



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“MATRIZ DE INDICADORES PARA DIAGNOSTICAR EL SENTIDO DE
PERTENENCIA DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA “A”; Y SU
RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD Y SU DESEMPEÑO”**

TESIS

**Para Obtener el Grado de
Maestra en Gestión Organizacional**

Directora:

Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz

Asesora Metodológica:

M.I. Beatriz Imilse Lara Berman

Asesora Temática:

M.A. Olivia Espinosa González

PRESENTA:

Karla Ávila Merino

Puebla, Pue. Agosto 2023



Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0013/2023
Asunto: Digitalización de la Tesis

C. ÁVILA MERINO KARLA
PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada "MATRIZ DE INDICADORES PARA DIAGNOSTICAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA "A"; Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD Y DESEMPEÑO", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE
"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 04 de julio de 2023

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria 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: **“MATRIZ DE INDICADORES PARA DIAGNOSTICAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA “A”; Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD Y SU DESEMPEÑO”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

KARLA ÁVILA MERINO

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 28 de junio de 2023



DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

c.c.p. Alumno(a)

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria 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: "**MATRIZ DE INDICADORES PARA DIAGNOSTICAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA "A"; Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD Y SU DESEMPEÑO**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

KARLA ÁVILA MERINO

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 28 de junio de 2023

M.I. BEATRIZ IMLESE LARA BERMAN

c.c.p. Alumno(a)

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaría 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 Temática** de la tesis denominada: “**MATRIZ DE INDICADORES PARA DIAGNOSTICAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA “A”**”; Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD Y SU DESEMPEÑO”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

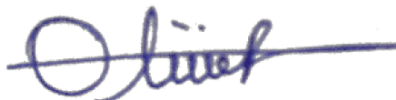
KARLA ÁVILA MERINO

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 28 de junio de 2023



M.A. OLIVIA ESPINOSA GONZÁLEZ

c.c.p. Alumno(a)

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco y reconozco a la Facultad de Contaduría Pública de la BUAP por gestionar y mantener la Maestría en Gestión Organizacional como un PNPC.

A la Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz, por estructurar el cuerpo del presente trabajo de investigación, por su destacada dirección de nuestra facultad y loable desempeño en dicho cargo, en especial por su impulso y apoyo para la movilidad y estar siempre al pendiente de sus estudiantes, cuerpo docente y administrativo.

A la Dra. Rafaela Martínez Méndez, la Dra. María de Jesús Ramírez Domínguez y gracias al C.P. Gabriel Márquez Jiménez por su invaluable y permanente apoyo.

A la maestra Beatriz Imilse Lara Berman y la Mtra. Olivia Espinosa González por ser parte del comité sinodal.

A todo el cuerpo docente por transmitir e inspirar en mi formación.

Lic. Maricarmen Carmen Santa Anna Díaz, gracias por tu seguimiento por más de 365 días, la movilidad no hubiera sido posible sin ti.

A MAXIMA Distribución SM, por abrirme las puertas para la presente tesis.

A todos los que directa e indirectamente son parte de mi formación profesional.

DEDICATORIAS

Hay tantas personas, circunstancias, vivencias, maestros a los cuales agradecer y mencionar que el espacio se vuelve insuficiente, por lo que dedico esto a aquellos que hoy están más presentes en mi vida: **Papá:** eres más inspiración para mí de lo que te imaginas. **Mamá:** me criaste y enseñaste lo más importante en el mundo, el amor. **Irma:** Ejemplo de fortaleza y crecimiento, orgullosa de ti, siempre. **José:** Gracias por ser mi ejemplo e inspiración, admiro tu temple. **Lola:** gracias por ser el pilar de mi hermano y destacada mamá. **Luis:** Quizá no lo sepas, pero en ti es en quien pienso al dar clases y conferencias. **Ximena:** Sigue creciendo y sigue desarrollando tus talentos. **Ferchi:** eres mi norte, gracias porque llegaste para quedarte siempre en mi corazón. **Bruno:** eres mi pequeño gran amor. Les dedico mi tesis y mucho más a mi familia, los amo por y para siempre, gracias por siempre demostrarme que están conmigo, a pesar de todo.

A mi otra familia, aquella que he tenido la sabiduría de elegir, soy afortunada por tener a tantos, que no deseo omitir a nadie. Ustedes saben quiénes son y con quien me reúno para una noche de juegos, compartir alimentos, cantar hasta el amanecer, conversar de mascotas, del universo, platicar hasta el borde de las lágrimas por tanta risa, pero sobre todo apoyarnos y reconocernos. Gracias.

A Dios, quien me puso en esta línea del tiempo, en esta vida, rodeada de la mejor familia, las mejores personas y las mejores habilidades. Gracias Dios por todos los días realzar tu presencia en mi vida.

Al amor, en general y en el particular Mir: gracias por tomar mi mano, por tu valentía y belleza, tu presencia ilumina mi vida.

A los Manolos: reestablecieron mi amor por formar parte de una empresa, por ustedes recuperé la fe en los empresarios y me abrieron las puertas de MAXIMA... 2 veces, gracias.

Índice

I. INTRODUCCIÓN.....	15
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
II.1 Planteamiento del problema	17
II.2 Pregunta de investigación.....	20
III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
III.1 Objetivo General	20
III.2 Objetivos Específicos	20
IV. JUSTIFICACIÓN	20
V. HIPÓTESIS	22
V.1 Variable Independiente	22
V.2 Variable dependiente.....	22
VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	22
VI.1 Método	22
VI.2 Tipo de investigación.....	23
VI.3 Enfoque de la investigación	23
VI.4 Técnicas documentales	23
VI.5 Técnicas para la investigación de campo.....	23
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	24
CAPÍTULO I. SENTIDO DE PERTENENCIA.....	25
1.1 ANTECEDENTES DEL SENTIDO DE PERTENENCIA	25
1.2 CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE EL SENTIDO DE PERTENENCIA EMPRESARIAL.....	31
1.3 CARACTERÍSTICAS Y ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL SENTIDO DE PERTENENCIA EMPRESARIAL.....	34
1.3.1 Cultura Organizacional	35
1.3.2 Misión Organizacional	36
1.3.3 Visión Organizacional.....	37
1.3.4 Valores Institucionales	38
1.3.5 Estrategia Corporativa.....	39
1.3.6 Desarrollo Organizacional.....	41
1.3.7 Filosofía Organizacional.....	43
1.3.8 Ética y Responsabilidad Social.....	44

1.4 INTEGRACIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL SENTIDO DE PERTENENCIA EMPRESARIAL.....	46
1.5 IMPORTANCIA DE DESARROLLAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA EMPRESARIAL.....	47
1.6 DIAGNÓSTICO DEL SENTIDO DE PERTENENCIA	48
CAPÍTULO II. DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD EN COLABORADORES.....	53
2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	53
2.2 IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS	55
2.3 RELACIÓN ENTRE EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y EL DESEMPEÑO LABORAL	58
2.4 EFECTO PIGMALIÓN	61
2.5 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR	62
2.6 DESEMPEÑO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES	65
2.6.1 Factores que influyen en la productividad.....	65
2.7 ACCIONES DE LAS ORGANIZACIONES QUE FRENAN O MITIGAN EL DESEMPEÑO EN LA PRODUCTIVIDAD EN LOS COLABORADORES	67
2.8 ACCIONES DE LAS EMPRESAS PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES.....	68
CAPÍTULO III. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LA PRODUCTIVIDAD	72
3.1 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	72
3.2 FASES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	73
3.3 MODELOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	75
3.3.1 Evaluación de 90 grados	76
3.3.2 Evaluación 180°	77
3.3.3 Evaluación 360°	77
3.3.4 Evaluación por puntos.....	78
3.3.5 Autoevaluación	79
3.3.6 Modelo de Gestión por Objetivos (MBO).....	79
3.3.6 Modelo Objetivos y Resultados Clave, OKR	80
3.3.7 Matriz ILUO	81
3.3.8 Indicadores Claves de Desempeño, KPI´s	82
3.3.9 Oanboarding.....	84

3.3.10 Sistema parrila de las 9 cajas, 9 boxex grid	85
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE ESTUDIO DE CAMPO	
METODOLOGÍA.....	88
4.2 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	90
4.3 ESTUDIO DE CASO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	91
Antecedentes de la empresa “A”	92
Operación de la empresa “A”	92
Organización administrativa de la empresa “A”	94
Productos y servicios de la empresa “A”	97
Resultados de la aplicación del instrumento 2.....	98
4.4 DIAGNÓSTICO	116
4.5 ESTADO DEL PROBLEMA O ESTADO DE HIPÓTESIS.....	120
PROPUESTA DE MATRIZ DE INDICADORES PARA DIAGNOSTICAR EL	
SENTIDO DE PERTENENCIA EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA	
“A”	122
CONCLUSIONES	126
REFERENCIAS	130
ANEXOS.....	136

RESUMEN

En toda organización, sin importar su giro, la finalidad es poder calificar y evaluar el desempeño y productividad en general, pero también en cada uno de los colaboradores; durante muchos años, la productividad se veía como consecuencia del desarrollo de un entrenamiento, procesos y formación técnica. A través del presente trabajo de investigación, cuyo objetivo general se plantea en diseñar una matriz de indicadores que permitan diagnosticar el nivel de sentido de pertenencia, que coadyuve a implementar acciones; podrá verse reflejado en un incremento del nivel de productividad y desempeño de los colaboradores de la empresa "A", y se resalta la importancia en el desarrollo y vínculo entre organización y miembro de la organización, específicamente por medio del Sentido de Pertenencia; bajo dicha premisa, se abordan definiciones, antecedentes, características, elementos sobre el concepto, pero además se observó adentro de una empresa en el municipio de San Andrés Cholula, Puebla, dedicada a la comercialización de abarrotes y productos farmacéuticos. De esta forma, la metodología empleada fue mixta, mayoritariamente cualitativa. A través del análisis en sitio del estudio de caso, se determinó que el desarrollo y filosofía organizacional apenas empieza a tomar forma, no se realizan acciones específicas para desarrollar o incentivar el Sentido de Pertenencia, hay metas y objetivos claros, sin embargo, de las 30 rutas que facturaron para el mes de octubre 2022, solamente el 15% de las rutas alcanzaron su indicador de meta en volumen. Hasta el momento no se implementa una herramienta para medir el clima laboral, la identificación, ni el sentido de pertenencia; por lo que tampoco se puede establecer una correlación, es por eso que se propone la construcción de la matriz de indicadores para diagnosticar el sentido de pertenencia, para así poder establecer una correlación o relación y así se podrá coadyuvar a poder identificar áreas de oportunidad que desarrollar y capacitar.

Palabras Clave:

Sentido de pertenencia, desempeño, productividad, instrumentos de evaluación,
Matriz de indicadores.

ABSTRACT

In every organization, no matter the business field, the goal is to rate and evaluate the productivity and development of the corporation, other than from each one of the employees. For as long as we can remember, productivity has been seen as an aftermath of technical training and processes development. Through this research paper, whose general objective is established as designing an indicator matrix that allow us to detect and diagnose the sense of workplace belonging as a contribution to applying the right course of actions, we can observe a productivity and development rise in the employees from the "A" company, highlighting the importance of development and ties amongst the company and personnel, specifically through the belongingness. Under that premise, we discuss definitions, backgrounds, features, elements within the concept, enhanced due the fact of applying it in an organization at San Andres Cholula municipality, who focuses in commercialize pharmaceutical OTC products and groceries; it was applied a mixed methodology, mainly qualitative, through analyzing every single situation. It was demonstrated that organizational philosophy and development has barely started beginning to take shape, there are no specific strategies to grow or encourage a sense of belonging, there are goals and particular objectives, however, from the 30 established routes billing as in October 2022, only 15% of them were productive and achieving their goals. Up to now, there are no measuring or tracking tools to measure working environment nor sense of workplace belonging, so this research is coming up with an indicator matrix to assess and diagnose sense of workplace belonging, in order to set correlation and be of use to identify opportunity areas to develop and staff training.

Key Words

Sense of workplace belonging, performance, productivity, assessment tools.

I. INTRODUCCIÓN

Es innegable que el propósito de cualquier empresa es ser rentable y producir ganancias. Las grandes empresas, es decir, aquellas que pueden facturar más de 250 millones de pesos anuales y cuentan con más de 250 empleados; en su mayoría cuenta con un departamento de Capital Humano bien establecido, con estrategias definidas y planeación que va en conjunto con la misión y visión de la empresa, pero ¿qué pasa con las medianas empresas? Aquellas que ya cuentan con una estructura y una metodología operacional, que tienen la capacidad de facturar más de 100 millones de pesos anuales, pero que en muchas no existe el departamento de Recursos Humanos o estrategias de Desarrollo del Sentido de pertenencia, y en ocasiones, no tienen un seguimiento de su desempeño y productividad; no hay bases, estrategias ni planeación al respecto, pero sí cuentan con una visión de continuar creciendo como empresa, porque además, el facturar dicha cantidad, no garantiza que sea un negocio económicamente rentable y productivo.

En el caso de la empresa “A”, lleva 13 años constituida como empresa formal, establecida en el municipio de San Andrés Cholula, es una comercializadora de abarrotes de mayoreo, su consolidación y experiencia en logística llevó que en septiembre de 2021 emprendiera en un nuevo modelo de negocio: venta al detalle a través de vendedores a pie, esto conllevó que de contar con una plantilla de 15 personas, para realizar la nueva y diferente operación se requiere una fuerza laboral de 44 vendedores, 4 supervisores, 1 gerente de ventas, 8 choferes, 8 auxiliares de reparto, 1 encargado de almacén, más 5 personas en la administración del nuevo modelo de negocio. Para el mes de marzo 2022 la rotación de la fuerza de ventas superaba el 40% mensual, lo cual convertía el negocio y la operación como inestable. A través de la matriz de diagnóstico para el sentido de pertenencia, se buscó analizar e implementar acciones que mitigaran la rotación y elevar el sentido de pertenencia y su desempeño en su productividad.

Para el desarrollo del tema referido se elaboró el presente documento con la siguiente estructura:

Capítulo I. Sentido de Pertenencia, se abordan antecedentes, definiciones, elementos, características y demás elementos que conforman al Sentido de Pertenencia, así como también se menciona la importancia y un estudio sobre la medición del Sentido de Pertenencia. En este primer capítulo se cimentan las bases teóricas para el presente trabajo de investigación, así se da paso al siguiente capítulo que se profundiza sobre la productividad y el desempeño.

Capítulo II. Desempeño y productividad en colaboradores, a lo largo de dicho capítulo, se desarrolla la conceptualización sobre el desempeño laboral, así como la importancia de su implementación y evaluaciones de desempeño. También aquí se establecen fundamentos para identificar la relación entre el sentido de pertenencia y el desempeño laboral. Así mismo, se establecen conceptos de la productividad de los colaboradores y los factores que influyen en la misma y también se mencionan algunas acciones que las empresas pueden implementar para impulsar o frenar la productividad.

Capítulo III. Instrumentos de evaluación para medir el desempeño de la productividad. En principio, se establece la importancia de la evaluación del desempeño, así como algunas fases de dicho proceso. De igual forma, se refieren algunos modelos de la evaluación de desempeño, como evaluaciones de 90°, 180° y 360°, así como la evaluación por puntos, autoevaluación, modelos como MBO, OKAR, ILUO y la Matriz de las 9 cajas. También se complementa desarrollando el concepto sobre indicadores de desempeño, conocidos como KPI's. Igualmente se exhibe el proceso de Onboarding, elemento clave para desarrollar el sentido de pertenencia a colaboradores que se están incorporando a la empresa. Al finalizar el capítulo, se da como conclusión que los planteamientos teóricos en los que se basa el presente trabajo de investigación confirman su relación e importancia para la construcción del capítulo metodológico y resultados.

En el capítulo IV, se plantea y desmenuza la metodología propuesta y situación del estudio de caso, se muestran los resultados de los dos instrumentos aplicados, así como gráficas y datos de interés y relevantes que contribuyeron a la construcción metodológica. A través de la integración de los elementos anteriormente descritos, se dio paso a la propuesta para la construcción de una matriz de indicadores para diagnosticar el sentido pertenencia en los colaboradores.

Posteriormente se expone la propuesta de Matriz de Indicadores para el diagnóstico del sentido de pertenencia, cómo está constituida, sus rangos, así mismo se exhibe un ejemplo y como se podría implementar y las personas involucradas en la evaluación. También se muestra otro instrumento que podrá ayudar a establecer una relación o correlación con el desempeño y productividad, con el objetivo de poder identificar las áreas de oportunidad, para más adelante coadyuvar a establecer estrategias enfocadas para incrementar el Sentido de Pertenencia (SP). Así mismo, se presentan las conclusiones, que es un análisis de la información recopilada, pero sobre todo de la información obtenida a través de los instrumentos aplicados. En las referencias se enlista toda la bibliografía consultada en los diversos medios y fuentes de consulta. El trabajo de investigación cierra con los anexos, que son los instrumentos aplicados en el trabajo de campo.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

II.1 Planteamiento del problema

Se conoce la relación e importancia entre sentido de pertenencia en los colaboradores y su correlación con la productividad, sin embargo los empresarios de las medianas empresas comúnmente centran su atención, tiempo e inversión en encontrar más y mejores herramientas para aumentar su línea de producción que les permita atraer créditos, poder exportar, aumentar productos, servicios y en general que la empresa crezca y sea más rentable, recurrentemente dejando en un segundo plano la inversión en desarrollar una filosofía organizacional, así como

capacitación de otros recursos más valiosos: el Capital Humano, específicamente en conceptos no técnicos, una formación de la cultura organizacional y elementos como el sentido de pertenencia.

Se deduce entonces, que la ausencia del sentido de pertenencia genera apatía, desinterés y falta de compromiso en el ámbito laboral, que se puede traducir en una disminución directa en el desempeño y productividad.

La presente investigación, se centra en el caso de la empresa "A", donde primeramente se destaca que en 11 años fue una empresa que posicionó sus productos como líderes, la operación y corta plantilla permitía una estabilidad y un control sobre los 15 empleados, el trato con Dirección General estableció un vínculo de sentido de pertenencia, a pesar de no contar con políticas formales por escrito, pero que sí se desarrollaban. Cuando se tomó la decisión de aumentar operaciones y adquirir una nueva célula de negocio, obtuvo una concesión que ya operaba anteriormente con otra distribuidora. Dicha concesión fue pactada incluyendo todos los bienes, inventario y algo muy particular: el personal que laboraba en aquella otra empresa. Así que en de forma casi instantánea la empresa "A", triplicó su plantilla de colaboradores, expandió sus servicios y separó físicamente las bodegas. 8 meses después se contaba con una plantilla total de 60 empleados, donde la misma dinámica y cercanía con Dirección General no se implementó ni desarrolló, dando la apertura a incidentes que impactan directamente en la productividad de la organización como son: una muy alta rotación, malas prácticas, la prima de riesgo laboral aumentó más de un punto porcentual en meses. Y de manera formal y escrita en la empresa "A", se carece de Misión, Visión, Valores, planeación estratégica y por lo consiguiente de una herramienta similar a la matriz de indicadores para diagnosticar el sentido de pertenencia, así como el seguimiento puntual de su desempeño y productividad.

El cambio, a pesar de ser voluntario y analizado, el hecho de que la empresa "A" pasó de tener 15 empleados, a tener 60 empleados más, la diferenciación de

los productos a comercializar, la separación física de bodegas, provocó que no existiera convivencia ni identificación con la empresa, pues los colaboradores infieren que trabajan para la marca farmacéutica y no para la empresa “A”, quien es realmente quien paga sueldos y da de alta ante el seguro social. La fuerza de venta, que representa cerca del 90% de los colaboradores, trabajan directamente en campo, no acuden al Centro de Distribución (CEDIS) para reportar. Y el porcentaje de rotación de dicha fuerza laboral, en marzo del 2022, superaba el 40% mensual. Para el momento de análisis de caso, se carece de departamento de Recursos Humanos, no existe la misión, visión, valores institucionales, planeación estratégica y Desarrollo organizacional, por lo que no existen elementos evidentes de identificación de la marca, ni rasgos de sentido de pertenencia. A partir de eso se planteó la pregunta de investigación y otras instancias claves para el desarrollo de la investigación.

El hecho de que la mayoría del personal no conozca, reconozca ni tenga como objetivo la misión, la visión y por lo tanto las estrategias de la empresa, no se podrá hablar de un desarrollo del sentido de pertenencia. Actualmente el comité ejecutivo de la empresa “A” refiere preocupación por la desmotivación, descontento y falta de compromiso de los colaboradores hacia la empresa, ya que todos cuentan con las herramientas laborales, condiciones legales y físicas adecuadas para desempeñar su trabajo de forma adecuada, es decir no hay un sentido de pertenencia y este afecta a la productividad del desempeño debido a la ausencia de un instrumento como una matriz de indicadores del sentido de pertenencia.

Hasta el momento de comenzar la investigación no se contaba con encuestas o información sobre el nivel de satisfacción, clima laboral y demás elementos que dieran esbozo del sentido de pertenencia entre los colaboradores de la empresa “A”, para los administradores había 2 principales problemas: el excesivo nivel de rotación y las malas prácticas dentro del personal, que se impactó directamente a la productividad y desempeño de dicho giro. Al no contar con un departamento estructurado de Capital Humano ni relaciones labores, estos debían ser contratados

de forma externa y por evento, provocando un costo elevado para la empresa y no teniendo un primer contacto con la empresa que contrataba a los colaboradores.

II.2 Pregunta de Investigación

¿Cómo diseñar una matriz de indicadores que permita diagnosticar el nivel de sentido de pertenencia, que coadyuve a implementar acciones que se puedan ver reflejadas en elevar el nivel de productividad en el desempeño de los colaboradores de la empresa “A”?

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

III.1 Objetivo General

Diseñar una matriz de indicadores que permitan diagnosticar el nivel de sentido de pertenencia, que coadyuve a implementar acciones; que se vea reflejado en un incremento del nivel de productividad y desempeño de los colaboradores de la empresa “A”

III.2 Objetivos Específicos

III.2.1 Identificar los elementos y características para el desarrollo de sentido de pertenencia en los colaboradores.

III.2.2 Instituir los elementos necesarios para medir el incremento del desempeño de productividad

III.2.3 Proponer una metodología para desarrollar una matriz de indicadores.

IV. JUSTIFICACIÓN

En la época actual, donde se vive un mundo hiper competitivo en la oferta y demanda de más productos y mejores servicios, obedeciendo a las teorías de la evolución, solamente las empresas que saben adaptarse y tienen bien cimentado

su objetivo, no sobreviven únicamente, si no, que pueden crecer y tener una participación importante en el mercado. Claro que esto no sería posible sin una gama de factores como: estandarización de procesos, innovación, crecimiento sostenido, productividad; pero sobre todo en identificar y desarrollar aquel recurso valioso que toda organización requiere y contribuye al logro de todo esto: los colaboradores y su compromiso con sus actividades, su desempeño y su productividad.

Es así como muchos empresarios y administradores se ven absortos en disputas titánicas, que además conllevan capacitación técnica para los colaboradores en las nuevas estrategias, tecnologías y herramientas; quizá se va olvidando y opacando otro aspecto para desarrollar las habilidades del personal y elementos claves considerados en el Desarrollo Organizacional. El presente documento tiene como objetivo centrarse en uno de estos elementos claves que se ha demostrado tener relevancia y correlación: el sentido de pertenencia y su relación con el desempeño y su productividad.

El incremento en materia de Sentido de pertenencia significa mejorar calidad de vida, aumentar condiciones adecuadas en las empresas y satisfacción, la cual ya se ha comprobado su traducción en aumento de productividad. La empresa "A" ya cuenta con servicios y procesos operativos definidos que dan resultados. De esta forma, por medio de un soporte teórico, análisis y de la conceptualización de los elementos medulares del desarrollo del sentido de pertenencia se realizará la construcción de una matriz de indicadores para el diagnóstico del nivel del sentido de pertenencia para los colaboradores de la empresa "A", así se pretende establecer una base sólida que pueda arrojar información que se pueda analizar, con la el objetivo definir elementos claves que puedan permitir facilitar el desarrollar dicho elemento, para que los administradores cuenten con una herramienta que les permita evaluar y crear estrategias para tomar decisiones que impulsen satisfacción, compromiso y su productividad.

La matriz de indicadores para el desarrollo de sentido de pertenencia, permitirá establecer de forma cuantitativa, una secuencia de algunos rubros y elementos que componen el sentido de pertenencia, con el propósito de obtener información que permita crear estrategias, conclusiones, ideas y áreas de oportunidad para destacar y trabajar la identificación con la empresa, de manera que pueda facilitar llevar una secuencia que propicie la creación de dichas estrategias de acuerdo a la realidad de la empresa, que les permita decidir de forma viable y sustentable acciones que impulsen a estabilicen el Capital Humano, para que a su vez, se puedan expandir las operaciones y capacidad instalada de la empresa “A”.

V. HIPÓTESIS

Si se cuenta con una matriz de indicadores que permitan diagnosticar el nivel de sentido de pertenencia, se podrá coadyuvar a implementar acciones que se puedan reflejar en elevar el nivel de productividad en los colaboradores de la empresa “A”.

V.1 Variable independiente

Matriz de indicadores para diagnosticar el nivel del sentido de pertenencia

V.2 Variable dependiente

Incremento en la productividad de los colaboradores de la empresa “A”

VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

VI.1 Método

El presente trabajo se realizó bajo el método mixto deductivo-inductivo ya que se expuso la explicación del tema de manera general y se aplicó en una empresa, que fugió como estudio de caso.

VI.2 Tipo de investigación

La investigación se realizó de tipo descriptiva-exploratoria para la construcción del marco teórico que sirvió de apoyo al tema y dio pie a analizar las diferentes fuentes de información con intención de describir el tema y sistemas relacionados con el origen de la investigación, haciendo un repaso a fundamentos, conceptos, teorías, corrientes, modelos, etc., con un tipo correlacional, ya que a través del desarrollo de sentido de pertenencia se medió con el impacto en un aumento de la productividad en un estudio de caso.

VI.3 Enfoque de la investigación

El trabajo se realizó a través de un análisis mixto, dado que se trabajó información en forma cualitativa y después cuantitativamente se validó la postura del investigador en el tema que se desarrolló con el apoyo de una investigación de campo. A través del seguimiento de caso, observación *in situ* y recaudación de información y seguimiento en la empresa “A” y sus colaboradores.

VI.4 Técnicas documentales

Para la investigación documental se apeló al acopio de información a través de consultar fuentes secundarias como son: revistas, tesis, libros, así como direcciones electrónicas. Se analizó, seleccionó y con base en ellos se realizó la construcción teórica de la investigación

VI.5 Técnicas para la investigación de campo

En este trabajo se incluyeron técnicas de encuesta y entrevista en la empresa “A”, con el fin de obtener información amplia y detallada del objetivo de la investigación que se documentó y concentró para fines de la investigación.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance de esta investigación fue contemplado y consultado en la literatura con el tema que esté vigente en 2021 y 7 años hacia atrás, en algunos elementos, fue preciso consultar fuentes con más de 7 años de antigüedad.

Se pudo observar cómo limitaciones de trabajo, que se analizó en un solo estudio de caso, debido al número extenso de tipos de servicio y giros, se puede presentar inconvenientes al desear estandarizar un instrumento de seguimiento. También el año, 2022, en el que se realizó dicha investigación se vive en estado de pandemia, lo que causa que las circunstancias, herramientas y condiciones sean extraordinarias y que limite el contacto e interacción en las empresas.

CAPÍTULO I. SENTIDO DE PERTENENCIA

A lo largo del presente capítulo se abordarán los antecedentes, así como las características y elementos que son necesarios para la construcción de una definición y conceptos destacados sobre el sentido de pertenencia empresarial. También se abordará sobre los elementos que conforman el sentido de pertenencia, así como su importancia al promoverla para desarrollarla.

1.1 ANTECEDENTES DEL SENTIDO DE PERTENENCIA

En la Figura 1.1 se observa una línea de tiempo con algunos de los acontecimientos más importantes que dieron pie al desarrollo del concepto de sentido de pertenencia y que a lo largo de la presente sección se mencionan.

Figura 1.1

Línea del tiempo de Antecedentes del Sentido de Pertenencia.



Fuente: elaboración propia, con base en Universidad de Berlín 1809, Mayo 1927, Lewin 1938, Maslow 1954, McGregor 1960, Drucker 1995.

Antes de la revolución industrial y la producción en serie, no había un volumen de trabajo a realizar específico, por lo que el número y actividad de trabajadores variaba de un día a otro, no había relaciones laborales ni tampoco

existía una especialización de tareas, las industrias y los trabajadores no desarrollaban un vínculo per se. Gracias a la revolución industrial y el impulso de la producción en serie y fracción de procesos, se creó la especialización de actividades, es ahí donde empieza a nacer la capacitación y el vínculo laboral. Drucker (1995) afirma que a pesar de existir con anterioridad las organizaciones, como el ejército y las iglesias, fueron las creaciones de las universidades modernas, como la universidad de Berlín fundada en 1809, el ejército profesional fundado en el siglo XVIII y las empresas modernas de 1870 que se puede hablar en la modernidad de gestión empresarial.

En el año 1927 se comenzó una serie de experimentos, observaciones y documentación en una fábrica de la Western Electric Company en Hawthorne, que marcaron un gran precedente para el estudio del comportamiento en el campo laboral, sobre todo porque se enfocaron en los trabajadores, observaron sus comportamientos, realizaron encuestas, fomentaron la escucha activa de los trabajadores, en una segunda etapa del experimento, a cierto grupo de control se comenzaron a implementar algunas de las ideas y peticiones de los trabajadores para continuar observándolos y midiendo consecuencias. Elton Mayo, quien lideró este estudio pudo comprobar la importancia del reconocimiento y las relaciones humanas dentro de la empresa y encontró un gran factor: la confianza en gerencia por parte de los colaboradores, era capaz de motivar a los empleados, ya que, con pequeñas modificaciones, causaron importantes y notorios resultados, como son condiciones de ventilación, un espacio exclusivo para descansar, iluminación en el área de trabajo, pero, sobre todo, fomentar las relaciones humanas. Dicho experimento se llevó a cabo entre 1927 y 1932, Hart (2012) asevera en su artículo que estos experimentos de Elton Mayo, crearon grandes resultados que sentaron una base para el actual Desarrollo Organizacional y el Sentido de Pertenencia.

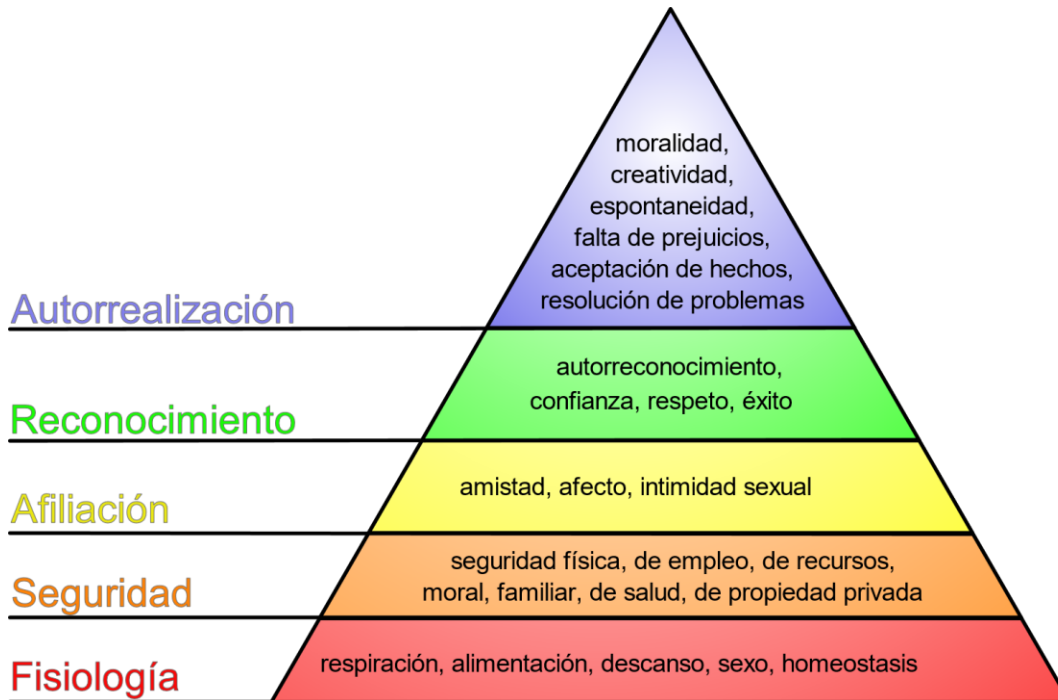
Para 1939, el psicólogo social Kart Lewin comenzó estudios de campo en el área laboral, quien afirmaba que la observación del grupo proporcionaría más y mejor material para la caracterización del enfoque y el papel del individuo dentro de

un grupo, y así ayudaría a decretar la gnosis de su conducta. De las más grandes aportaciones de Lewin en el ámbito social y específicamente en el laboral, fue su visionaria teoría y estilos de liderazgo, que concibe a los trabajadores no solamente como un grupo, si no como una masa uniforme y continua, es decir como una entidad independiente que tiene que estudiarse como una unidad y no solamente a las diferentes personas, sino que ambos son elementos claves, por supuesto que en este rubro, no se puede hablar de una unidad independiente sin que los integrantes tengan un sentido de pertenencia. Lewin insistió en estudiar las fuerzas, logros, conflictos y la necesidad de un líder.

Maslow (1954) estableció que las necesidades de los seres humanos, se ordenarían a través de una jerarquía que él propuso, las estableció de tal forma que instauró en la base las de mayor prioridad en las bases, sentenciando que cuando las primeras estuvieran cubiertas, se podría ir ascendiendo como podemos observar en la figura 1.2

Figura 1.2

Pirámide de necesidades de Abraham Maslow



Fuente: Wikipedia 2007 con base en Maslow 1954.

Como se puede apreciar en la figura 1.2, en el nivel 3 se concentran las necesidades de afiliación es ahí donde se desarrolla en sentido de pertenencia, sin embargo, es menester mencionar que en el nivel 2, las necesidades de seguridad, se encuentra la importancia de contar con un empleo. Continuando con la teoría de Maslow (1954), no se podrá ir ascendiendo en la pirámide sin antes tener cubiertas las primeras necesidades, se puede señalar que el sentido de pertenencia no se podrá desarrollar si trabajador se siente inseguro respecto a su empleo y su estabilidad si el centro de trabajo no cubre la necesidad de obtener los recursos necesarios para satisfacer gastos de alimentación y vivienda; o por otro lado si el trabajo que desempeña atenta contra la moral o la salud del colaborador no podrá desarrollar el sentido de seguridad y por lo tanto, tampoco el sentido de pertenencia.

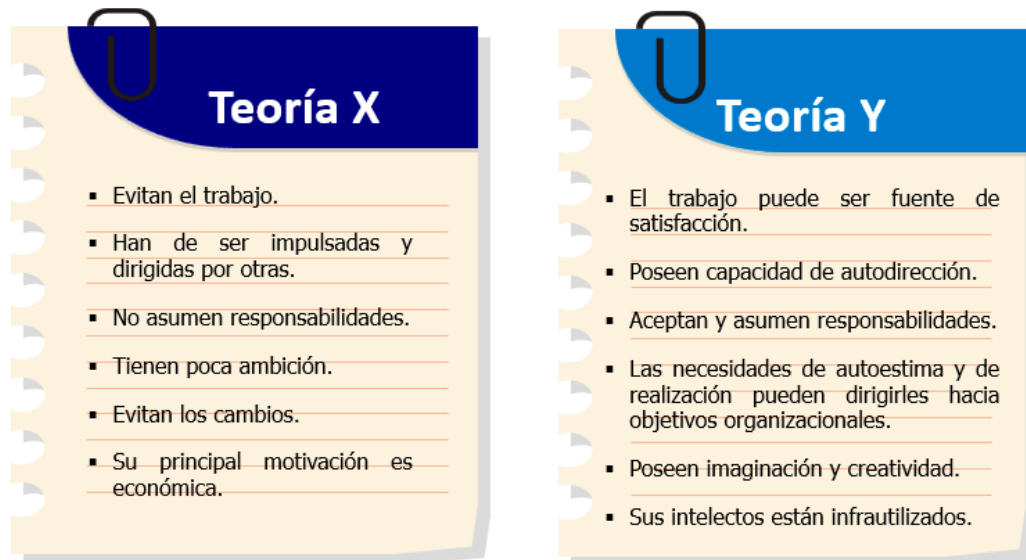
En la década de los años sesenta, apareció McGregor con la teoría “X” y la teoría “Y” de las organizaciones, con uno de sus preceptos importantes que

podemos destacar es que las conductas de las personas en las organizaciones son una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones, de su filosofía, políticas y prácticas dentro de la misma. Dichas teorías explicaban la forma de retribuir y satisfacer las necesidades de los empleados, situando en la categoría “X”, a los trabajadores pesimistas, estáticos, rígidos y con aversión al trabajo; por el lado contrario, en la categoría “Y” que se caracteriza porque el empleado se convierte en un activo importante para la organización, que se destacan por ser optimistas, dinámicos, flexibles y disfrutan el trabajo tanto física y mentalmente, que son características del sentido de pertenencia, en la figura 1.3 se podrá visualizar algunas características de ambas categorías. Así McGregor logró publicar “El lado humano de las organizaciones” donde describe a fondo las características de dichas categorías en los empleados, pero también centrándose en los pensamientos de los directivos y cómo un empleado “X” puede convertirse en un empleado “Y” y viceversa. Actualmente sus modelos gerenciales siguen vigentes o tomados como base para otras teorías.

Figura 1.3

Teoría X y teoría Y de McGregor.

Las personas ante el trabajo



Fuente: Blog de teorías administrativas 2019, con base en McGregor 1960

Hacia la década de los setenta, sociólogos, psicólogos y otros personajes interesados en el Desarrollo Organizacional y sentido de pertenencia, comenzaron a documentar y escribir títulos, sobre dichos temas, para 1986 nació la *International Organization Development Association*, misma que integraba a todos los investigadores y consultores que compartían un pensamiento con estilo humanista en las organizaciones formales, con base en las ciencias sociales y la conducta.

En la década de los noventa, Peter Drucker, retomó popularidad y relevancia con sus obras “*Gestionando la organización sin ánimo de lucro*” (1990) “*Management del futuro*” (1993), “*Desafíos de la gerencia en el siglo XX*” (1999) donde abarca elementos y su importancia sobre la misión organizacional, liderazgo, estrategias de mercadotecnia, establecimiento claro de objetivos, toma de decisiones y mucho sobre la importancia del desarrollo personal de todos los miembros de las organizaciones. Afirmó que la sociedad estaba cambiando a pasos agigantados y que los ejecutivos y administradores de las empresas debían comprender las nuevas realidades, particularidades y desafíos para poder ser exitosos. Promovió la importancia de realizar análisis para detectar fortalezas, debilidades, valores para crear nuevas oportunidades, con la finalidad muchas veces de realizar predicciones, sin dejar de lado las influencias del entorno y como afecta a los individuos de la organización.

A principios de los años 2000, surgió un reconocido y vigente autor sobre la administración en general y en materia de Recursos Humanos, comportamiento organizacional, procesos administrativos, Gestión del Talento Humano, Planeación Estratégica. Con más de 30 libros en su haber, Idalberto Chiavenato ha realizado grandes aportes a la administración, donde uno de sus más grandes preceptos es la administración inteligente del capital humano, la prepondera como pieza clave y fundamental en una organización exitosa, partiendo de un enfoque general, va enlistando todos los elementos claves para llevar a cabo dicha administración exitosamente, dando gran peso o importancia al Desarrollo organizacional y

tomando en cuenta el sentido de pertenencia como parte del DO y la importancia en la repercusión del comportamiento organizacional.

En el año 2014, Dávila de León y Jiménez García, publicaron en la revista de psicología el artículo “*Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción de bienestar*” con grandes aportaciones sobre el tema de interés, determinando la validez e importancia del sentido de pertenencia, aseverando que la vinculación psicológica entre la organización y sus miembros es una actitud multidimensional y que está estrechamente ligada con el nivel de compromiso de los colaboradores, que da como resultado, entre otros elementos, el sentido de pertenencia.

Actualmente han sido más frecuentes los autores y estudios que señalan la importancia de estudiar el sentido de pertenencia en los colaboradores, con la finalidad de promoverla y que la organización pueda cumplir sus objetivos de una manera más eficaz y eficiente, es decir: ser productiva. Una vez asentados antecedentes del sentido de pertenencia, se abordarán diferentes enfoques sobre la conceptualización del mismo.

1.2 CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE EL SENTIDO DE PERTENENCIA EMPRESARIAL

“La pertenencia a una organización no es el “destino”, es siempre una libre opción” (Drucker, 1995, p. 201) haciendo una analogía sobre que las organizaciones son herramientas, mismas que requieren tener un propósito y una especialidad para ayudar a sus miembros a alcanzar un fin. Apela a los empresarios a dejar de ver a los colaboradores como sus homólogos, a principios del siglo XX, con un enfoque sobre que los empleados necesitaban más a la empresa, que viceversa. En la actualidad las grandes empresas tienen claridad que todos los logros y resultados de las empresas se logran a través de los empleados.

El sentido de pertenencia es la condición de formar parte de un grupo, comunidad, organización o empresa; siendo éste, el sentimiento de propiedad, de pertenecer que tiene una persona sobre un bien material. Este sentimiento fortalece la convicción, el compromiso y la motivación de realizar una actividad en específico. Drucker (1995) enfatiza que este sentimiento de involucramiento en la empresa es algo voluntario, pero sumamente necesario para que la organización tenga éxito en el desarrollo de su actividad.

Rodríguez (2009), señala la necesidad de un colaborador, de contar con un espacio para poder manifestar su sentido de pertenencia y confianza en la organización, permitirá motivarse, dependiendo asimismo del estilo de dirección que lo esté orientando, con la finalidad de complementar sus valores y creencias con las vivencias dentro de la organización, que permita trasladarlas al entorno.

En el 2003, Cuesta señala al Sentido de pertenencia como un concepto importante, muy nombrado y necesario, pero complejo de definir por su amplia visión y aplicación, pero asevera que supera la cuantificación en algo meramente económico, que es multifactorial y encierra lo individual, social, cultura, afectivo y que el SP tiene la facultad de satisfacer necesidades.

En el caso de Chávez (2004), realiza una analogía entre el sentido de pertenencia (SP) y una especie de membresía que tiene directa relación con la satisfacción de cada miembro de las organizaciones respecto a su reconocimiento, satisfacción, evaluación, promoción y claro, remuneración de sus actividades laborales.

Para Collins & Porras (2004) enmarcan el concepto de SP como una construcción colectiva de una organización, ratificando que es responsabilidad de todos los involucrados de la organización, independientemente si es de una manera consciente o inconsciente.

Por otro lado, De Pontes (2011), indica que el SP “hace referencia a la apropiación colectiva e individual de algunos aspectos de la organización tales como: visión, valores, símbolos, historia y misión, manifestados en la identificación afectiva y el orgullo en el hacer, sentir y ser de todos los miembros de la organización”.

El sentido de pertenencia para Builes, et al (2004) es comparado con un motor que impulsa la acción de realizar, aplicar o mejorar algo en específico, es decir, no solo comprometerse, si no superarlo, que conlleva a un reflejo de confianza personal y, por lo tanto, en la organización, algo que reafirma la identidad del carácter de la organización.

Por otro lado, Brea (2014) aborda el sentido de pertenencia desde una perspectiva individual, donde incluye a la identificación y arraigo que genera un miembro dentro del ambiente de la organización, es decir el vínculo que produce el compromiso a largo tiempo y se refleja en la pertenencia y fidelidad de los colaboradores.

Goodenow & Grady (1993) puntúan al sentido de pertenencia como un factor indispensable en el perfil del trabajador, “donde el trabajador comparte las metas, principios y valores organizacionales, sintiéndose aceptado, incluido, importante, valorado parte de la empresa y el colectivo laboral”.

Desde la reflexión de Chiavenato (2009), el sentido de pertenencia es una actitud que se refleja en el individuo al sentirse y considerarse parte de esa organización, que está estrechamente ligado con el estilo y contexto organizacional y la recíproca relación, para alcanzar sus objetivos, tanto organizacionales, como individuales sin contraponerse mutuamente, lo cual permite general un grado alto de bienestar para ambos: organización e individuo.

De acuerdo a los conceptos y axiomas expuestos, se puede definir al Sentido de Pertenencia como aquel proceso que la organización impulsa a través de sus claras políticas y Desarrollo organizacional ya sea de manera formal o no, para con sus colaboradores, y que cada miembro tiene la libertad, voluntad y motivación de vivirlo desarrollar aquel sentimiento de compromiso, aceptación, así como valoración que dará como resultado un vínculo que refleja lealtad, profesionalidad, bienestar y responsabilidad de colaborar de manera adecuada y productiva a todos los niveles de la organización.

El SP es un elemento que siempre requiere estar presente en la relación laboral y que para surtir efecto debe ser multifactorial: la organización debe ser clara con sus políticas, filosofía organizacional y objetivos, por otro lado, la organización asegurará que los directivos, gerentes, coordinadores y supervisores comuniquen esto a todos los miembros de la organización, para que el vínculo del sentido de pertenencia sea mutuo y honesto. Su propósito: superar los resultados deseados y tener un bienestar mutuo, individual y colectivo. Que además conlleva desarrollar actividades y elementos constantemente para que los colaboradores conserven su SP y éste pueda reflejarse tanto en actitudes, pero también al momento de medir su desempeño y productividad.

Ya abordado y concretado el concepto de Sentido de Pertenencia, se enlistarán los elementos, de igual forma sus características que son elementales para trascender al SP.

1.3 CARACTERÍSTICAS Y ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL SENTIDO DE PERTENENCIA EMPRESARIAL

Desde hace décadas la relación laboral ha dejado de ser vista simplemente como un intercambio de bienes, quizá, se puede puntualizar como un trueque de salario por trabajo (esfuerzo) o trabajo por salario como lo señala Chabaud (2007), las personas trabajan principalmente por dos motivos: por necesidad o por gusto,

pero que en cualquier modalidad se obtiene como resultado una retribución económica que permite ingresos, que en la mayoría de los casos es para sostener a una familia y al colaborador. Por tal retribución económica, la mayoría de las empresas, esperan y demandan por parte del asalariado lealtad, productividad que incentive a aumentar la obtención en el margen de utilidad. Actualmente la relación laboral se ha concebido adecuadamente como cualquier otra relación interpersonal, donde hay reglas, parámetros, pero también etapas y un proceso de maduración, el sentido de pertenencia se compone por varias características y elementos que a continuación se enunciarán.

1.3.1 Cultura Organizacional

No se puede ahondar en el SP sin la Cultura Organizacional, ya que es el principal elemento, de donde se desprende el Desarrollo Organizacional, y, por ende, el SP. La maduración de la relación laboral también estará sumamente ligada a la interacción que el empleado tenga con la empresa, pero especialmente con la cultura organizacional.

Echeverría (2019) señala a la cultura como la dimensión del conjunto de funciones y comportamientos que se puede observar derivado de la interacción social de los individuos dentro de un espacio en concreto, sin importar si están desarrollando una actividad en concreto o en su vida cotidiana.

En 1947, Lewin quien es conocido como el fundador de la teoría del desarrollo organizacional y con apoyo de otros autores, se ha aceptado e impulsado el precepto de que las organizaciones también tienen personalidad, misma que se desarrolla a lo largo de su vida y a lo largo de diferentes etapas. Pérez, et al, (2016) enfatizan que la cultura organizacional engloba normas, valores, misión, visión, principios, tradiciones y metodología para influir en sus miembros y sus acciones. Dicha cultura organizacional ayudará la ejecución e implementación de diversas estrategias y procesos que impulsen su productividad, tanto con sus objetivos

económicos, como en el mercado; o, por el contrario, puede frenar el logro de dichos objetivos; en resumen, la cultura organizacional influye directamente en los resultados de las actividades, a favor o en contra de la organización; para contextualizar adecuadamente la cultura organizacional, se mencionarán los principales elementos que la conforman.

1.3.2 Misión Organizacional

Es el elemento donde se plasma la razón y objetivo fundamental de ser y existir de una organización, es la afirmación de las necesidades reales que satisface la empresa, define el valor agregado y los medios en los que sirve a la comunidad, entorno, así como al mercado objetivo. Manifiesta los ideales, las motivaciones que tiene la empresa, en conjunto con sus colaboradores para realizar el trabajo o servicio de la empresa, refleja y plasma el alma de la organización. Cuestionarse sobre qué hace una organización, por qué lo hace, yendo más allá del producto o servicio que comercializa son interrogantes importantes para definir la misión. De acuerdo a Lema (2004) una misión corporativa deberá contestar lo siguiente:

¿Expresa el valor agregado que brinda a la comunidad?

¿Explica el por qué existe la compañía?

¿Declara cuál es la necesidad básica que satisface el producto del giro o negocio?

¿Explica el conocimiento que tiene para satisfacer dicha necesidad?

Chiavenato (2007) reitera que la misión de una organización se delimita en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no simplemente ofrecer un producto o servicio. Drucker (1995) señalaba que los empresarios, directivos, gerentes y administrativos, pocas veces realizaban un cuestionamiento a consciencia de manera clara, directa y adecuada sobre la razón de la existencia de la empresa y que probablemente sea una de las causas más importantes del fracaso de las empresas; una vez abordado el concepto de misión, se puede dar paso a la visión de la organización.

1.3.3 Visión Organizacional

La visión es el elemento que se desea lograr y crear; envuelve lo real, lo que es visible y lo que se ha vivido, pero implica lo aún no realizado, con sus intenciones y aspiraciones de sí lograrlo. Conllevará aprendizaje, cambio significativo y perseverancia para alcanzarlo. En resumen, es la meta y la descripción de cómo alcanzarla. Es decir, la declaración de su meta ambiciosa, el plan para hacer que funcione. Requiere ser enérgica, valiente e innovadora para que sea realmente estimulante para todo miembro de la empresa, funcionará como el engrane para la unificación, fungirá como un recordatorio de la recompensa del esfuerzo y fomento al espíritu de trabajar en equipo por un objetivo particular. En palabras de Chiavenato (2007) define a la visión como: “inspiradora y explica por qué las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización”.

La visión debe ser claramente cuantificable, tangible y centralizada para poder ser fácilmente entendible para todos los miembros de la organización, rápida de explicar y entender sin importar la función, el puesto o jerarquía que se desarrolle, es menester entenderla con facilidad, y cómo desde su puesto contribuirá al logro de la visión.

En la visión se hace hincapié en la ambición, pues requiere de 5 a 10 años para completarla, por lo que el esfuerzo, perseverancia, constancia y sistematización son necesarias que requerirá casi la totalidad de la energía y compromiso de la empresa y todos sus colaboradores. Lema (2004) da los siguientes parámetros para validarla:

¿Es estimulante?

¿Capta la esencia del negocio?

¿Proporciona estímulo?

¿Mantiene a la gente en acción?

Entonces, se resume que la misión encierra la razón y propósito de ser y existir; la visión engloba el estímulo y ambición de obtener, crear y conseguir, cuando ya se ha consolidado la misión y visión, se puede dar paso a las herramientas morales, plasmadas a través de los valores institucionales, que servirán con herramientas principales con las que se trabajará para alcanzar la misión y visión.

1.3.4 Valores Institucionales

Es el conjunto de componentes que forman un sistema que dictará los elementos primordiales y esenciales para vivir de manera consistente en una empresa. No requieren de una justificación o aprobación externa, son valores intrínsecos y con alta importancia para aquellos que viven dentro de la organización. Lema (2004) reitera que son las herramientas y estrategias que ayudarán a vivir en concordancia con la misión y ayudarán a alcanzar con integridad y congruencia la visión. Estos elementos sí deberán de pasar la prueba del tiempo, incluso si el mercado sufre cambios o evoluciones, debería ser capaz de adaptarse y mantenerse fiel a sus principios y valores esenciales.

Un traspie habitual al momento de declarar los valores es exponer valores que la empresa debería tener, pero no los que en realidad tiene y vive. Esto se puede resarcir y prevenir observando, igualmente preguntando qué es lo que las personas viven, que reflejan respecto al espíritu real de la empresa. Lema (2004) expone preguntas que validen los valores, como:

- ¿Estos valores son realmente comunes en las personas de la empresa?
- ¿Son valores que pasarán de moda?
- ¿Se sostienen de forma apasionada en la empresa?
- ¿Se mantendrían estos valores, incluso si se convirtieran en una desventaja competitiva?
- ¿Realmente se viven en la empresa?

En este punto ya se tiene identificado quién es la empresa, qué hace, a dónde quiere llegar y con qué valores actuará, ya se puede pasar a la planeación, al cómo, es decir cuáles serán las herramientas y canales que utilizará de forma institucional.

1.3.5 Estrategia Corporativa

Es la manera en cómo la empresa desea posicionarse en el mercado, pero sobre todo en la mente de sus consumidores, es la forma principal en la que desea ser identificada. De esta forma mostrará y resaltará sus ventajas competitivas. El monto, la forma de inversión, la pericia para manejar su imagen corporativa y sus ventajas competitivas, es, en sí misma la estrategia ya que proporcionará a los consumidores su razón y por qué es la mejor o más viable opción para el comprador. Desarrollará competencias empresariales, sostenidas por las competencias de toda la empresa y sus integrantes. Los enfoques a definir dentro de una estrategia corporativa, Lema (2004) los resume en:

- Estrategia de liderazgo a bajo costo: puede atraer a un extenso mercado potencial de clientes.
- Una estrategia basada en la diferenciación: va dirigida a un amplio segmento de compradores que consumen en la competencia.
- Estrategia de proveedores al mejor costo: obtener el mejor proveedor con el menor costo, puede otorgar un precio y calidad con ventaja sobre lo que existe en el mercado.
- La estrategia basada en un enfoque dirigido a un nicho específico y certero del mercado: marcando cualidades específicas para personas específicas.

Cualquiera que sea la estrategia que se utilice, Lema (2004) resalta que se requiere tener absoluta claridad en las características y particularidades de los productos o servicios otorgados, también es conveniente definir con exactitud los límites y características del mercado objetivo en los que la empresa o producto se va a enfocar, sin importar si es muy amplio o muy reducido.

Desarrollar estos elementos es indispensable, pero también es menester señalar que no es lo único para que realmente se viva el desarrollo organizacional, y por consiguiente el sentido de pertenencia, dado que la parte de la interacción con la propia cultura, la congruencia y el acercamiento con todos estos elementos es fundamental para crear una identificación, que dará como resultado el sentido de pertenencia. Es decir, puede que exista una empresa que formalmente tenga todas las políticas y elementos del Desarrollo Organizacional (DO) plasmados, sin embargo, si no existe congruencia, si no se promueve la comunicación, o se caen en inconsistencias entre lo que se dice que es, a dónde se quiere llegar y con cuáles herramientas, el DO, la comunicación y el SP no se desarrollarán. Por el otro lado, es posible encontrar empresas en las que no se tienen dichas políticas plasmadas de manera formal, pero que constantemente se interactúe con el colaborador, incitando y desarrollando el DO y el sentido de pertenencia de una forma natural y empírica, pero efectiva.

Chabaud (como se citó en Gómez Pellón 2007), plantea sobre sus preceptos de Cultura y sociedad, enfatiza dos tipos de procesos de interacción con la cultura, son de las principales características del SP, ya sea general o en una organización: conjuntivos o disyuntivos. Considerando el primero de ellos cuando se genera un intercambio, una integración mutua que da pauta a la cooperación, la adaptación y sinergia.

Por el otro lado, una interacción disyuntiva provocará rechazo, hostilidad, necesidad de separación que dará como consecuencia la competitividad agresiva, conflicto y obstrucción de actividades o implementaciones, por lo que es preciso también observar la interacción de todos los miembros como la cultura organizacional y qué acciones toma la propia organización, pero sobre todo los empleados si transmiten estos elementos o crean un mensaje de doble vínculo, por lo que siempre se sugiere que exista un proceso definido para dicho fin.

A su vez, dichos compendios, forman lo que se conoce como Desarrollo Organizacional, que así mismo es el conjunto de acciones, como a continuación se ahondará al respecto.

1.3.6 Desarrollo Organizacional

Este gran cambio debe de empezar con una apertura por parte de las empresas, “Cualquier cambio se inicia con la construcción de un modelo organizacional” (Zimmermann, 2000, p. 23). Mismos que requieren estar enfocados en los resultados de toda la organización, que, a su vez, siempre podrá después ser depurado y afinado. Así se puede empezar a describir la construcción de la realidad organizacional estandarizada. Las empresas en este punto se tienen que ver como sistemas vivos y sus colaboradores son quienes le dan forma, cuerpo y dirección; debido a que producen y replican métodos de relaciones de trabajo, sentimientos hacia la empresa, tipo de servicio, forma de trabajo y calidad en el trabajo mismo. La manera en la que el Desarrollo Organizacional (DO) se implementa en las organizaciones, se convierte en una característica clave para desarrollar el SP.

Chiavenato (2007) reitera en observar a las organizaciones como sistemas abiertos, y define al sistema como “un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo”.

El Desarrollo Organizacional no es un concepto fácil de definir, ya que incluye un conjunto de valores, acciones, actividades y costumbres que tiene por objetivo mejorar la interacción y eficacia en las empresas y bienestar de los colaboradores; es un esfuerzo libre y continuo de la gerencia, administradores y miembros en hacer congruente, creíble, sostenible y funcional. Maldonado (2017) define al DO como “el engranaje de la institución y la estrategia organizacional de avanzada a efectos de vérselas con escenarios cotidianos o aquellos que son imprescindibles”. Desde la experiencia institucional se forman procesos para enfrentar el panorama venidero,

es decir, el DO es quien pone en contacto el pasado de la organización con su futuro. (Maldonado, 2017).

Beckhard y Pritchard (1969, p.52) pioneros en el tema, definieron al DO: “como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos”.

Se tiene que Bennis (1969) precisa al DO como una respuesta al cambio, una compleja estrategia con el propósito de modificar creencias, actitudes, valores y la organización, de forma que éstas puedan adaptarse de una manera más adecuada a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos

Friedlander y Brown (1974) exteriorizan al DO como un tipo de metodología suministra facilidad para afrontar los cambios en las personas, tecnologías y en procesos y estructura de la organización.

Se ha mencionado que el DO debe de ser dinámico, innovador y constante, esto hace que cada organización debe de buscar y seleccionar sus modelos y características propias, pero que se pueden guiar bajo las siguientes premisas: el DO debe ser: planeado a partir de diagnósticos reales, utilizar destrezas, herramientas y acciones que tengan por objetivo mejorar las relaciones intergrupales, aumentar la eficiencia de la comunicación e interacción entre empresa y colaboradores para garantizar la seguridad y la salud organizacional. Así mismo, el DO requiere: ser capaz de tener una perspectiva total de la organización; tener un enfoque de sistemas vivos y abiertos; tomar en cuenta las circunstancias y medio social; se debe buscar desplegar las competencias de cada persona, grupo, subgrupo y sus relaciones; estandarizar e institucionalizar los procesos. En la parte de involucración, implica: realizar todos esos cambios con valores congruentes con el tipo de empresa y que realmente se vivan y fomenten; adaptación, renovación e innovación (Lippitt, 1969)

Torres (2012) rescata que las características del Desarrollo Organizacional, son:

- Valores Humanos
- Orientación sistémica
- Utilización de un agente de cambio
- Solución de problemas
- Aprendizaje experiencial
- Retroalimentación
- Motivación
- Orientación de contingencia
- Construcción de equipos
- Sentido de pertenencia

Torres (2012) reitera que la importancia del DO, está íntimamente ligado al Recurso Humano, ya que es decisivo para el éxito de la organización. Su manejo es clave para el éxito empresarial y para adecuar la estructura de la organización, debido a que aborda temas sobre comunicación, conflicto entre grupos, decisiones de dirección, jefaturas y la satisfacción los requerimientos del Capital Humano.

Con esta base, se puede dar paso a formar la Filosofía Organizacional, que llevará a que los colaboradores entiendan, entre otras cosas, el motivo de existencia de la empresa y la importancia de su trabajo.

1.3.7 Filosofía Organizacional

La personalidad de la empresa, se convierte en una característica muy importante del SP, ya que los empresarios, administradores y todos los colaboradores, deben saber el motivo de existencia de la empresa, independientemente del giro, servicio o producto que se comercializa, sin embargo, es igual de importante que los colaboradores entiendan la necesidad emocional que cubre en sus consumidores, esto determinará los elementos en los que la empresa

se identifique, Maldonado (2017), afirma que es necesario que todos los miembros conozcan la personalidad de la organización. Así también es importante conocer cómo enfrentar los ciclos de vida en los mercados; los cambios tecnológicos; las modas y nuevos modelos en la administración, mercadotecnia, ventas, liderazgo. Lo más importante es que la misma empresa sepa quién es y hacia donde se dirige, es decir, la ideología esencial será la brújula y la inspiración de la empresa.

A diferencia de la Misión, Visión y Valores, la ideología esencial no cambia con el cumplimiento de metas, ésta solo debería de cambiar si el giro o razón de ser de la empresa se modifica, es decir, no responde a ninguna moda y de ninguna forma se puede inventar o copiar (Zimmerman, 2000). Es probable que más de dos empresas compartan valores, misiones e incluso estrategias, pero la forma en la que se transmite al resto de los integrantes, la metodología, el ambiente, la disciplina, las costumbres y la forma en la que se vive la filosofía empresarial es lo que podrá diferenciar de una empresa a otra.

Cuando las organizaciones cuentan con una estructura, secuencia y ejecución del Desarrollo y Filosofía Organizacional, muchas de ellas deciden aportar algo al entorno a través de su Ética y Responsabilidad Social.

1.3.8 Ética y Responsabilidad Social

Ambos conceptos también son elementos que darán característica al SP, gracias a los constantes cambios tecnológicos, sociales y políticos el nuevo orden mundial es la globalización, cada día se traspasan más fronteras y se va creando un mundo nuevo y diferente. Chiavenato (2007) declara que el cambio en las organizaciones es la única constante, que la informática y la tecnología modifica profundamente las interacciones. Hoy más que nunca, se reconoce el papel fundamental que las organizaciones juegan en la sociedad, por lo que el valor de la responsabilidad social se convierte en una absoluta necesidad para el éxito de la empresa.

“Responsabilidad social significa actuación socialmente responsable de los miembros de las empresas, actividades de beneficencia, y compromisos de ésta con la sociedad en general, de forma más intensa, con los grupos o partes de ella con que tiene más contacto” (Chiavenato, 2007, p. 388). Esto refiere a que la empresa debe de evaluar y pagar los costos sociales que la misma organización genera, por lo que requiere definir el papel ante la sociedad que ejercerá. Se sabe que la empresa es una institución, una alianza entre grupos de interés que interactúan de forma activa y constante entre sí, a través de un sistema de relaciones sociales, económicas y tecnológicas dentro y fuera de la empresa. Desde ese punto, Chiavenato (2009) sigue exponiendo que la responsabilidad social de una empresa, se hace realidad cuando cumple las disposiciones legales y contractuales, pues eso refiere a que responde a las necesidades que le demanda la sociedad. Es importante destacar que la misma actividad de la empresa puede ser considerada como socialmente responsable, tomando en cuenta las circunstancias culturales, laborales, sociales, etc. De esa forma, se busca que surja y se mantenga el balance social que se convierte en un sistema de información dirigido al público en general. Nada de esto pretende dar a conocer estados financieros, recursos, acumulación de bienes, activos, pasivos; si no por el contrario, si la empresa desde el punto de vista organizacional, con sus integrantes, clientes, accionistas, administradores, realiza un buen trabajo en su giro y entorno, creando así las “cuentas sociales”.

Cuando una empresa es congruente y toma acciones para implementar los elementos abordados, el sentido de pertenencia será el resultado de dichas acciones, creando este poderoso vínculo que se debe ir desarrollando y renovando al mismo tiempo que la organización y a lo largo de la relación laboral, pero aún faltará puntualizar la importancia de desenvolver el sentido de pertenencia.

1.4 INTEGRACIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL SENTIDO DE PERTENENCIA EMPRESARIAL.

El SP, al ser un constructo multifactorial, se proponen dividir y exponer los elementos claves que aporta cada integrante que conforma el sentido de pertenencia, es decir, el colaborador y la organización, ya que el SP, sin alguno de estos actores, no se puede desarrollar. Con base a los conceptos, datos e información abordada hasta el momento, se propone dividir e integrar los elementos que a continuación se exponen.

El colaborador requiere sentir o percibir lo siguiente:

- Orgullo al pertenecer a la organización
- Motivación al realizar sus actividades
- Saber que puede aportar al cumplimiento de objetivos y metas
- Se siente desafiado intelectualmente; que puede aportar conocimientos, pero también seguir adquiriendo nuevos conocimientos o habilidades
- Libertad para dar opiniones y participar en decisiones relacionadas a sus actividades
- Contar con una percepción de valoración por parte de la empresa

Por parte de la organización, se requieren de los siguientes elementos:

- Contar con una cultura organizacional definida; misión, visión, valores, estrategias, filosofía organizacional, ya sea formal o informalmente.
- Que existan capacitaciones para el personal
- Que haya funciones y procesos claros
- Contar y dar a conocer metas y objetivos definidos y que sean alcanzables
- Que exista una comunicación interna efectiva en todos los niveles
- Que reconozca a colaboradores el cumplimiento adecuado de sus actividades

- Que exista un genuino interés por el bienestar de los colaboradores, pero, sobre todo, que sea capaz de transmitirlo a todos los miembros
- Establecer una adecuada relación de respeto y cordialidad con los colaboradores
- Que el tabulador de sueldos sea claro, competitivo y justo

1.5 IMPORTANCIA DE DESARROLLAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA EMPRESARIAL

Como ya se ha planteado anteriormente, la relación laboral no solamente sirve para satisfacer las necesidades materiales del colaborador, también se busca satisfacer necesidades de afecto, afiliación, aprobación, reconocimiento, entre otras necesidades, para que pueda potencializar el crecimiento tanto personal y profesional dentro de las organizaciones, que finalmente tendrá un sobre efecto y beneficio, tanto a la empresa, como al individuo, como lo retoman Loo y Deroncele (2018). Y que se plantea que el sentido de pertenencia implica no solamente el realizar una actividad general, si no realizar una actividad determinada con una actitud consciente y comprometida afectivamente, lo que desemboca en su participación activa en la organización y que es este grado de compromiso, tanto individual, como de manera colectiva y sus vínculos afectivos se arraigan gracias al sentido de pertenencia. También es válido recordar que todo esto se hace para potencializar los resultados, el desempeño, la productividad, eficiencia y utilidades en las empresas, que es el objetivo de todas las empresas. Y que justamente es este doble equilibrio y satisfacción entre cumplimiento de objetivos personales e individuales, lo que provoca un ambiente de bienestar y satisfacción, que impulsa esta identificación.

Es por eso que diversos autores han afirmado que, así como en finanzas y mercadotecnia es necesario realizar diagnósticos, planeaciones e implementaciones, el Sentido de Pertenencia es un elemento más a considerar en

las mismas, con acciones intencionadas y planificadas, que su base será la cultura y el desarrollo organizacional.

Loor (como se citó en Cruz, Despaige y Deroncele 2018) se afirma que la importancia del sentido de pertenencia desemboca en la permanencia laboral, los resultados, la satisfacción, el compromiso, la motivación y el liderazgo.

Estableciendo estos conceptos, se puede proceder a una de las incógnitas planteadas en la presente investigación, ¿cómo se puede diagnosticar el sentido de pertenencia?

1.6 DIAGNÓSTICO DEL SENTIDO DE PERTENENCIA

Hay una serie de elementos y comportamientos que son observables en los colaboradores que desarrollan un sentido de pertenencia, como si el empleado se interesa por la empresa, si hay una interacción con la cultura organizacional, si se siente identificado con los valores y estrategias de la organización, pero ¿Cómo medirlo?, ¿existen herramientas que nos permita saber el nivel del sentido de pertenencia?, la complejidad radica en la naturaleza que todo se trata de percepción, interpretación, de expectativas, al ser elementos cualitativos. Para esta investigación se realizó una búsqueda de un instrumento específico para medir y diagnosticar el SP, sin encontrar dicho instrumento que se pueda aplicar a un caso similar como la empresa “A”. Es decir, que en primer lugar el instrumento se haya creado o aplicado a empresas en Latinoamérica o México. Seguido porque la mayoría de instrumentos de esta índole, están enfocados en grandes empresas, incluso empresas transnacionales; recordando así que el caso de la empresa “A” se identifica como una empresa mediana de productos y servicios. En consiguiente se consultaron herramientas ya creadas similares para tomar una base en la construcción de la matriz de indicadores para diagnosticar el sentido de pertenencia.

Chabaud (2017) con base en preceptos de comunicación organizacional propone dos tipos de evaluaciones, motivaciones personales y profesionales y evaluación sobre el nivel de identidad y de pertenencia, en preguntas como:

- ¿Qué lo mueve a trabajar para esta empresa y no para otra?
- ¿Qué tanto se siente identificado por sus objetivos, sus principios y valores?
- ¿Se siente usted a gusto dentro de la empresa?
- ¿Coinciden los valores de la cultura organizacional, de su empresa con sus valores personales?
- ¿Cree usted en la empresa y en lo que hace?
- ¿Sabe cuál es su misión dentro de la empresa?
- ¿Cuál es su visión: como se ve a sí mismo en cinco años dentro de esta empresa?
- ¿Se toman en cuenta sus ideas y opiniones?
- ¿Es usted un elemento activo o se siente un trabajador congelado?
- ¿Qué tanto contribuye al logro de los objetivos y metas de la empresa?

Se puede observar que pueden ser preguntas abiertas, se pueden cerrar a un “Sí” o a un “No”, o bien, posicionarlas en una escala de Likert.

En el 2009, el *Grupo de Estudios e Pesquisas sobre Estresse e Bournout* (GEPEB) realiza una traducción del manual de un test creado en Holanda, donde sitúa al sentido de pertenencia como el polo opuesto del burnout, el síndrome del quemado laboralmente, donde los trabajadores se declaran exhaustos, bajando el nivel de productividad, desempeño o incluso deteniéndolo. *Schaufell & Bakker* (2003) crean el *Utrecht Work Engagment Scale* (UWES), test que utiliza 17 ítems, en su versión en español en 3 escalas: vigor, dedicación y absorción, en una escala tipo Likert del 0 al 6, donde 0 es ninguna vez y 6 es todos los días. Dicho test se centra en la psicología positivista y define al sentido de pertenencia como *engagement* y como un estado mental del colaborador positivo y satisfactorio frente al trabajo. Además, que esto se caracteriza por su vigor, dedicación y absorción del

colaborador. Los detalles del test se podrán observar en la figura 1.4. La escala UWES ha demostrado tener una validez, sin embargo, su origen es de Holanda, país con condiciones laborales completamente diferentes a nuestro estudio de caso, por lo que se considera crear una nueva herramienta con ajuste y enfoque directamente a la empresa a diagnosticar.

Figura 1.4

Versión en español de la escala de bienestar y trabajo *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES)

Versión en español

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuántas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6).

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)*
2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito (DE1)
3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando (AB1)
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)*
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)*
6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi (AB2)
7. _____ Mi trabajo me inspira (DE3)*
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)*
9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)*
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)*
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)*
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo (VI4)
13. _____ Mi trabajo es retador (DE5)
14. _____ Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)*
15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo (VI5)
16. _____ Me es difícil 'desconectarme' de mi trabajo (AB6)
17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando (VI6)

* Versión abreviar (UWES-9); VI= vigor; DE = dedicación; AB = absorción

© Schaufeli & Bakker (2003). The Utrecht Work Engagement Scale is free for use for non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific use is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors.

Fuente: Schaufell & Bakker 2003.

Una vez abordado los antecedentes, conceptos, características y algunos estudios sobre el diagnóstico del sentido de pertenencia, se da paso al siguiente capítulo donde se abordarán conceptos relevantes estudiados para definir y algunas estrategias para medir el desempeño y productividad en los colaboradores.

CAPÍTULO II. DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD EN COLABORADORES

Durante el presente capítulo, se abordará desde la perspectiva de diferentes autores, cuáles son los elementos que servirán como guía para establecer en síntesis los indicadores para poder cuantificar el comportamiento del desempeño y la productividad en los colaboradores.

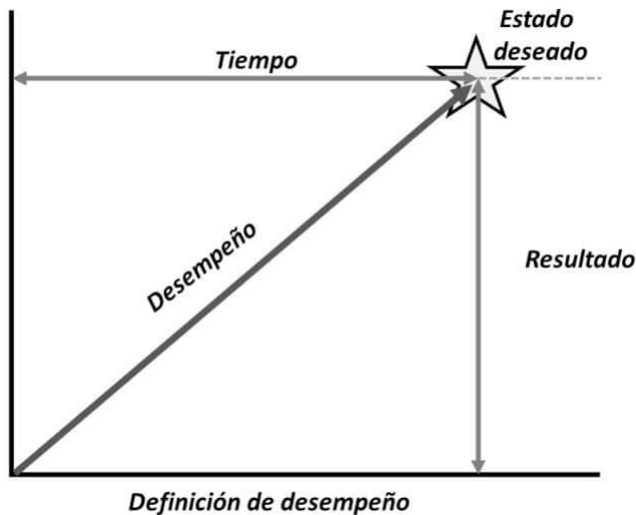
2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

El ser humano en todas las áreas de su vida y por su método científico intrínseco, ha tenido la necesidad de observar y cuantificar a todo lo que está expuesto, las relaciones interpersonales, la calidad de los alimentos consumidos, el cumplimiento de nuestros objetivos, la calidad de ropa, insumos y servicios que compramos, en el plano empresarial también es un elemento común y necesario en su observación, todo el tiempo se encuentran ante la necesidad de evaluar las finanzas, los recursos materiales, las operaciones, ventas, mantenimiento, mercadotecnia, Chiavenato (2009) afirma que además las empresas necesitan medir la calidad de los productos o servicios que ofertan, la productividad global de la compañía, el servicio al cliente y principalmente el desempeño de los colaboradores, por lo tanto define al desempeño como la valoración sistemática de la actuación de cada colaborador con relación a las acciones, actividades que realiza en función con su puesto, los objetivos, metas e indicadores definidos a alcanzar, pero también su potencial al desarrollo e incremento de las mismas. Así mismo, Chiavenato especifica que se debe enfocar en el desarrollo de habilidades, conocimientos y destrezas propias para alzar lo que se deseé en cualquier organización. Puntualiza que todo desempeño debe ser evaluado.

Contreras (2019) menciona que todos los activos de las organizaciones, sin importar si son tangibles o intangibles, tienen propósitos específicos, que su desempeño es una reseña a la manera en que dichos activos realizan las funciones que la empresa requiere de cada uno de ellos, por lo tanto, explica que el desempeño es el resultado del tiempo y esfuerzo aplicado para obtener el resultado

esperado en el tiempo determinado. En la figura 2.1 se podrá vislumbrar el concepto que él propone, que consta de alcanzar un estado óptimo a través de los objetivos alcanzados en un tiempo específico.

Figura 2.1
Definición de Desempeño



Fuente: Predictiva21 2022, con base en contreras 2019

Rojas Zelaya (2018), citando a Robbins, Stephen y Coulter, expone al Desempeño Laboral como un suceso de determina qué tanto destaca algo, puede ser una empresa, un individuo, un colaborador o incluso un proceso en los resultados de sus operaciones en el marco de metas y objetivos en un ambiente específico.

Para Laza, (2012, citado en Rojas Zelaya) menciona que el Desempeño es la representación de que como cada miembro de la organización desarrolla sus actividades, teniendo como una de las fuentes principales la motivación y que para realizarlo se requieren elementos determinantes como objetivos específicos, herramientas, habilidades, supervisión, orientación y dirección en cada etapa y proceso de las labores.

Por otro lado, Mondy y Noé (2005) delimitan al Desempeño laboral, como fundamentan en los procesos y funciones que debería ser medidos en todos los

miembros de la organización con un modelo específico que se adapte a cada organización, así como a cada puesto para poder evaluar el desempeño, detectar áreas de oportunidad y también proponer estrategias con el objetivo de mejorar, así el Desempeño tiende a ser un asunto constante y no un elemento aislado o periódico.

En resumen, se puede definir al Desempeño Laboral como el proceso constante y necesario para poder medir cualquier elemento y también cada miembro de una organización, no solamente en los resultados deseados, si no en la metodología del desarrollo de todas las actividades, con sus fortalezas, áreas de oportunidad y también cuál es el siguiente estado de mejoría para poder alcanzar e implementar, que tiene que ver mucho con las habilidades obtenidas, implementadas que requieren para seguir desarrollando.

Una vez determinado el concepto de Desempeño Laboral, se procede a puntualizar la importancia de su ejecución en las empresas de servicios.

2.2 IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS

Figueiras (2021) puntualiza que la evaluación tiene diversas intenciones, pero siempre con la intención de mejorar el trabajo de cada individuo y a su vez, de la cultura y de la empresa en general, también menciona que contribuye a que los empleados puedan comprender mejor qué es lo que se espera específicamente de ellos. El supervisor o gerente, a través de este proceso podrá tener la oportunidad de comprender las fortalezas y motivaciones de cada individuo, que permitirá ofrecer tanto implementaciones como acciones útiles para planear a futuro. Así mismo, a través del Desempeño se proporcionarán revisiones objetivas, basadas en una metodología que pueda evaluar y ser útil para la toma de decisiones de manera cuantificada, como promociones, aumentos o algunas bonificaciones.

Por otro lado, Haydee (2022) destaca que la importancia de la evaluación del desempeño es que, a través de esta herramienta, la organización puede recibir información con la que se puede construir una retroalimentación altamente útil para tomar decisiones tanto favorables como asertivas que favorezcan la productividad y el entorno desde diferentes ángulos y posturas, propone que cuando el desempeño de un colaborador resulte suficiente o incluso supere las expectativas. Será de gran necesidad reconocer al trabajador en diferentes ánimos para incitar que continúe desarrollando sus actividades de la misma forma y continuar mejorando. La información que se obtiene con este proceso servirá de base para ejecutar planes de capacitación, incentivos y otras actividades que permitan promover y premiar el desempeño y desarrollo adecuado de actividades, pero también de comportamientos y actitudes, mismas que los trabajadores se concentrarán en alcanzarlos y, por ende, habrá un impacto en sus resultados, pero a nivel organización al mismo tiempo. De igual forma, la información que se obtiene, servirá a los administradores para elegir a cierto miembro para otro puesto, actividades o responsabilidades que corresponde al plan de carrera de cada empresa y la preparación necesaria. Jaime (2022) también puntualiza que cuando ocurre el caso contrario, es decir que los resultados del desempeño son insuficientes y que éstos afectan a la organización también se propone una planeación y acciones para solucionarlo, ya sea a nivel particular o en el entorno específico. Igualmente realza la importancia de que dichas evaluaciones de Desempeño no se realicen de forma aislada, que se requiere establecer periodicidades específicas y asimismo de deben de tomar en cuenta el contexto en el que se desarrollan, es decir, algún evento o incidencia, algún cambio externo y ajeno al colaborador que puede afectar a su desempeño, incluso tomar en cuenta las temporalidades y particularidades de cada puesto y empresa.

Aveiro (2009) afirma que es necesario que los gerentes, administrativos, supervisores, coordinadores, y directores entiendan la importancia de evaluar el desempeño de forma integral, ya que todos los miembros de la organización requieren retroalimentación sobre su rendimiento, de igual forma, también habrá

claridad sobre cuáles son los recursos y herramientas que se tiene al alcance para lograr sus objetivos, pero que también da información importante sobre qué espera cada trabajador y su vínculo con la empresa, de forma muy puntual, que contribuya al éxito de la evaluación del Desempeño, ya que estará sujeta a la filosofía organizacional y su ejecución en actitudes y comportamientos de quienes la aplican y del comité ejecutivo. De la misma forma, afirma que el seguimiento y acompañamiento es indispensable para ofrecer un apoyo y guía hacia el empleado para asegurar el cumplimiento de sus objetivos, pero también el desarrollo de sus habilidades y competencias con la finalidad de asegurar que los acuerdos y compromisos se ejecuten. Al final de dicho proceso se deberá realizar un análisis y balance entre el colaborador y líder de forma puntual, transparente y respetuosa, de esta forma, se dará pauta a compartir, comunicar y ajustar de forma recíproca y constructiva el desempeño demostrado y sus evidencias.

Por otra parte, Sánchez y Calderón (2012), señalan que dada la importancia del proceso de la Evaluación de Desempeño para las organizaciones y sus colaboradores, es necesario que la empresa invierta en recursos en el proceso de evaluación para que los resultados sean abordados desde una visión de la expertise, objetiva e imparcial de un profesional que tiene la comisión de revisar bajo una metodología todas las funciones y actividades relacionadas con su puesto y que se ajusten a los programas ya establecidos para su evaluación, no solo de los objetivos, si no que las políticas y filosofía organizacional también se esté ejecutando, entre los beneficios que destaca, se puede puntualizar:

- Crea y promueve una imagen de reconocimiento a todos los niveles de la organización.
- Impulsa la responsabilidad del capital Humano
- Clarifica las actividades, responsabilidades, derechos y políticas de la organización a cada individuo.

- Facilita la identificación de problemas, puntos críticos, áreas de oportunidad o posibles problemas del personal hacia el ambiente organizacional y su productividad.
- Puede facilitar, acortar o mitigar costos al aplicar determinados procesos.
- Proporciona información para medir de eficiencia de los colaboradores frente a los recursos materiales y herramientas.
- Certifica un cumplimiento certero tanto para los objetivos, igual que sus requerimientos.
- Permite y facilita el cálculo del costo de atracción y desarrollo del personal, así como la determinación del valor de sus aportes y vínculo.

En resumen, la importancia de la evaluación del desempeño laboral, va más allá de un proceso para poder cuantificar resultados, se trata de obtener información sobre el colaborador, cuáles son sus motivaciones, las actitudes y habilidades que desarrolla, requiere ser involucrado en dicho proceso para fortalecer el vínculo que promoverá el sentido de pertenencia.

A continuación se ahondará más sobre la relación que se puede encontrar entre el desempeño laboral y el sentido de pertenencia.

2.3 RELACIÓN ENTRE EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y EL DESEMPEÑO LABORAL

Como anteriormente, se ha abordado sobre que el sentido de pertenencia es un vínculo de identificación y compromiso entre colaborador, organización y comité ejecutivo, que busca un bienestar y beneficio en todos los niveles, ahora se expondrá la relación entre el SP con el desempeño laboral.

Una vez que la organización tenga bien definido sus objetivos a todos niveles: organizacional, comités ejecutivos, mandos medios y por cada puesto, también será necesario establecer esquemas de reconocimiento para poder motivar e incitar a los miembros a dar su mayor esfuerzo. Chávez (2021) afirma que los trabajadores

jóvenes responden fundamentalmente más al salario emocional que al económico; ya que ellos están más dispuestos a renunciar en cualquier momento si no se sienten valorados, reconocidos, motivados y retados sanamente en el ámbito laboral, que dichos elementos requieren tener una satisfacción y contribución a su crecimiento personal, profesional y por ende a la empresa. Asevera que cuando se comparte la esencia del Desarrollo Organizacional, los individuos se involucran en el proyecto de forma comprometida y que tiene como finalidad coadyuvar en el crecimiento de la organización, evidenciando que, para esto, cada miembro, debe tener con claridad cuál es su propósito de contribución al alcance de metas para el equipo y organización.

Es así como, a partir de lo planteado en la evaluación del Desempeño Laboral, existen elementos que comparte con el SP, como es la información de metas, políticas y estrategias, como son: la motivación, el reconocimiento, la retribución, ya que todo esto mimetiza en un motor que constantemente bombea energía para alcanzar las metas y superar los obstáculos o incidentes que pudieran ocurrir. Cuando un colaborador, desarrolla su sentido de pertenencia, da lo mejor de él y por ende se reflejará en su desempeño.

El periodista Samaniego (2022) en colaboración con la consultoría WTW (*Willis Towers Watson*), enlista los beneficios del SP que tiene un impacto directo con el desempeño laboral:

- Mejora los resultados. En un informe de WTW, se mejora hasta en cinco puntos porcentuales por encima de la media en desempeño financiero de la empresa con una plantilla que de muestrean un compromiso y SP laboral.
- Incrementa la experiencia y satisfacción del cliente. Basado en el mismo informe, se determinó que los colaboradores más comprometidos, brindan una mejor atención al cliente, destacando sobre todo las empresas dedicadas al servicio.

- Entorno laboral más seguro y productivo. Cuando las organizaciones analizan sus métricas e indicadores y de seguridad laboral, también está relacionado con su compromiso y Sentido de Pertenencia de los trabajadores. Se identificó que los equipos con un mayor SP tienden a alcanzar más objetivos, siguen con mayor convencimiento las recomendaciones y políticas que se traducen en mejores niveles de bienestar físico y emocional.

Macías, *et al* (2016) puntualizan que las organizaciones que elevan el SP como un valor organizacional, impulsa a cada colaborador con alto nivel de SP pueda convertirse en un embajador de marca, que sabe sus derechos y deberes; se requieren identificar los factores emocionales de los miembros para instaurar las condiciones adecuadas, que permitan canalizar el esfuerzo, la energía y actividades hacia el logro de objetivos que interesan a la organización, pero también al individuo.

Muños (2014) propone que, si un colaborador continuamente es expuesto a aprobaciones y reconocimientos de su línea jerárquica, es altamente probable que el individuo demuestre en alto desempeños en sus actividades y funciones. Por el otro lado asevera que de ocurrir lo opuesto, la actitud del colaborador tenderá a ser de indiferencia y que irá incrementando esa actitud, lo que podrá evidenciar en una mitigación de su productividad en calidad y cantidad de su trabajo.

Carrillo y Fernández (2018, como se citó en Robbins y Judge 2013), destacan que entre los diversos elementos que hará que el empleado aumente su desempeño, se acentúa el compromiso que sienten los colaboradores hacia su trabajo, es decir, el sentido de pertenencia se demostrará al involucrarse con su trabajo, definido mayormente por las características y funciones de su puesto, pero también por el acceso a los recursos, materiales, herramientas y recursos para poder desempeñar sus actividades de forma eficiente. Además, de la misma forma, resaltan otros elementos para que esto ocurra, será por el nivel de identificación que

exista entre los valores y políticas de la empresa, así como sus gestiones de liderazgo que podrán dar pauta para motivar a los colaboradores a sentir empatía, identificación para vivir la misión y compromiso de la compañía, ampliando el vínculo de los miembros con la empresa.

Dado lo que se ha abordado sobre los conceptos de sentido de pertenencia y desempeño laboral, se ahondará en la importancia que los mandos medios y superiores, impulsados por las políticas de la compañía, pueden influir en el desempeño del equipo de trabajo.

2.4 EFECTO PIGMALIÓN

García (2015), resume el efecto Pigmalión como la capacidad de los individuos en crear expectativas específicas con un alto grado de intensidad y transmitiendo con igual intensidad, para crear una conexión o simbiosis, que se convierte en un fuerte estímulo, sin importar si es de forma positiva y motivadora, o de reprobación y desaliento. García Vargas (2015, como se citó en Hernández y Fernández 2005), puntualizan tres aspectos de dicho efecto: primero es creer y profesar firmemente un hecho específico, en segundo lugar, tener la expectativa de que dicha creencia se cumplirá y, por último, conducir dicho hecho con mensajes continuos que alienten dicho hecho, actitud, aptitud o actividad. Explicado de otra forma, es que los administradores, mandos medios, gerentes, supervisores, coordinadores, así como todo el personal con colaboradores a cargo, una de sus funciones es la de transformar y formar colaboradores eficaces, eficientes, comprometidos, que puedan ser capaces tanto como de construir, como de resolver incidentes y problemas relacionados con sus actividades o puestos; ya sea porque el individuo no se percibe como un intelectual o líder potencial y que el éxito de la compañía dependerá de su trabajo y compromiso.

Seror (2019), hace referencia al efecto Pigmalión, como a la capacidad de influencia que tienen las expectativas, en este caso de un líder laboral hacia otro

colaborador; que consiste en la interpretación y creencia hasta cierto grado consciente de lo que se le transmite a otra persona, incitando en la influencia en su comportamiento, pensamientos, actitudes, deseando tenga el resultado buscado, sin importar si sea favorable o desfavorable.

En el contexto laboral, el efecto Pigmalión, se refiere a que si la organización, dentro de sus políticas y filosofía organizacional, se consideran a los colaboradores como pieza importante, que tienen derecho a comunicarse, expresarse y la empresa busca reconocer el valor individual y grupal; los encargados, administradores, así como jefes de cada departamento comunican dichas creencias a todos los miembros de la compañía, se desarrollará un sentido de pertenencia, y por ende también habrá un aumento en su desempeño.

Con las bases del desempeño laboral, se dará paso a la conceptualización de la productividad del colaborador para ir amalgamando cada elemento abordado en la presente investigación.

2.5 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR

Para continuar con bases sólidas sobre el presente trabajo de investigación, se abordarán diferentes conceptos y definiciones sobre la productividad, para un mayor entendimiento y ramificación teórica.

Cuesta Santos (2010) señala que la productividad es generalmente entendida como la relación resultante entre la producción alcanzada por un sistema o proceso de producción o generación de servicios y los recursos manipulados e invertidos para obtener dicho resultado. En otras palabras, el mismo autor, señala que la productividad puede ser concretada sobre los resultados y el tiempo utilizado, marcando una correlación: cuanto menor sea el tiempo en el que se logre el

resultado específico esperado, mayor será la productividad y calidad del sistema de producción.

De igual forma, Santos (2010), atribuye que el atributo particular del mejoramiento en la productividad reside en trabajar de manera más inteligente, sin necesidad de trabajar más tiempo o más intensamente. Sentencia que la mejora o innovación no será viable de implementar o mejorar sin tener al personal debidamente formado, capacitado, entrenado e instruido en todos los niveles, a pesar de recalcar que la productividad depende de diversos elementos y no solamente de la evaluación de los colaboradores, que engloba aspectos como innovación, tecnología vigente, planeación estratégica, calidad en el producto y servicio, dependiendo del estándar que se implemente.

Guerrero (2007, como se citó en Ruiz 1987), resume y renueva el concepto de productividad como el conjunto de técnicas enfocados a la disminución de costos que implica, ya sean variables o fijos sin afectar tiempos o calidad del resultado óptimo y deseado.

Con un enfoque amplio, el mismo autor retoma la definición de Robin (1955) como la implementación de técnicas que aumentan la calidad y cantidad, con la mejor calidad posible en la producción, pero con el menor costo posible, incluyendo con el menor esfuerzo humano posible.

Miranda y Toirac (2010) argumentan que la productividad es un indicador que mide la capacidad de uno o varios factores específicos para crear bienes, productos o servicios definidos, considerando los recursos, tanto humanos como materiales para generarlos. Y que dicho indicador retoma relevancia e importancia para medir la productividad ya sea de una persona, un equipo, una compañía o incluso un país entero. Señalando así los autores, que la productividad es una de las claves para lograr la riqueza, misma que permitirá invertir en mejoras, nuevas implementaciones e innovaciones que otorgará una ventaja competitiva para la productividad, al ser

determinada de la división entre la producción de un tiempo específico, sobre los insumos invertidos. Por otro lado, los autores concluyen que un aumento en la productividad, significa generar un aumento en los resultados obtenidos, pero utilizando los mismos o menos insumos, lo que implicará un mejoramiento continuo al sistema vigente. La productividad es el indicador que se puede cuantificar en un individuo, el capital o el uso de materiales.

Coll Morales (2020) determina que diferentes elementos y factores tienen una clara y directa influencia en la productividad del colaborador, destacando los siguientes:

- Salario
- Salario emocional
- Clima laboral
- Motivación laboral
- Equipamiento y recursos
- Entorno
- Liderazgo
- Diseño de los productos o servicios
- Calidad de las materias primas
- Calidad y estado de las herramientas y maquinaria

Con las definiciones abordadas, se puede definir que la productividad de un colaborador, es el resultado de sus actividades desempeñadas en un lapso de tiempo específico, tomando en cuenta los insumos invertidos y la calidad del producto final. Sin embargo, para poder calificar adecuadamente el resultado contra el tiempo e insumos invertidos de una persona, es necesario tomar en cuenta elementos intrínsecos, como la motivación y el liderazgo al que está expuesto, pero también al entorno y la calidad de insumos, herramientas, maquinaria y trabajo en equipo al que está expuesto.

2.6 DESEMPEÑO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES

En 2016, la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) de Ginebra, lanzó un libro titulado *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad* como parte del programa *Inicie y Mejore su Negocio (IMESUN)* como un programa de capacitación en gestión desarrollado por la OIT, con enfoque en crear y mejorar empresas con la finalidad de generar más y mejores empleos. Dicho documento se autodenomina como un manual para que los emprendedores comprendan el vínculo entre los trabajadores y la productividad, con el propósito de que se puedan identificar los indicadores claves de la productividad y los elementos que influyen en la misma. En el mencionado documento, se centraliza sobre que la productividad será el resultado del uso eficaz de la innovación y los recursos para incrementar el resultado de productos y servicios. Se hace una mención muy puntual sobre que la productividad de la empresa como está directamente ligada a las personas que trabajan en la compañía, que muchas veces el mismo trabajo o actividad se puede realizar de diferentes formas y que indiscutiblemente el nivel de productividad variará de un trabajador a otro. Así mismo asevera que si se desea un aumento en la productividad y competitividad de la empresa, las personas que desempeñan las señaladas actividades, son un factor decisivo para crear dicha estrategia. En otras palabras, cuando los equipos de trabajo que son más calificados, trabajan en equipo y son amables con clientes, impulsarán a la competitividad de la empresa.

En el mismo manual, aseveran que ninguna compañía puede tener éxito sin que las personas se sientan motivadas por su trabajo, es decir, con un sentido de pertenencia. Ya que cada colaborador es importante para la productividad, y por lo tanto para la rentabilidad de cualquier organización, dado que la productividad es una medida en la que se puede visualizar el adecuado uso de los recursos, incluyendo el humano.

2.6.1 Factores que influyen en la productividad

Si bien, se ha definido que la productividad se puede incrementar al manufacturar y comercializar, es decir, aumento en la producción y/o mediante la reducción de tiempos, movimientos, costos e insumos en entrada; pero se requiere tomar en cuenta que esto no es tan sencillo, ya que se requiere planear para reducir sin consecuencias negativas, como son:

- Insumos de entrada, como materiales, salarios, electricidad, insumos que son necesarios para obtener un número específico de producción.
- El volumen de producción, es decir, la cantidad de productos a manufacturar y comercializar a determinados precios requeridos para lograr las metas y objetivos.
- Factores internos, son los que la compañía puede controlar, como la mercancía, la calidad del producto, los insumos, materias primas, inversión de energía, organización, tiempos de producción y entrega, almacenamientos, entre otros.
- Factores externos: son los que se encuentran fuera del alcance del control de la empresa, que pueden incluir impuestos, situación de demanda y oferta del producto e insumos, clima, acceso a una infraestructura y que pueden ocasionar incidentes importantes a la organización.

De la misma forma, nos enlistan los factores que pueden colaborar a aumentar o controlar:

- Volumen de ventas
- Número de productos vendidos por cliente
- Número de clientes nuevos
- Número de clientes atendidos por trabajador
- Tiempo de entrega

Por otro lado, lo que puede inferir para mitigar y controlar la productividad son:

- Costo de los suministros

- Porcentaje de merma, pérdida
- El ausentismo del personal
- Malas prácticas o robo por parte de los empleados
- El tiempo de inactividad del equipo, herramientas y los colaboradores

Tomando en cuenta los factores que influyen en la productividad, también es de suma importancia mencionar algunas de las acciones que las empresas pueden implementar para frenar o tener un decrecimiento en el desempeño de productividad en los colaboradores.

2.7 ACCIONES DE LAS ORGANIZACIONES QUE FRENAN O MITIGAN EL DESEMPEÑO EN LA PRODUCTIVIDAD EN LOS COLABORADORES

A través de un estudio realizado por la *Harvard Business Review*, Da Silva (2020) concluye que un empleado feliz, satisfecho y con sentido de pertenencia, puede incrementar su productividad hasta en el 31% y que está estrechamente ligado a la transformación digital y la evolución en la cultura organizacional que las compañías han tenido que realizar, por lo cual insinúan que la creación de un entorno laboral positivo, infiere directamente para lograr fomentar el sentido de pertenencia.

El mismo autor revela algunos aspectos que pueden frenar el desempeño en la productividad de los empleados:

- Falta de herramientas y sistemas integrados
- Ausencia de entrenamiento, adiestramiento y capacitación
- Falta de motivación
- Entorno laboral negativo
- Comunicación violenta o no asertiva

- Retroalimentación y opiniones negativas, sin enfocarse en propuestas constructivas
- Inflexibilidad
- Poca habilidad para resolver conflictos laborales

Por otro lado, Jojoa (2017) asevera que, al tener un yacimiento lleno de insatisfacciones en uno o varios aspectos o áreas, puede mermar el compromiso, provocando que los trabajadores consideren otras opciones de crecimiento o satisfacciones profesionales, sobre todo si encuentran incompatibilidades entre su vida personal y laboral, así como condiciones desfavorables u hostilidades por parte de compañeros o jefes. Esto derivará en una insatisfacción laboral, que puede desatar estrés, depresión, intranquilidad o indiferencia respecto a su labor y empresa. De la misma forma, enumera una serie de elementos que puede afectar la satisfacción y por ende la productividad laboral:

- Salario bajo
- Mala relación entre compañeros y jefes
- Pocas o nulas posibilidades de promociones, crecimientos o retos laborales y económicos
- Conflicto para adaptarse a las políticas institucionales
- Condiciones laborales deficientes
- Discriminación por decisiones personales como religión, orientación sexual, edad, nivel de estudios, estado civil, preferencias personales
- Entorno físico laboral rutinario o precario
- Alta rotación en el personal

Una vez abordadas algunas acciones que pueden repercutir de forma descendente, por otro lado, a continuación, se podrán hablar de acciones que las organizaciones pueden realizar para aumentar la productividad.

2.8 ACCIONES DE LAS EMPRESAS PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES.

Da Silva (2020) puntualiza que el desempeño y la productividad de los empleados tiene que abordarse desde un punto de vista interno, y al mismo tiempo tomar en cuenta aspectos externos y del micro, mediano y macro entorno de los colaboradores y de la misma organización, por lo cual enlista elementos que las compañías pueden centrarse para mantener y fomentar la productividad, tales como:

- Utilizar la tecnología para optimizar los procesos
- Capacitación, adiestramiento y orientación continua a los empleados
- Analizar, elegir y aplicar técnicas de motivación, liderazgo y trabajo en equipo
- Diseñar planeación estratégica y planeación para la gestión de conflictos o crisis
- Fomentar el espíritu de compañerismo y colaborativo

Desde otro punto de vista, Trujillo (2018) señala la importancia en el ahorro, pero que es necesaria la inversión en los bienes físicos y tecnológicos, al ser sumamente importantes para otorgar un entorno adecuado para que los colaboradores puedan desempeñar sus actividades y, por ende, cumplir su productividad de manera óptima. Sus conclusiones refieren que a mayor preparación generación de mejores condiciones y conocimientos en un colaborador respecto a las actividades que desempeña, ligado a una calidad de tiempo personal que dispone refiere habilidades directivas de la compañía que está enfocada en el cumplimiento de sus objetivos, asegurando su calidad y productividad.

En el mismo tenor, Trujillo (2018), reitera la importancia en la forma de planificar su trabajo, la gestión operativa y la manera en la que delega, controla y comunica a los mandos medios y gerenciales, genera un efecto símil en el miembro de la organización.

Cequea, *et al* (2011) sugieren que las pequeñas y medianas empresas, requieren disminuir una brecha para permitir una mayor productividad y

competitividad ante las grandes empresas, para poder competir de forma sostenible, y menciona algunos factores a considerar:

- Motivación laboral
- Desarrollar competencias técnicas, pero también habilidades blandas
- Cuidar la satisfacción laboral
- Fomentar el sentido de pertenencia
- Desarrollar el compromiso y empoderamiento de la organización para que los empleados lo desplieguen desde lo personal hacia la empresa
- Promover la participación y cohesión
- Gestión adecuada de conflictos
- Fortalecimiento de la imagen corporativa a través de la cultura organizacional
- Dar seguimiento al clima laboral y liderazgo

En dicha tesitura, Diaz (2017, citado en Trujillo 2018), determina que gran parte del éxito de las iniciativas y gestiones implementadas para un impacto en la productividad, requieren ser cuantificadas y evaluadas permanentemente para conocer su impacto en la productividad, mismas que se utilizarán para establecer o continuar con indicadores relacionados con la gestión, eficiencia, eficacia y efectividad, dado que todo esto se traduce en productividad, que a su vez, permitirá toma de decisiones y acciones para proseguir con una mejora continua.

Se puede concluir a través de este capítulo que el desempeño de la productividad de los colaboradores, es más que la suma de los resultados obtenidos a través de la inversión de tiempo y herramientas, y que dicho factor depende en gran medida en cómo la compañía establece su filosofía organizacional, cómo la comunica y la trasmite a cada colaborador para fomentar su satisfacción, motivación, sentido de pertenencia y, por ende, su productividad.

Independientemente de cuál sea el método que la empresa utilice para medir su desempeño y productividad, se expone a continuación los elementos claros y específicos que deben existir para establecer una metodología adecuada:

- Debe existir una cultura y filosofía organizacional definida, de preferencia de manera formal, pero sobre todo comunicarla
- Que existan capacitaciones, al menos, para las funciones técnicas relacionadas con las actividades del trabajo
- Que existan manuales, o bien, procesos y funciones bien definidas para cada colaborador
- Establecer y comunicar las metas y objetivos alcanzables de forma clara y precisa
- Dar a conocer cuál será la metodología aplicada para medir su desempeño y productividad

En el capítulo siguiente, se abordará sobre algunos instrumentos que se centran en la medición y evaluación en la productividad.

CAPÍTULO III. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LA PRODUCTIVIDAD

A lo largo del presente capítulo, la información recabada, se centrará en instrumentos, procesos y metodología para medir, y, por consiguiente, evaluar el desempeño en la productividad de los colaboradores. Actualmente existe amplia variedad de metodologías y modelos para realizar dicha acción, se abordarán los que se consideraron más relevantes y con mayor compatibilidad a la presente investigación.

3.1 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Alveiro Montoya (2009) en su artículo *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital Humano*, confirma que el éxito o fracaso de la evolución del desempeño de los colaboradores, dependerá de la filosofía organizacional instituida y su diseño del sistema de evaluación de desempeño. De los primeros aspectos a considerar, se debe tomar en cuenta que para la planificación de la evaluación debe de cubrir un interés y valor, tanto para la organización, como para los empleados que serán evaluados. Dicho sistema de evaluación será el producto de del desarrollo de la Gestión Humana y deberá ser fácil de aplicar, con viabilidad suficiente de obtener resultados tangibles, concretos que proporcionen información objetiva. Se requiere tomar consciencia que cuando dicho sistema está bien planeado, coordinado, desarrollado, implementado y con seguimiento, genera beneficios a corto, mediano y largo plazo, siendo en primer lugar en beneficios, los propios colaboradores, posteriormente beneficia al equipo de trabajo, a los jefes, a la organización y también a la comunidad.

En otro aspecto, continua el mismo autor, y alude que la mayor responsabilidad recae en el evaluador, ya que confirma su autoridad y relaciones interpersonales, requiere implementar criterios claros, medibles y objetivos para que

proporciones una adecuada orientación al colaborador evaluado, con la finalidad de que tenga conocimiento de sus fortalezas, puntos a desarrollar, pero también sus áreas de oportunidad o debilidades; que hará que el empleado desempeñe sus actividades con mayor seguridad y objetivos más claros.

Una vez establecida la importancia de un proceso de evaluación en el desempeño, se abordarán propuestas de fases del proceso de evaluación de desempeños, que a continuación se desglosará.

3.2 FASES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Levy y Prieto (como se citó en Alveiro 2009), establecen que es responsabilidad de cada dirección de cualquier organización, implementar dicho proceso para el mejoramiento continuo, que dicha evaluación comienza con el primer proceso de capacitación: la inducción a la compañía, que incluye políticas de la empresa, operatividad y perfil técnico, así como enlista las competencias requeridas. El proceso de evaluación, a la perspectiva del citado autor, se define en 3 fases:

Fase 1: Planeación del desempeño. Entre trabajador y líder definirán desde un inicio del proceso, o relación laboral las metas, objetivos e indicadores a cubrir, que requieren ser concretos y relacionados con el desarrollo y maduración laboral acorde al puesto, área y retos planteados.

Fase 2: Seguimiento y acompañamiento. Implementar un monitoreo, con el objetivo de proporcionar orientación al colaborador a lo largo del proceso de evaluación, es un soporte para garantizar el alcance de dichos objetivos e indicadores para el desarrollo de las competencias y habilidades deseadas, dando pauta a una retroalimentación permanente y certificando los acuerdos y compromisos realizados.

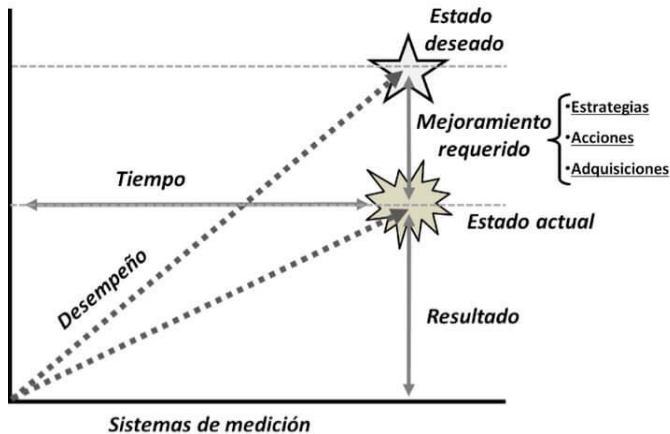
Fase 3: Evaluación para el desarrollo. Se debe realizar al final de cada periodo de evaluación, misma que su periodicidad será establecida por la empresa, siendo semanal, mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual. En esta fase, el objetivo es realizar un análisis entre el colaborador evaluado, el líder, con el evaluador sobre el nivel de cumplimiento de metas, pero también el nivel de competencias y habilidades desarrolladas, pero también competencias demostradas, así como las estrategias implementadas para dicho resultado. En esta fase se comparte, comunica para conciliar de forma respetuosa, objetiva y constructiva los aspectos, resultados y desempeño demostrado.

Contreras Marques (2019), destaca que la medición del desempeño se aborda desde 3 diferentes dimensiones: la eficacia; misma que se relaciona con la satisfacción de las necesidades del consumidor. La eficiencia: ésta mide el rendimiento obtenido mediante la utilización óptima de los recursos empresariales. La adaptabilidad: que da pauta a valorar la estrategia elegida para dar respuesta a los retos, incidentes y variables internas y externas.

En la figura 3.1, se observará el sistema de medición que el autor propone, basándose en variables importantes como el tiempo, el resultado, el mejoramiento requerido, asimismo el estado deseado, considerando al mismo tiempo, las estrategias, acciones y adquisiciones.

Figura 3.1

Sistema de Medición de desempeño



Fuente: Predictiva21 2022, con base en Contreras 2019

Sánchez Henríquez (2011) apela a la concientización de la importancia que conlleva el proceso de la evaluación del desempeño y por lo consiguiente, la prioridad y calidad con la que se debe de cuidar el proceso, él mismo autor propone un resumen del proceso, basado en la propuesta de Sánchez y Bustamante (2008):

- Planificación del proceso de Evaluación
- Diseño del sistema de Evaluación
- Implementación del sistema de Evaluación
- Retroalimentación al colaborador
- Retroalimentación al sistema de evaluación

Al haber establecido la importancia, al igual que las fases del proceso de evaluación, se dará paso al abordaje de algunos modelos y tipos de evaluaciones de desempeño.

3.3 MODELOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

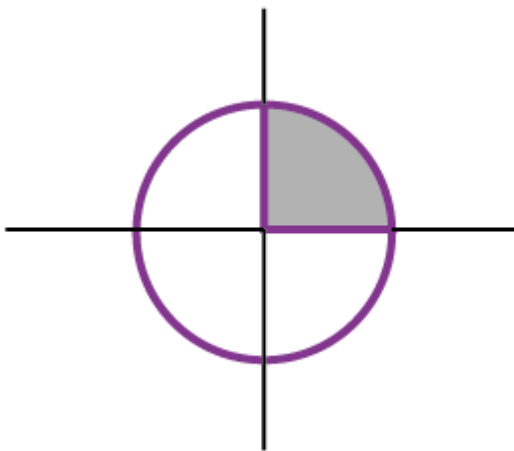
A continuación, se enlistarán algunos modelos de evaluación de desempeño, vigentes, viables, con una metodología que es de fácil acceso e implementación para las empresas. En los últimos años se han internacionalizado y adaptado varios instrumentos, por lo cual se abordarán los que se consideraron viables y con un enfoque que coincida con la presente investigación.

3.3.1 Evaluación de 90 grados

Silva y Yáñez (2017, como se citó en Ríos 2015), resumen a la evaluación de 90° como la más utilizada en las organizaciones por su accesibilidad y bajo costo, ya que es con la primera que se empieza en el proceso de evaluación de desempeño, al consistir en que el jefe, evalúa al subordinado. Es decir, es una evaluación directa, que muchas veces no toma en cuenta otros factores o elementos relacionados con el puesto o las actividades. En la figura 3.2, se podrá visualizar este tipo de evaluación.

Figura 3.2

Representación gráfica de evaluación de 90°



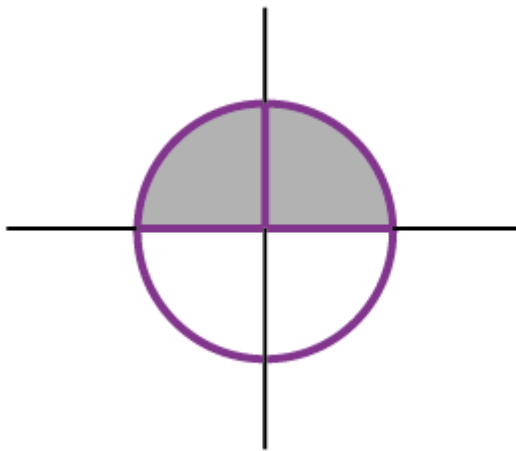
Fuente: GH Analítica (2020)

3.3.2 Evaluación 180°

De la misma forma, Silva y Yáñez (2017) concluyen que esta evaluación es aquella donde evalúan el jefe, pero también los pares de las personas evaluadas, así como también los clientes o proveedores que tengan trato directo con los evaluados, ya sean clientes internos o externos, tienen voz y voto en dicho proceso. En esta evaluación se puede mitigar la imparcialidad a diferencia de la evaluación de 90° que solo hay una opinión sobre el evaluado. Dicha evaluación permite identificar el rendimiento de la persona, pero también del equipo para mejorar su rendimiento, ya que la información que proporciona es amplia y contribuye a comprender y mejorar sus fortalezas y debilidades. En la figura 3.3, se expresará gráficamente el mencionado modelo de 180°.

Figura 3.3

Modelo gráfico de la evaluación 180°



Fuente: GH Analítica (2020)

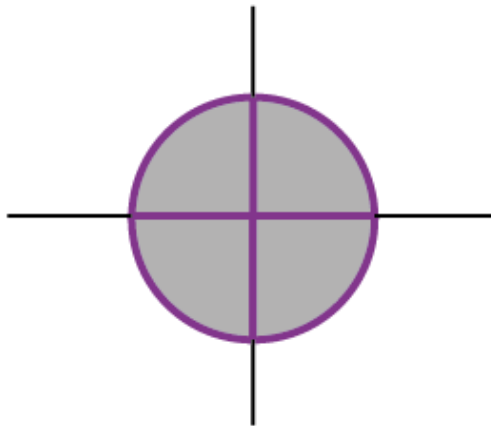
3.3.3 Evaluación 360°

Alles (2011) resume al sistema de evaluación de 360° como uno de los más completos, dado que efectúa un análisis para diagnosticar las habilidades, aptitudes, competencias sobre el evaluado desde un amplio panorama por su

participación de jefes, pares, clientes internos y externos, proveedores, pero también subordinados, formando un círculo alrededor de la persona evaluada, tomando en cuenta 3 dimensiones, el individuo, el equipo y el trabajo en sí mismo, con la finalidad de contrastar la opinión del trabajador, con la percepción de todas las personas involucradas en sus actividades, además de que busca evaluar competencias profesionales, de liderazgo, de estrategias sociales, personales, además de los resultados obtenidos. En la figura 3.4, se observará cómo el círculo se cierra para obtener un panorama completo sobre la persona evaluada.

Figura 3.4

Representación gráfica de la evaluación 360°



Fuente: GH Analítica (2020)

3.3.4 Evaluación por puntos

Varela (2011) Rescata y menciona un método instituido por Merrill (1925) por ser uno de los primeros métodos de carácter analítico, que ha funcionado como base para muchos otros métodos, ya que en cada elemento se van asignando valores numéricos, es decir, puntos a cada elemento y factor del cual se desea evaluar. Permite una valoración, mediante la jerarquización y acumulación de puntos, este tipo de evaluación, requiere de un manual de puntos que necesita una tabla de valoración la cantidad y escala de puntos que se pueden asignar y priorizar dependiendo del puesto.

3.3.5 Autoevaluación

A pesar de que este tipo de evaluación tiende a tener mucha subjetividad, también es importante valorar, analizar e identificar la autovaloración del empleado considera, el objetivo es obtener información y postura del evaluado.

3.3.6 Modelo de Gestión por Objetivos (MBO)

En los años 50's, Peter Drucker popularizó el término *Management By Objectives (MBO)*, que es un tipo de gestión caracterizada por un método de planificación y evaluación, en el que jefes y subordinados, eligen áreas prioritarias y establecen resultados a alcanzar, busca mejorar el desempeño y productividad organizacional ya que los objetivos son administrados por empresa, líderes y subordinados, fomentando así el trabajo en equipo y el compromiso para la alineación de los objetivos. En la figura 3.5, se podrá visualizar el ciclo de dicho modelo y las etapas que lo forman.

Figura 3.5

Representación gráfica basado el proceso de Manejo por objetivos, propuesto por Peter F Drucker (1954)



Fuente: ReisDigital (2022), con base en Drucker 1954.

3.3.6 Modelo Objetivos y Resultados Clave, OKR

Andrew Grove (1999), ex CEO de la compañía INTEL, en una búsqueda por simplificar y cuantificar los objetivos principales de la empresa, creó el modelo *Objectives and Key Results (OKR)*, tomando como base los objetivos de la organización de forma clara y específica, es decir desmenuzando los objetivos en pequeñas metas claras y alcanzables (Key) para que pudieran ser medidas de forma más exacta y confiable con plazos de tiempo relativamente cortos, que da como consecuencia resultados constantes. En un resumen, hace una división de un gran objetivo en pequeños objetivos con la finalidad de que sean rápida y fácilmente logrados. En la figura 3.6, se visualiza su proceso y 6 etapas que conforman dicho modelo.

Figura 3.6

Pasos para implementar la metodología OKR.



Fuente: Ifedes (2022)

3.3.7 Matriz ILUO

Esta herramienta es un sistema de entrenamiento y formación en los puestos de trabajo, es un seguimiento a la formación de cada empleado ligado a un espiral hacia un crecimiento laboral, mismo que consiste en desarrollar habilidades del colaborador, para alcanzar un nivel de excelencia operativa a través del desarrollo de la organización, y se determina de la siguiente forma:

Nivel 1: I, donde se encuentran los individuos en capacitación, determinados como ayudantes generales.

Nivel 2: L, se refiere al nivel donde los empleados ya intervienen directamente en procesos, pero que aún no se encuentran calificados para operar sin supervisión.

Nivel 3: U, quiere decir que los colaboradores ya han desarrollado habilidades suficientes para desempeñar su trabajo bajo los estándares y tiempo requeridos, es decir, ya es un operador.

Nivel 4: O, son las personas que ya han demostrado y acreditado todos los niveles de habilidad, ya han sido certificados incluso, ya se encuentran facultados para formar a otras personas.

Este sistema tiene como objetivo proporcionar al trabajador capacitación, formación, herramientas y certificaciones para el correcto y adecuado desempeño de las actividades y funciones referente a su puesto. En la figura 3.7, se podrá observar un ejemplo de cómo se llena una matriz ILUO, con diferentes actividades y los niveles en cada actividad por empleado.

Figura 3.7

Ejemplo de una matriz de sistema ILUO, con diferentes niveles en diversas actividades de cada colaborador.

Tipo actividad / Nombre	Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4	Actividad 5	Actividad 6	Actividad n
Persona 1	U	L	L	O	I	I	L
Persona 2	I	I	I	L	L	I	L
Persona 3	O	L	I	L	I	L	I
Persona 4	I	L	I	U	O	I	O
Persona 5	U	I	U	I	I	I	U
Persona 6	O	L	L	O	U	L	I
Persona n	L	I	I	L	O	I	U

Fuente: Comtec Quality (2020)

3.3.8 Indicadores Claves de Desempeño, KPI's

Los indicadores Clave de Rendimiento, KPI'S llamados así por sus siglas en inglés, como *Key Performance Indicator*, se utilizan para evaluar el éxito de las acciones o procesos en la medida en que contribuyen al logro de objetivos, que ayudan a determinar si los resultados deseados se están o no alcanzando, con la consigna de poder realizar modificaciones y tomar acciones determinadas para corregir o aumentar el resultado. También es considerada una gran herramienta comunicativa porque representan una forma concreta y objetiva de informar a los directivos sobre la evolución de cada colaborador respecto a los objetivos establecidos, que hace que todos los empleados trabajen bajo una misma visión y objetivo en común.

Este modelo actualmente es muy utilizado por las organizaciones de todos los tamaños o giros, sobre todo por su fácil creación y adaptabilidad a las particularidades de cada empresa y cada puesto, dando pie a básicamente a una infinidad de indicadores diferentes, dependiendo de la necesidad de cada organización, equipo y puesto a medir. Además, este modelo cuenta con la fortaleza de que otorga información valiosa y relevante, pero también identifica áreas de oportunidad y aprendizajes antes una estrategia implementada, lo que facilita la toma de decisiones y siempre da pauta a una retroalimentación al plan o estrategia implementada, mismo que se podrá visualizar en la figura 3.8.

Figura 3.8

Rol de los Indicadores de desempeño en la organización.



Fuente: Blosgter (2018)

3.3.9 Onboarding

El *Onboarding*, traducido al español como incorporación de nuevos empleados es el proceso y modelo diseñado para dar un acompañamiento a mediano y largo plazo, que comienza con la incorporación del trabajador y que tiene como objetivo que los colaboradores comiencen a ser productivos en el menor tiempo posible a través de la fidelización, acompañamiento y desarrollo de sentido de pertenencia para evitar un abandono de puesto y alta rotación en la compañía. Es decir, pretende vigilar y acompañar al empleado a través de todas las fases del ciclo de vida de un puesto o trabajador, es un sistema de integración extenso y completo que pretende ser bidireccional que consiste en una constante interacción entre el empleado y la empresa, busca una adecuada integración de la persona a la organización, una identificación con la marca: visión, misión, valores, objetivos y políticas de la empresa, solicitando su pronta productividad, atendiendo dudas e inquietudes de cada individuo. Todo esto dará como resultado mayor productividad, ambiente laboral, baja rotación y sentido de pertenencia. En la figura 3.9, se dará un ejemplo de propuesta de actividades a determinado tiempo en específico, sin embargo, cada empresa puede realizar su planeación y seguimiento de acuerdo a la naturaleza y operatividad de cada empresa.

Figura 3.9

Ejemplo de una planeación de incorporación de nuevos empleados



Fuente: Impulso Humano Empresarial SCP (2021)

3.3.10 Sistema Parrilla de las 9 cajas, 9 boxes Grid.

En la década de los años setenta, la importante compañía *General Electric*, se vio en la necesidad con contar con una herramienta que pudiera mostrar cuantitativamente las prioridades a invertir, es así como Ferreira, et al (2019), relata que, con base en dicha solicitud, la consultora Mc Kinsey, tomó a su vez, como modelo, una matriz base conocida como partición de crecimiento, que pertenecía a *The Boston Consulting Group*. Con el tiempo, dicha herramienta fue modificada y adaptada para poder ayudar en el proceso de evaluación de los directivos de la compañía, pero también de todo el personal, cuyo objetivo principal es ubicar a cada persona evaluada en uno de los nueve cuadrantes de la matriz, ahora denominada *9 boxes grid*, en el mejor cuadrante que pueda definir su situación en el momento de la evaluación, según su potencial, pero también su desempeño. Esta metodología propone una sistematización a través de nueve cuadrantes. Estos cuadrantes se dividen en dos ejes, el eje del potencial, que se ubica en el eje "Y",

es decir, las capacidades, habilidades y aptitudes que el colaborador es capaz de realizar a través de ciertos estímulos, con que tipo de acciones detonadoras impulsar que tiene que ver con aptitudes de liderazgo, disciplina y lo que es capaz de proyectar en un futuro, a través de 3 columnas de segmentación bajo, medio y alto se divide. En el eje X, se dispone el desempeño, que, con base a los resultados alcanzados en el tiempo determinado para la evaluación, se discuten el nivel de desempeño en términos de calidad, pero también de cantidad, y que tipo de competencias empleó.

En la figura 3.10, se observará un ejemplo de dicha metodología, así como la exposición de cada cuadrante, formando la parrilla de las nueve cajas.

Figura 3.10 Matriz de las 9 cajas



Fuente: Ferreira, et al (2019)

Con los diferentes modelos de evaluación de desempeño, se puede formar una estructura y una sólida base de elementos para tomar en cuenta para la construcción del instrumento. En el siguiente capítulo se abordará sobre el análisis del estudio de caso, para tener un amplio y claro panorama de la empresa, sus necesidades y particularidades que establecerán los factores a tomar en cuenta para la construcción del instrumento.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE ESTUDIO DE CAMPO

A través de este capítulo, se expondrá el tipo de metodología empleada a lo largo del presente trabajo de investigación, así mismo, se expondrán los instrumentos, sus características, cómo están conformados y estructurados, que fungieron como principales herramientas de recolección de información. De igual manera, se narrará de forma más amplia las particulares y rasgos de la empresa “A”, ahondando en datos que podrán sentar bases, que facilite un diagnóstico de la empresa, relacionado directamente con el estudio de caso y los objetivos de la presente investigación. Se hará especial énfasis en los resultados arrojados por los instrumentos aplicados, para que se pueda concluir con un posible estado de hipótesis planteado anteriormente en el presente trabajo.

4.1 METODOLOGÍA

A través del análisis bibliográfico del presente trabajo de investigación se consultaron diferentes fuentes y naturaleza como artículos, tesis, libros especializados, entre otros, se seleccionaron autores con información relevante y que se pudiera aplicar a la propuesta y naturaleza del trabajo propuesto.

Así mismo, se ha empleado la metodología de un estudio de caso, que como plantea Yin (como se citó en Jiménez y Comet 2016), señala que el estudio de caso es una investigación de tipo empírica que se enfoca al estudio y análisis de una unidad específica, dentro de su contexto y características particulares, y que debido a esto hay diferentes y variadas fuentes de datos y axiomas que arrojan información y que convergen en proposiciones y dan pauta a más información y su análisis.

La empresa sobre la cual se aplicó la presente investigación, se trata de la comercializadora MAXIMA DISTRIBUCIÓN SM SA DE CV, (empresa “A”) que se encuentra físicamente ubicada en el municipio de San Andrés Cholula, en Puebla. Su principal giro es el comercializar abarrotes al mayoreo, sin embargo, en el área

donde se aplicaron los instrumentos, es con la parte de una concesión adquirida con la empresa Genomma Lab, donde el modelo de negocio es nuevo, complejo y con muchas características específicas.

Cabe destacar que, a lo largo de la investigación, el proyecto se realizó siguiendo el método documental, y por otro lado, se recurrió en primera instancia como instrumento una entrevista semi estructurada, misma que se señala en el Anexo 1, para la entrevista con el Director General de la empresa “A”, por otro lado, en el Anexo 2, se puede consultar el cuestionario, con una escala tipo Likert, que se aplicó y se obtuvo respuesta de 44 colaboradores, arrojando información sumamente útil para facilitar la investigación y desarrollar la propuesta.

En la tabla 4.1 se comparte la bitácora de actividades realizadas a lo largo del trabajo de campo y la aplicación de instrumentos en el estudio de caso.

Tabla 4.1

Bitácora de actividades e intervención con la empresa “A”

Actividad	Fecha	Resultados
Propuesta de investigación	04-jul-22	DG acepta propuesta
Entrevista con RRHH	08-ago-22	Recopilación de información de la empresa
Aplicación instrumento 1	13-sep-22	Cuestionario y entrevista realizada
Presentación instrumento 2	04-oct-22	Instrumento revisado y aprobado por DG
Aplicación instrumento 2	nov-22	40 encuestas recabadas
Presentación resultados instrumento 2	13-dic-22	Entrega y presentación de las encuestas

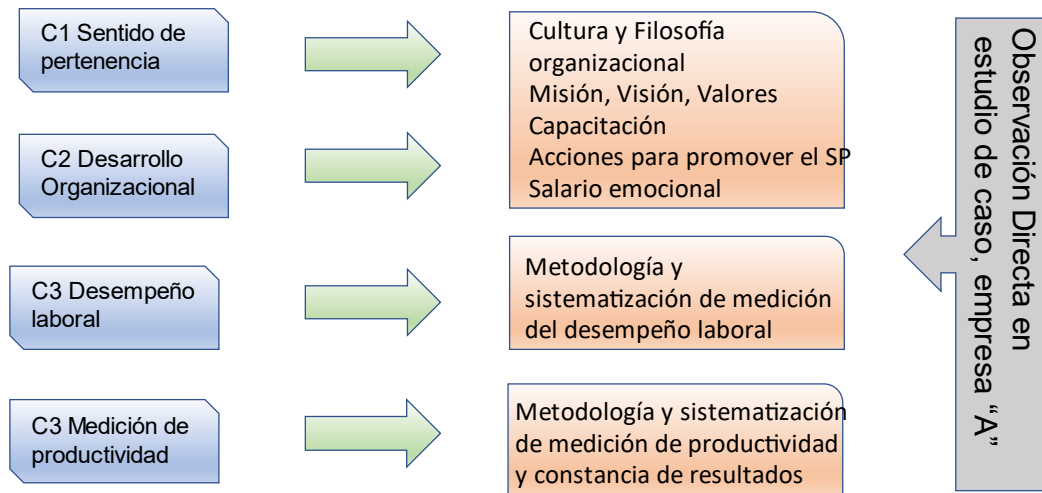
Fuente: elaboración propia, con base en el trabajo de campo 2022.

En la figura 4.2, se plantea gráficamente la propuesta de la construcción teórica-hipotética, enunciando los elementos a observar en la empresa estudio de caso.

Figura 4.2

Construcción Teórica-Hipotética

Construcción de una matriz de Indicadores para diagnosticar el sentido de pertenencia y su relación con la productividad



Fuente: Elaboración propia, con base en el presente documento de investigación y observación realizada en campo.

4.2 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El primer instrumento aplicado (Anexo1), se trata de una entrevista semi estructurada realizada al Director General de la empresa. Consta de nueve preguntas abiertas, con la finalidad de reunir información empresarial importante para el presente trabajo de investigación, como son los antecedentes de la organización, cuál es el giro principal de la empresa; en la parte organizacional se indaga sobre la misión, visión y valores institucionales. En otra pregunta abierta se pretende ahondar acerca de que, si la empresa tiene planes a futuro, y cuáles son algunos de ellos. En la siguiente pregunta, se plantea a DG expresar cómo él, como representante ejecutivo, concibe a los colaboradores dentro de la empresa, continuando con la misma línea y objetivo de pregunta, se bosqueja la siguiente pregunta: ¿qué papel juegan los colaboradores en la empresa?, con la finalidad de

poder esbozar una postura de Dirección General respecto a los empleados. Dicho instrumento termina con la pregunta respecto a si se realizan acciones específicas que tengan el propósito de desarrollar el Sentido de Pertenencia. En síntesis, se puede plantear al instrumento uno, como aquella herramienta que permitió conocer a la empresa, así como la postura de la misma, sobre la concepción del papel e importancia de los colaboradores, también su intención, fue analizar si la empresa realiza acciones intencional y específicamente para desarrollar el Sentido de Pertenencia.

En el caso del instrumento 2 (anexo 2) se elaboró una encuesta con una esca tipo Likert, reiterando que este tipo de escala es un instrumento para medir o recolectar datos de una forma cuantitativa para un trabajo de investigación, que como lo reitera Maldonado (2012) esta escala consiste en una serie de estímulos, preguntas o ítems que se presenta a uno o varios sujetos, solicitando una reacción que es situar el estímulo en un parámetro específico. Así pues, el instrumento se conforma por un total de 29 preguntas, que se puede responder en una de las cuatro categorías: Totalmente en desacuerdo, Desacuerdo, De acuerdo y Totalmente de Acuerdo. Dicho instrumento al estar enfocado en la identificación con la empresa, la satisfacción laboral, si es capaz de identificar metas, actividades y resultados deseados; también existen ítems relacionados con la comunicación, las recompensas y el reconocimiento, elementos que fueron abordados en el marco teórico como fundamentales para desarrollar el SP.

4.3 ESTUDIO DE CASO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

A continuación, se incluirá la información más relevante del presente estudio de caso, con la finalidad de que el lector cuente con toda la información, contexto, generalidades, particularidades y demás datos necesarios para ubicar adecuadamente el objeto de caso, en integración con el estudio de caso.

Antecedentes de la empresa “A”

La empresa “A”, se denomina Formalmente como MAXIMA DISTRIBUCIÓN SM, S.A. DE C.V., constituida legalmente como persona moral el 26 de marzo de 2010, con dirección actual en el municipio de San Andrés Cholula, en el Estado de Puebla, México. Sus antecedentes se remontan en los inicios de la década de los años dos mil, quien su fundador y actual Director General, Manuel San Martín Manzano, quien, influenciado y formado como comerciante por dos generaciones anteriores, se encontró en la situación de generar ingresos para él y su familia. Su alternativa fue solicitar trabajo en la fábrica y comercializadora más importante de pañales en esos años en la Ciudad de Puebla como vendedor; sin embargo, le comentaron que ese puesto no estaba vacante, pero le dieron la opción de poder comercializar de forma independiente sus productos de más alto consumo: pañales y toallitas húmedas. Manuel San Martín, Director General (DG) toma la decisión de tomar un desconocido camino para él en ese momento: el emprendimiento. Es así como en el año 2010 funda legalmente su empresa, que además el nombre corresponde a un acróstico de las personas más importantes de su vida: su familia; lo cual, se convertiría en un estandarte para la empresa y todas las personas que contribuyeran a su desarrollo y crecimiento. Al poco tiempo de estar operando y comercializando únicamente los productos antes mencionados, recibe la noticia de que la empresa Chicolastic, será vendida, dando incertidumbre a su alianza más fuerte y estratégica, el DG se moviliza y realiza alianzas con marcas como: productos enlatados y en almíbar Don Agustín, Salsas y envasados LoTun y el blanqueador Clarasol. Actualmente en su giro comercial más importante, tiene alianzas con diez marcas de prestigio como: Kimberly-Clark, Gamesa, Unilever, bbtips, Nestlé, knor suiza, San Marcos, Pisa, entre otros, siendo su único canal de distribución la venta de abarrotes al por mayor y medio mayoreo.

Operación Empresa “A”

Con una trayectoria ya consolidada, una plantilla de un Gerente General, dos vendedores, un auxiliar administrativo y diez operadores, entre choferes, estribadores y auxiliares, la empresa "A" se convierte en un distribuidor reconocido por sus marcas, si competitividad, pero sobre todo por la eficiencia de entregar pedidos en menos de 24 horas. Con 5 camionetas propias y una operación centrada en pocos pedidos, pero con mucha mercancía, el control operacional de la empresa se desarrollaba con una plantilla que no rebasaba las 15 personas en total; la familiaridad, el buen ambiente de trabajo, salarios justos y facilidad por parte de la empresa, En el año 2020, antes de la adquisición de la concesión, la rotación era menor al 1% anual, y a pesar de no contar con estandarización de procesos, filosofía organizacional y políticas formales, la naturaleza de la empresa hacía que la comunicación, la fidelización y quizás, el marcado sentido de pertenencia fueran desarrollados, reflejado en el desempeño y productividad de cada colaborador. El siguiente paso era evidente: continuar creciendo.

En el año 2021, surge una interesante propuesta, que, si bien era un esquema similar, conllevaba muchas diferencias administrativas y operativas, un distribuidor ajeno, denominado Brambila, pone a venta la concesión de exclusividad en el Estado de Puebla para un modelo Partner (socio) de Genomma Lab. Dicho modelo de negocio, paradójicamente se basa en un único objetivo: distribución a canal tradicional por venta al detalle; lo cual implica una operación de muchos pedidos, con poca mercancía por entregar; además los pedidos son realizados por vendedores a pie, quienes recorren sectores asignados de la ciudad y pueblos aledaños a pequeños y micros negocios con el objetivo de concretar ventas, con la finalidad de realizar pedidos, para que esto suceda, basta con levantar un pedido de al menos \$100 en productos del laboratorio, para que éste sea entregado en el negocio solicitado al día siguiente. Genomma Lab, funge más que un proveedor y socio, pues es quien designa el inventario, los productos, los precios, autoriza los gastos, los presupuestos, el tabular de nóminas, de comisiones, y por supuesto, establece metas de venta. Dicho en otras palabras, el laboratorio es quien pone

todas las reglas, pero quien ejecuta y sale al campo, en este caso es la empresa “A”.

Organización Administrativa

Como se indicó anteriormente, dicha concesión ya operaba con otra distribuidora, por lo que la empresa “A” compró al laboratorio la concesión, y por otro lado realizó una adquisición de todos los recursos que operaban en la empresa anterior, entre ellos: 5 camionetas de uso, inventario, mobiliario, procesos, formatos, y toda la cuestión administrativa. Y había un capital en específico que también adquirió: todo el personal que laboraba en la antigua comercializadora. La empresa “A” decidió contratar a todas las personas que lo eligieran, con una cláusula donde se reconociera la antigüedad de cada colaborador, la plantilla estaba constituida por: 1 gerente de ventas, 3 supervisores, 2 auxiliares administrativos y alrededor de 30 vendedores. Es así como literalmente, de un día para otro, la empresa “A” contaba con al menos 36 colaboradores nuevos.

Por otro lado, por cuestiones de conflictos de marcas y espacio ambas operaciones fueron separadas físicamente, es decir, la operación y administración de Genomma Lab, se encuentra físicamente en otra bodega, si bien, pertenece al mismo pequeño parque industrial, comparten razón social, dirección y cuestiones administrativas específicas, sí hay una separación física y administrativa.

Para enero 2022, el nivel de rotación entre los colaboradores se empezó a elevar de forma considerable, llegando incluso, en meses posteriores a más del 100% mensual, en su pico más alto, y con un promedio de 40% mensual. 6 meses después la empresa “A” se enfrentaba a algo totalmente desconocido: dos casos de demanda laboral por supuesto despido injustificado. Ante esto, DG, en conjunto con el Gerente General, deciden contratar y crear un departamento totalmente nuevo y desconocido para la empresa: el departamento de capital humano. Sentando base que a doce años de la fundación de la empresa “A” por su naturaleza y tamaño de

empresa, no era necesario dicho departamento. Para el mes de julio 2022, cuando se empezó la interacción con la empresa la información a destacar es: el excesivo nivel de rotación, superando el 40% mensual; en encuestas de salida de los colaboradores, las estadísticas arrojaron que más del 50% de las personas que decidían irse, es por inconformidad en la parte salarial; poco más del 20% de rotación eran ausentismos, es decir, personal que simplemente dejó de presentarse a trabajar sin previo aviso ni firma de renuncia. Las incapacidades por riesgo de trabajo, denominadas ST-7 incrementaron considerablemente. Se empezó a notar que varios colaboradores en sus incapacidades en vez de poner el nombre legal de la empresa, MAXIMA Distribución SM, solicitaban la incapacidad a nombre del Genomma Lab. A través de encuestas no formales, se denotó que gran parte de los colaboradores aseguraban que trabajaban para el laboratorio; incluso las personas claves, es decir, gerencia de ventas y supervisores, mencionaban tener más identificación y respetar con mayor autoridad al laboratorio, que a la razón social que los contrató.

A través de la entrevista con el DG, se mencionó un manual de control interno y procesos de la empresa “A”, pero que este era desconocido para muchos colaboradores clave. Se pueden identificar una misión, visión y valores institucionales, pero que se reconoce no se han comunicado de forma adecuada, ya que en ese momento no existía un curso o manual de inducción. A continuación, se describen los elementos antes mencionados:

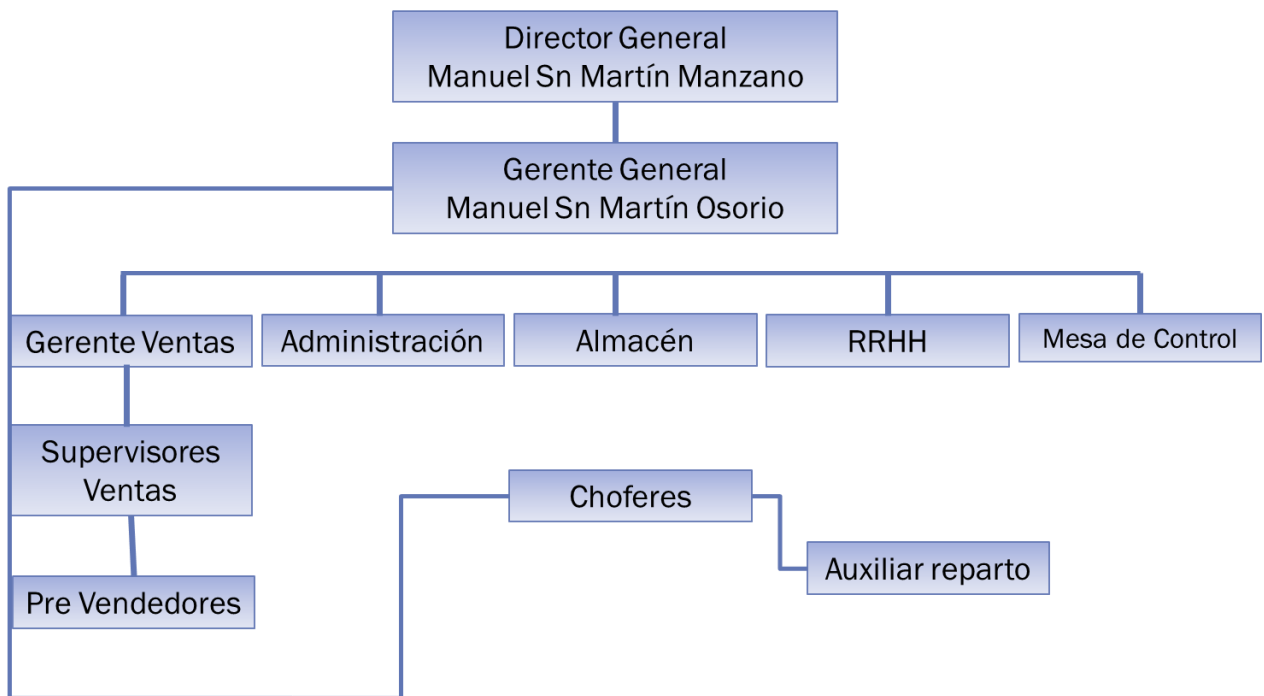
- Misión: Garantizar la satisfacción de nuestros clientes externos e internos, creando sinergia y fidelidad; ofreciendo calidad en el servicio, atención personalizada, entregas eficaces y eficientes en 24 horas.
- Visión: Ser reconocida como una distribuidora líder en la ciudad de Puebla, que se caracteriza por impulsar nuestros productos que se comercializan para ubicarlos como número uno en su categoría.
- Valores:

- Solidez: nos gusta crear estabilidad y confianza con nuestros clientes, pero, sobre todo, con nuestro más valioso recurso: el Capital Humano.
- Servicio: La razón principal de MAXIMA DISTRIBUCIÓN SM.
- Probidad: En cada una de nuestras transacciones, actividades y colaboradores.
- Lealtad: a nuestro trabajo y compromiso.
- Mejora continua: En nuestros servicios, procesos y actividades.

En la parte organizacional, en la figura 4.3, se podrá observar el organigrama oficial.

Figura 4.3

Organigrama institucional de la empresa “A”



Fuente: Archivo de la empresa (2022).

Al momento de la entrevista e intervención con la empresa “A” no existía un plan estratégico definido para desarrollar la Filosofía Organizacional, o actividades

específicas que promovieran la identificación y el SP, pero con un gran interés por parte de la administración, que esto sucediera.

Así, en el mes de noviembre 2022, se aplicó el instrumento dos, encuesta previamente expuesta, donde se recuerda que, de un total de 63 colaboradores, se recolectaron 44 respuestas; encontrando los siguientes resultados:

Productos y servicios

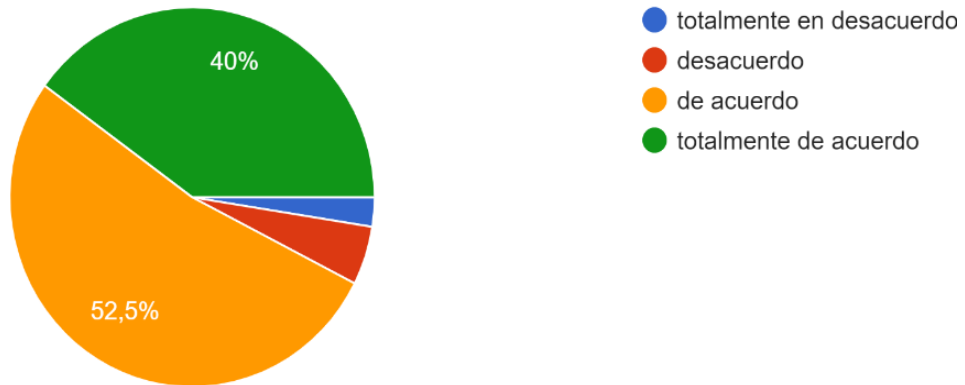
En la constancia fiscal en agosto 2022, sus actividades económicas son:

- Comercio al por mayor de abarrotes: 60%
- Comercio al por mayor de conservas alimenticias: 24%
- Comercio al por mayor de productos farmacéuticos: 8%
- Comercio al por mayor de refrescos o bebidas hidratantes o rehidratantes: 5%
- Venta al por mayor por comisión y consignación: 3%

Resultados de la aplicación del instrumento dos.

Figura 4.4

Pregunta 1 ¿Se siente usted satisfecho al trabajar en esta empresa?

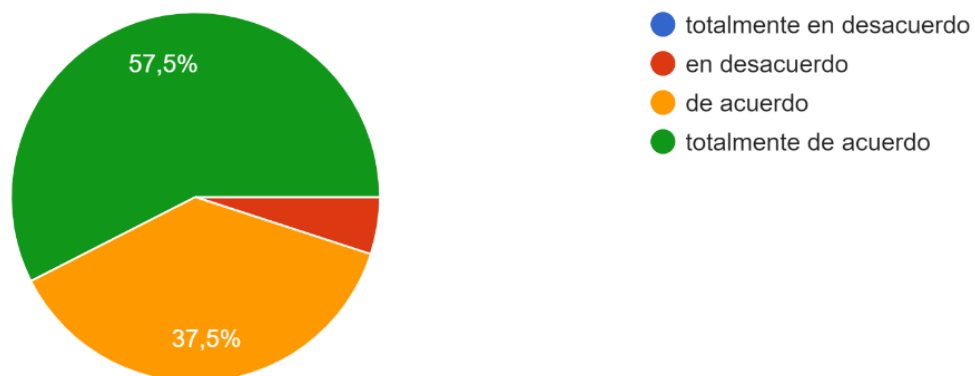


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

En términos generales, la mayoría de los empleados que contestaron la encuesta, más del 90% manifestaron satisfacción al trabajar en la empresa "A".

Figura 4.5

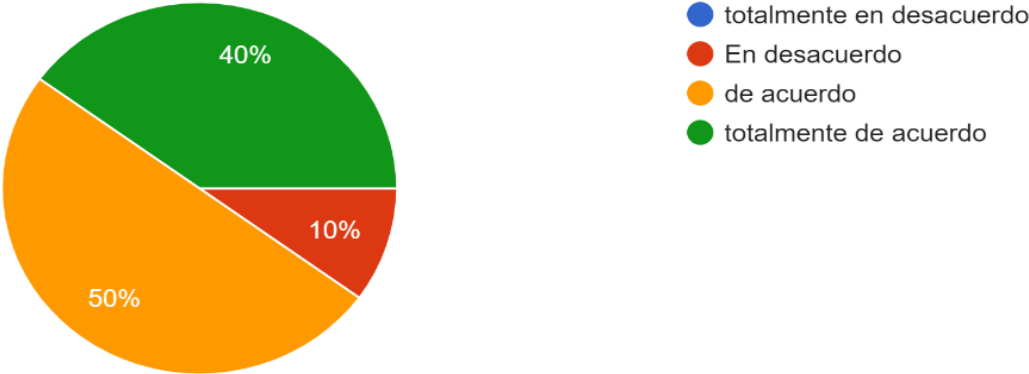
Pregunta 2 ¿Le gusta su trabajo y actividades desempeñadas??



Fuente: Elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

Del total de los empleados que contestaron la encuesta, la mayoría declaró sentir gusto por el trabajo desempeñado.

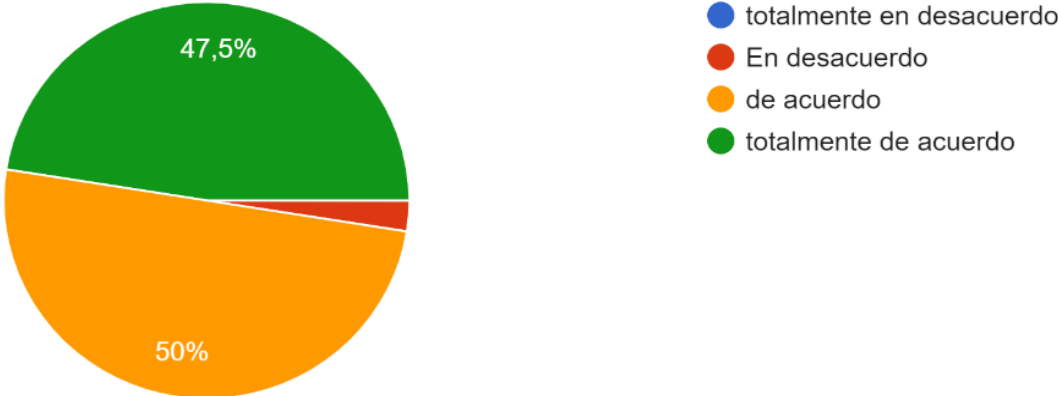
Figura 4.6
Pregunta 3 ¿Planea usted seguir trabajando por mucho tiempo en la empresa?



Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

De los 44 colaboradores que respondieron la encuesta, la generalidad reveló planear continuar laborando en la empresa “A”.

Figura 4.7
Pregunta 4 ¿Se siente usted orgulloso de ser parte de la empresa?

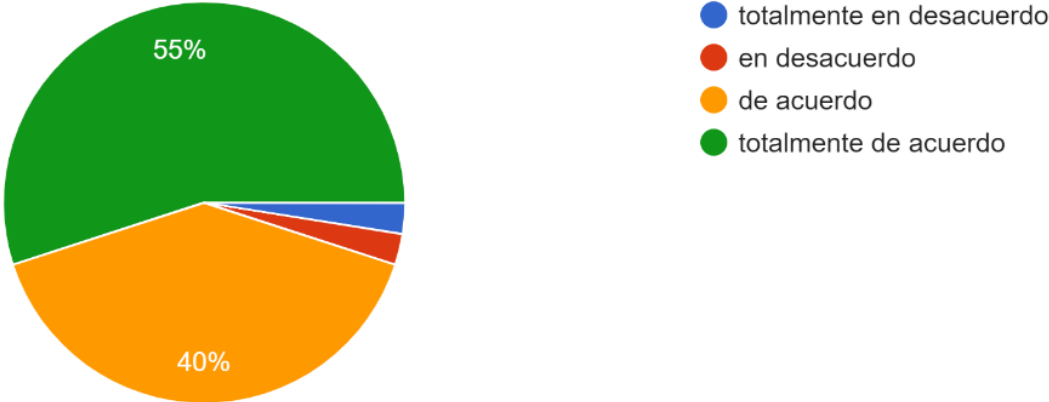


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

En la anterior gráfica, se puede observar que menos del 10% de los encuestados, es decir aproximadamente 3 personas de los encuestados no ostenta un sentido de orgullo por pertenecer a la empresa.

Figura 4.8

Pregunta 5 ¿Tiene la certeza de que su trabajo, contribuye al desempeño de la organización?

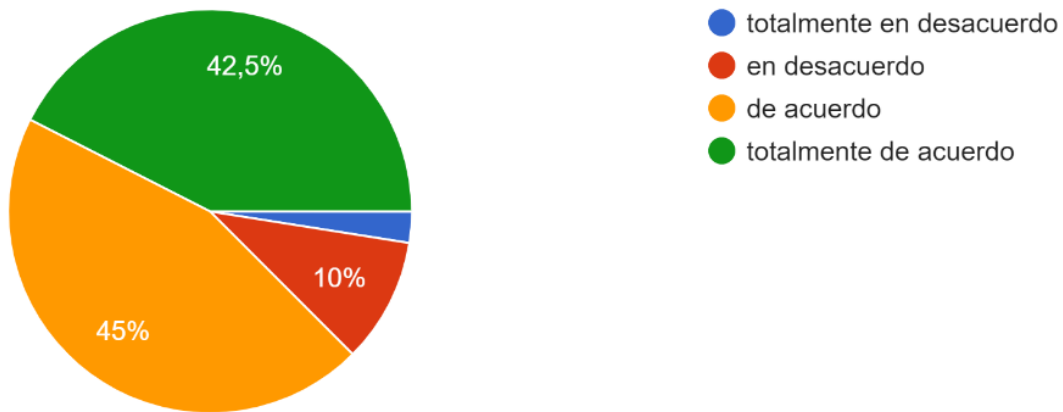


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

Como resultados de la pregunta, en la gráfica se puede observar, que la mayoría de los encuestados ostenta tener la certeza de que su trabajo afecta y favorece el desempeño de la organización.

Figura 4.9

Pregunta 6 ¿Conoce la misión de la empresa y se identifica con ella?

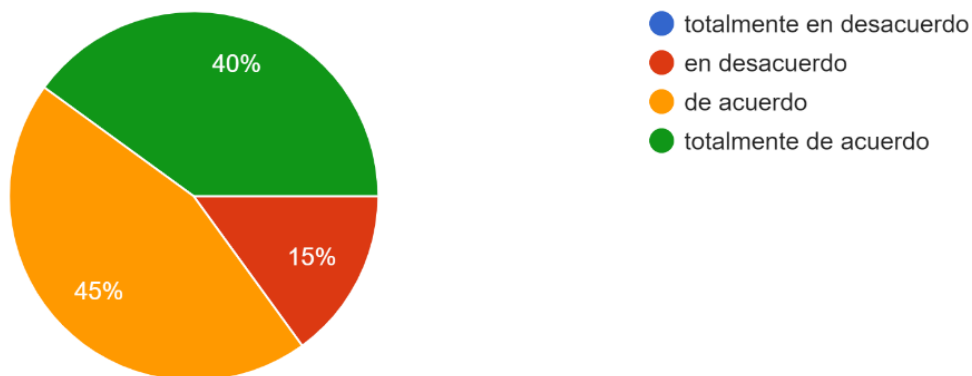


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

En dicha gráfica, se puede observar que la mayoría de los empleados, cerca del 90% de los encuestados, manifiesta conocer la misión de la empresa, sin embargo, es menester mencionar que a pesar de existir una misión formal, por parte de la organización reconoce no haber tenido la oportunidad de comunicarla de manera directa o formal.

Figura 4.10

Pregunta 7 ¿Conoce la visión de la empresa, y se identifica con ella?

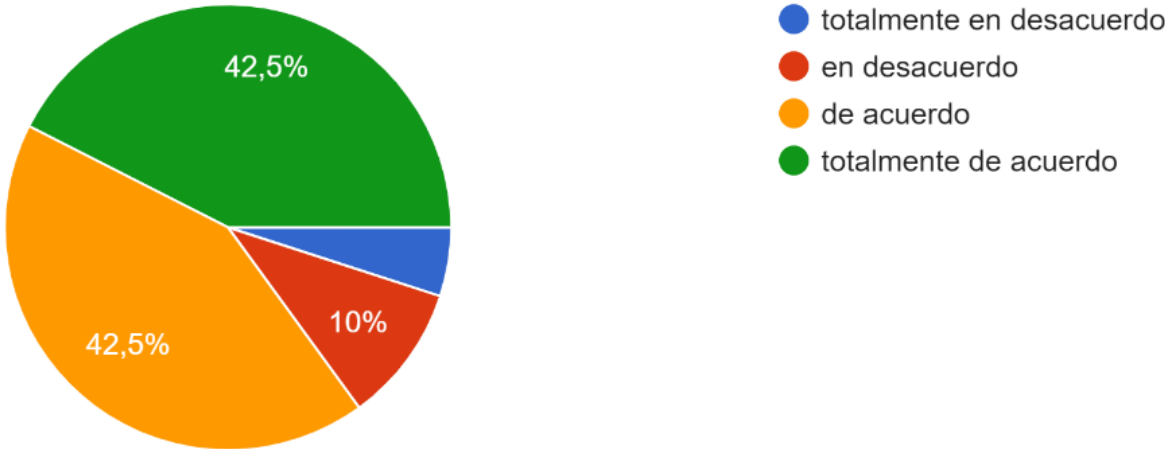


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

Con una similitud a la gráfica y caso anterior, la mayoría de los colaboradores encuestados, externa sentirse identificado y con conocimiento de la visión; empero no se contaba con una manifestación explícita de la empresa sobre su visión institucional.

Figura 4.11

Pregunta 8, ¿Conoce los valores de la empresa y los adopta como propios?

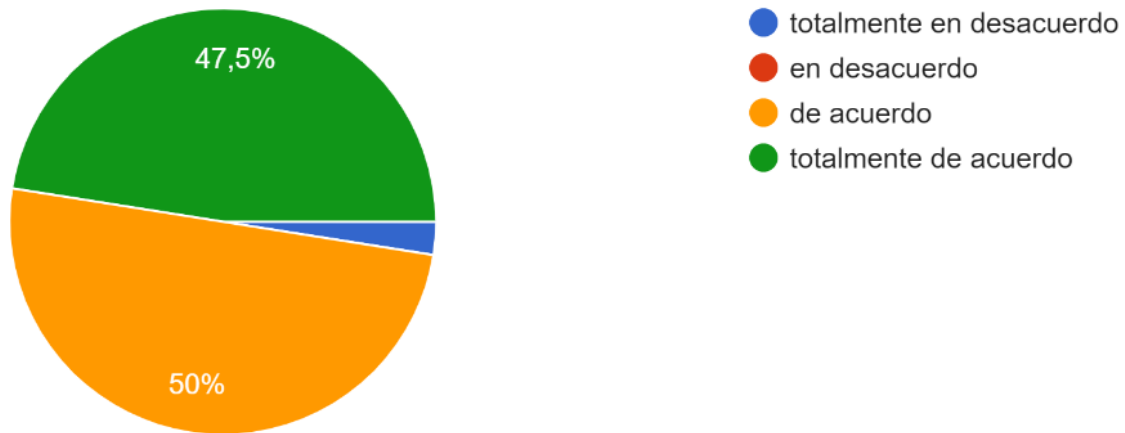


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

De igual forma, se puede observar en la gráfica anterior, que más del 80% de los encuestados, ostentan haber adoptado los valores empresariales, con conocimiento de los mismo; nuevamente con una declaración oficial de no comunicarlos explícitamente a los colaboradores.

Figura 4.12

Pregunta 9 ¿Conoce, respeta y ejecuta las políticas de la empresa?

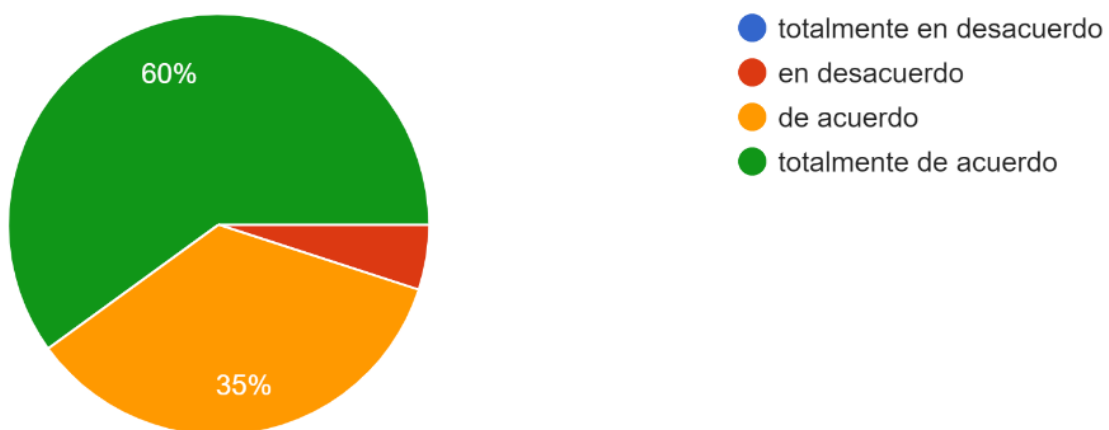


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

En la gráfica anterior, se puede determinar que la mayoría de los encuestados, acceden a tener conocimiento y respeto por la ejecución de las políticas de la empresa, y a pesar de no estar en manifiesto de manera formal, sí se dan a comunicar periódicamente sobre las mismas a los empleados.

Figura 4.13

Pregunta 10 ¿Considera que su trabajo representa un reto que lo entusiasma?

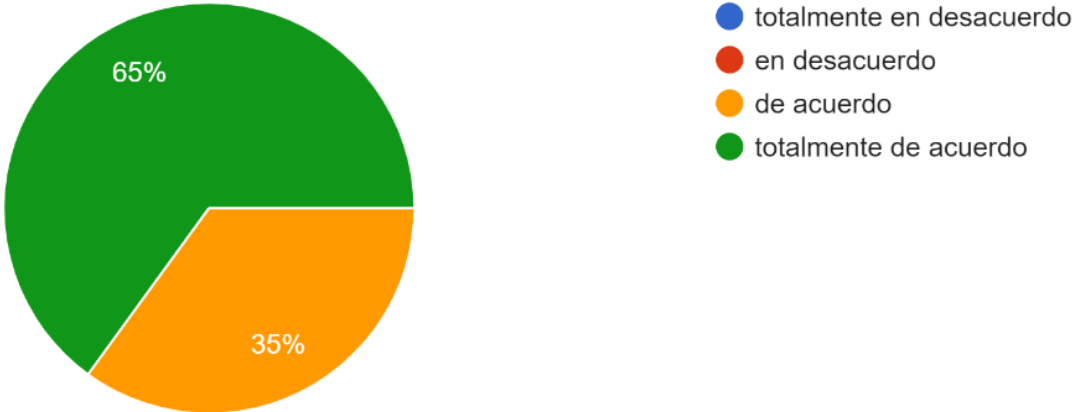


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

La generalidad de la gráfica anterior, es destacar que casi la totalidad de los empleados encuestados, manifestaron sentir entusiasmo al realizar su trabajo, dando por sentado que es un reto que están dispuestos a desempeñar.

Figura 4.14

Pregunta 11 ¿Tiene claridad sobre las funciones de su puesto?

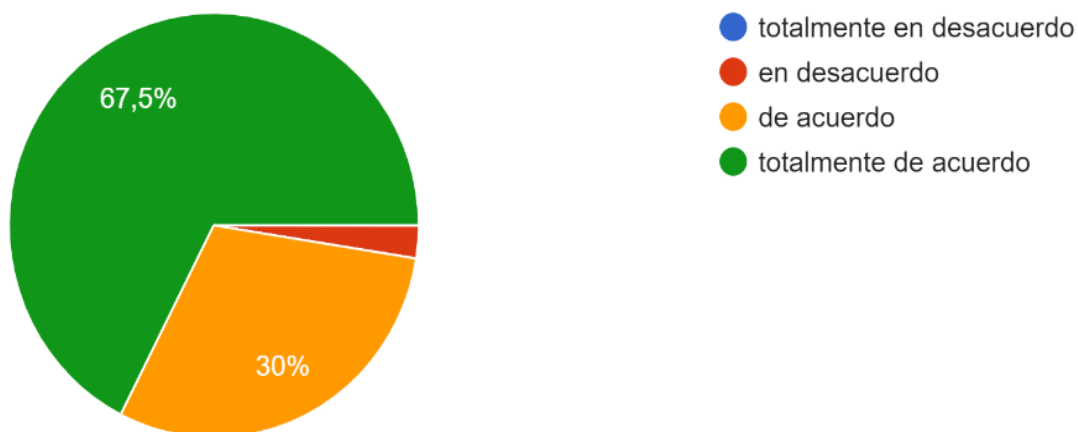


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

De acuerdo con la gráfica anterior, la totalidad de los encuestados, afirma tener claridad en las funciones necesarias para desempeñar su puesto, cabe resaltar que existen los procesos claros y específicos a pesar de no estar documentados formalmente.

Figura 4.15

Pregunta 12 ¿Cuenta usted con las habilidades necesarias para cumplir su trabajo?

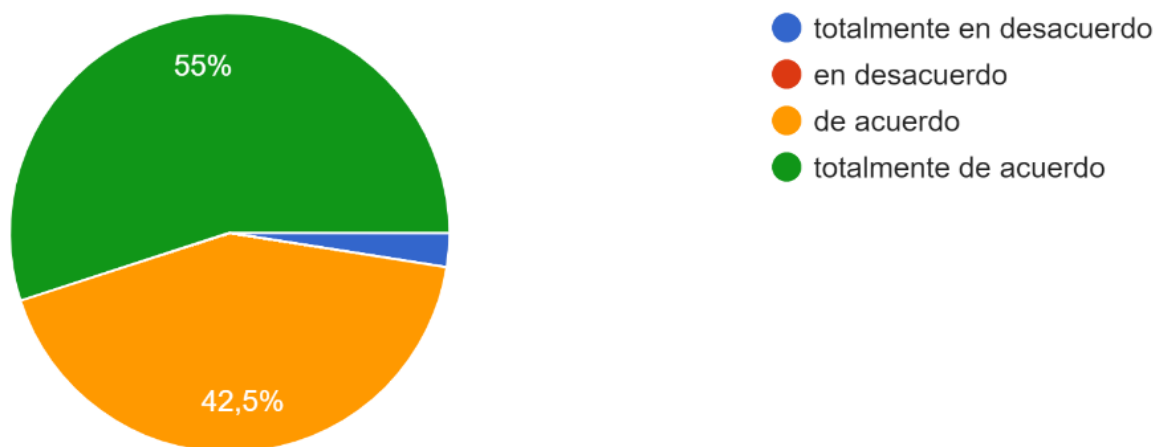


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

En general, casi la totalidad de los trabajadores encuestados coinciden en que cuentan con las habilidades necesarias para cumplir sus actividades y trabajo a desarrollar, con base a la gráfica.

Figura 4.16

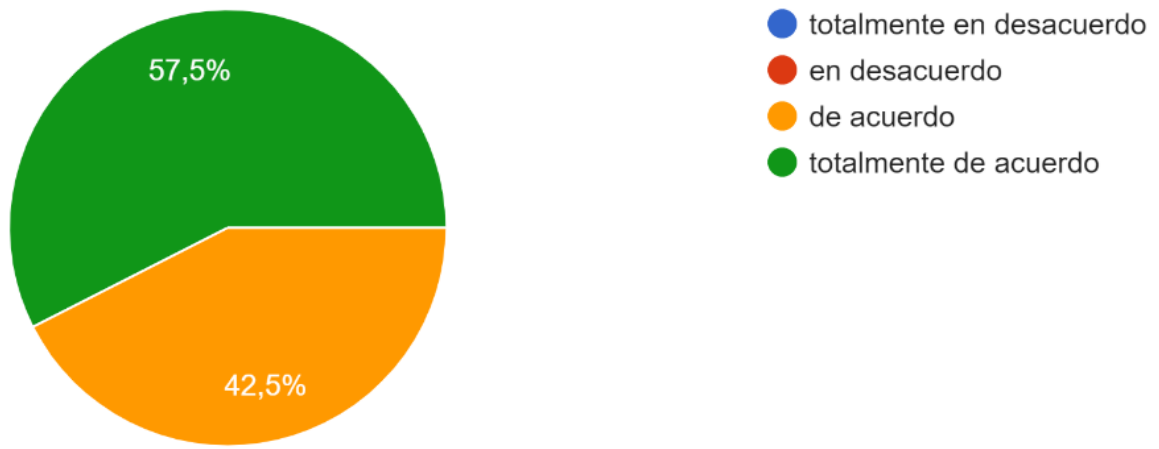
Pregunta 13 ¿Se encuentra usted capacitado para desempeñar su trabajo?



Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

Figura 4.17

Pregunta 14 ¿Tiene conocimiento de los resultados que se espera de su trabajo?

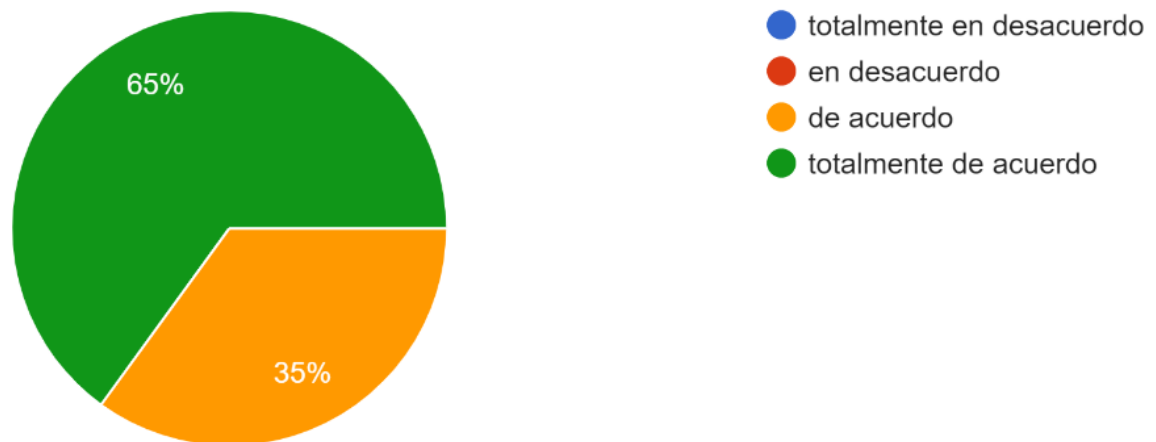


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

A partir de la gráfica anterior, se puede determinar que la totalidad de los encuestados, asevera conocer los resultados esperados de su trabajo.

Figura 4.18

Pregunta 15 ¿Tiene claro, cuáles son las metas para medir su desempeño?

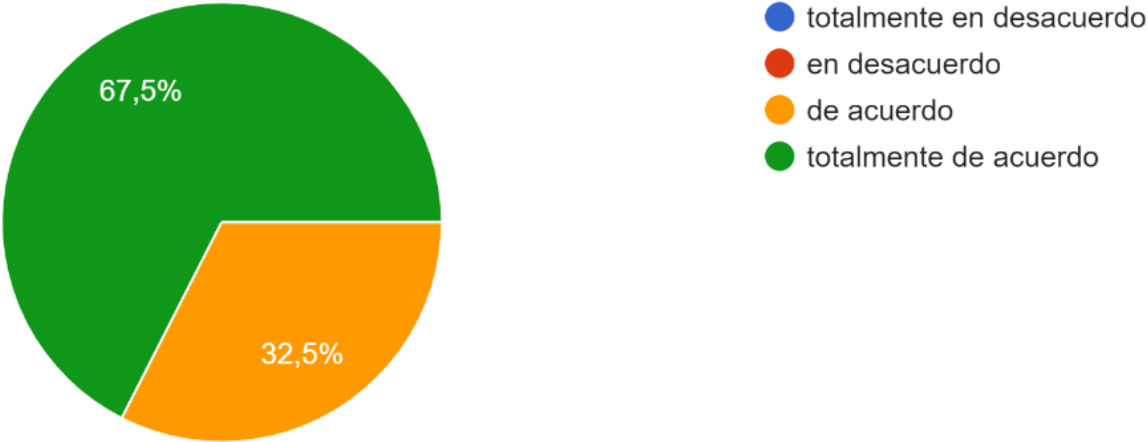


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

Así mismo, se puede observar con la gráfica anterior que en general, todos los colaboradores encuestados, confirman tener un conocimiento amplio y claro respecto a sus metas de desempeño.

Figura 4.19

Pregunta 16 ¿En su área se esfuerzan todos por alcanzar las metas?

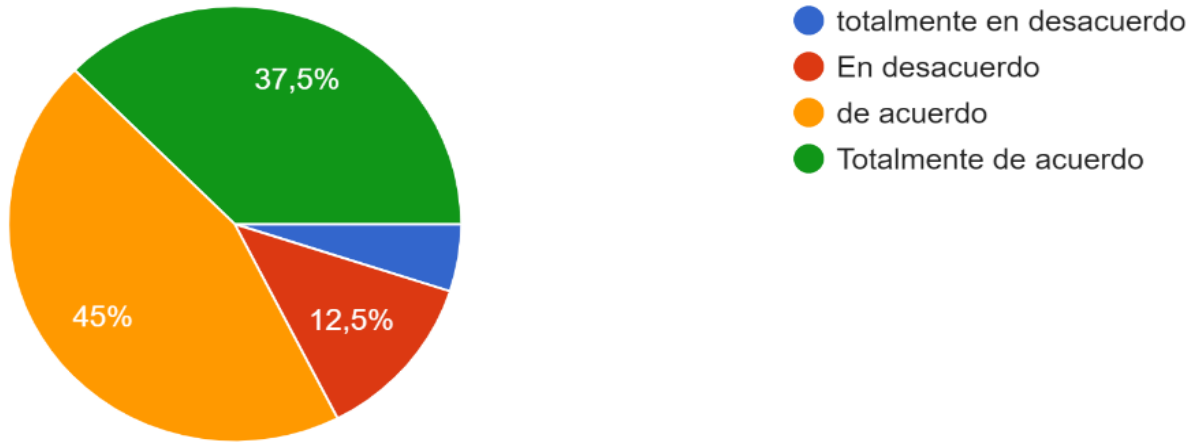


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

A juzgar por la gráfica anterior, se puede visualizar que en general, todos los empleados encuestados, denotan esforzarse por alcanzar las metas, lo cual podría traducirse como un compromiso con la empresa, o al menos, con alcanzar las metas para obtener sus comisiones.

Figura 4.20

Pregunta 17 Desde su percepción, ¿la empresa realiza esfuerzos para incrementar la productividad?

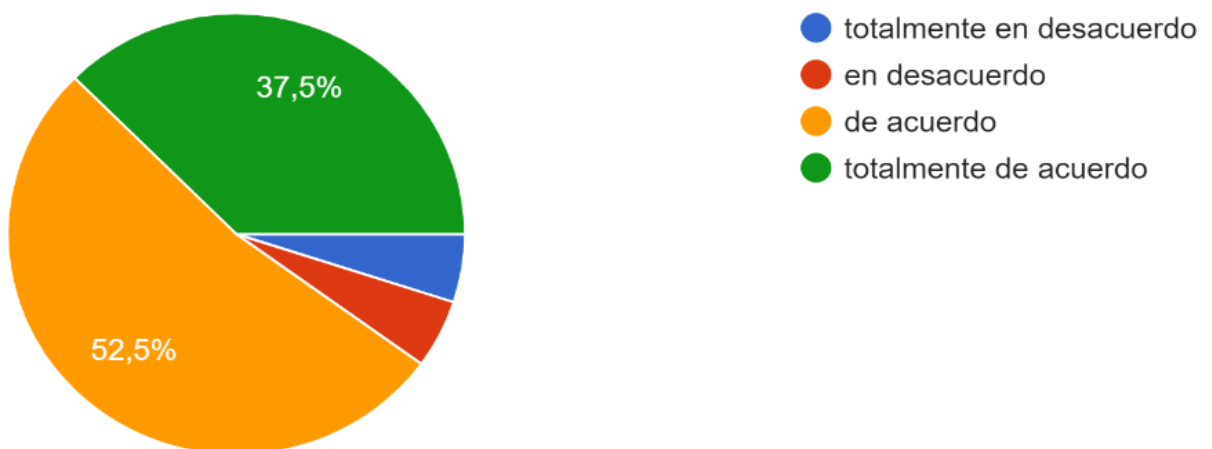


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

En función con la gráfica mostrada, 7 colaboradores de los 40 encuestados, muestran expresamente no percibir que la empresa realice esfuerzos por aumentar la productividad.

Figura 4.21

Pregunta 18 Desde su percepción, ¿tiene oportunidad de expresar sus opiniones?

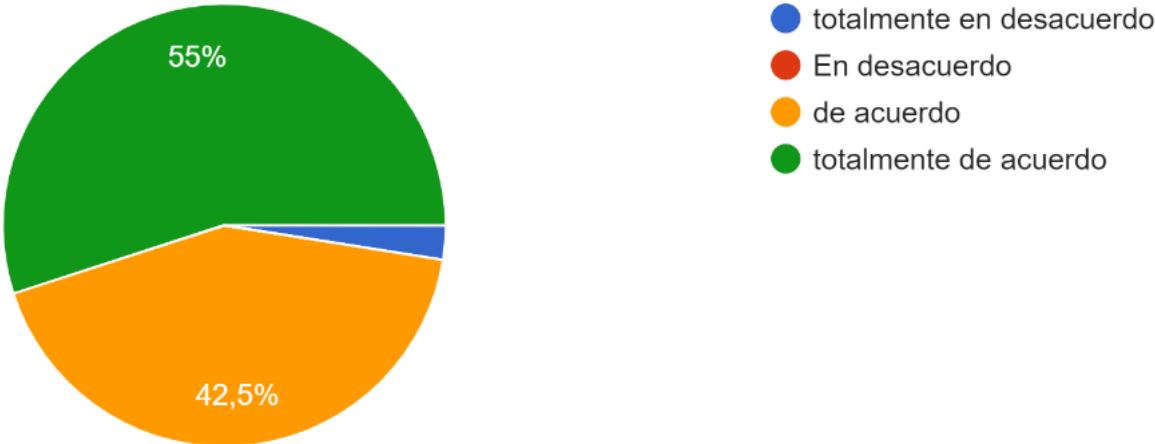


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

Como se puede observar en la gráfica, en términos generales, la mayoría de los encuestados, reconoce sentirse con la libertad de expresar sus opiniones.

Figura 4.22

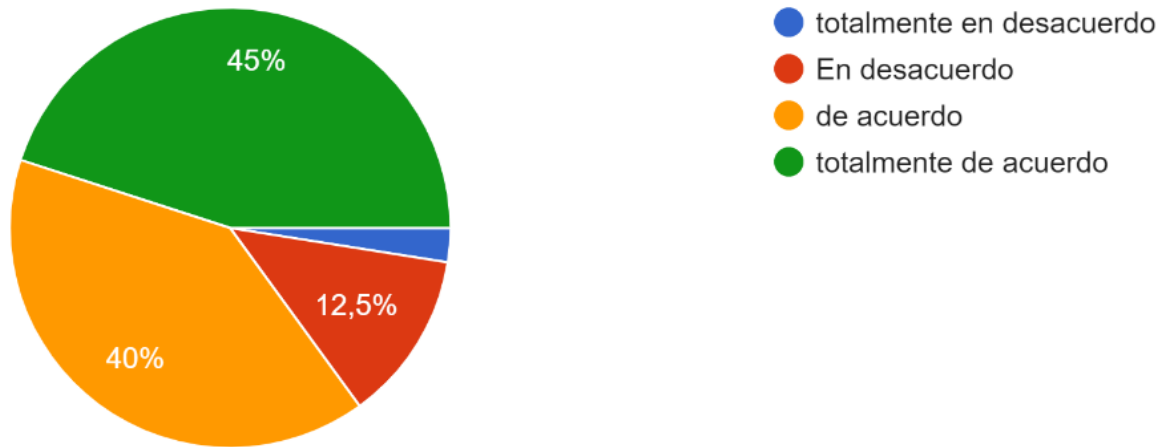
Pregunta 19 ¿Su jefe está abierto a recibir sugerencias?



Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022. De acuerdo a la gráfica anterior, se puede vislumbrar como casi la totalidad de los colaboradores encuestados, percibe que existe una buena comunicación con su jefe directo, y con la libertad para expresar sugerencias.

Figura 4.23

Pregunta 20 ¿Usted puede participar en las decisiones relacionadas a su trabajo?

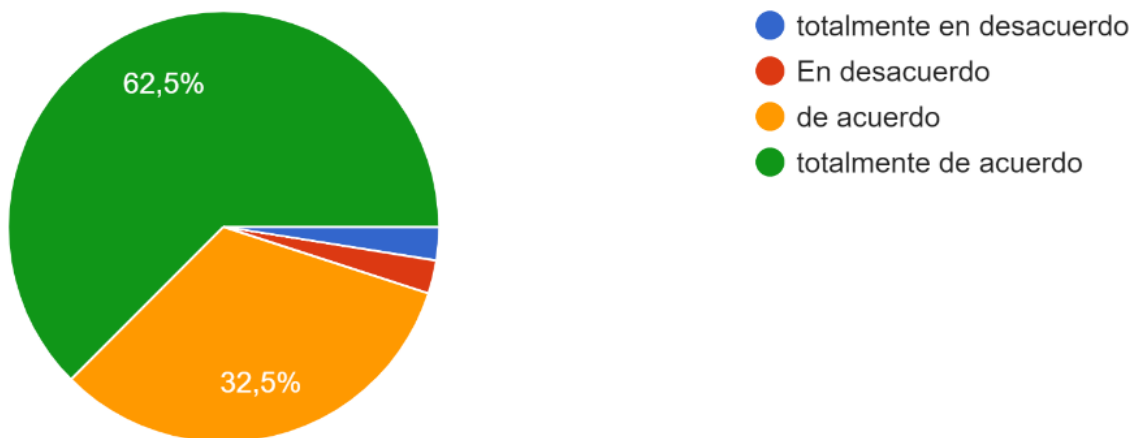


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

De acuerdo a la gráfica, se puede denotar que cerca del 15% de los colaboradores encuestados, no divisan participación por parte de ellos para la toma de decisiones.

Figura 4.24

Pregunta 21 ¿Su jefe lo reconoce verbalmente cuando realiza un buen trabajo?

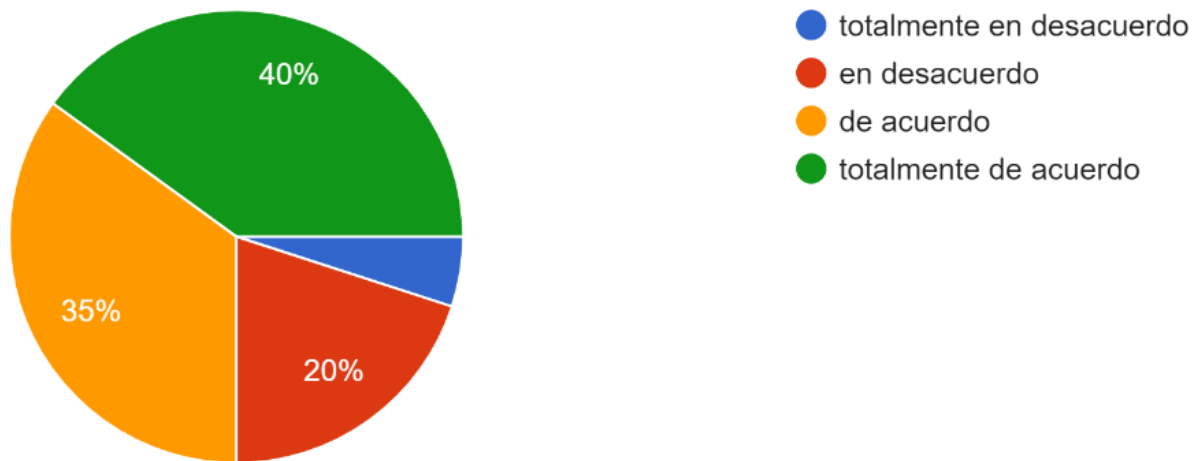


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

Así mismo, se puede juzgar que, de forma general, los trabajadores, perciben que, de parte de los jefes, existe motivación y reconocimiento cuando se realiza un buen trabajo, recalcando que dicho elemento es muy importante para desarrollar el SP.

Figura 4.25

Pregunta 22 ¿La información importante se comparte entre los diferentes departamentos?

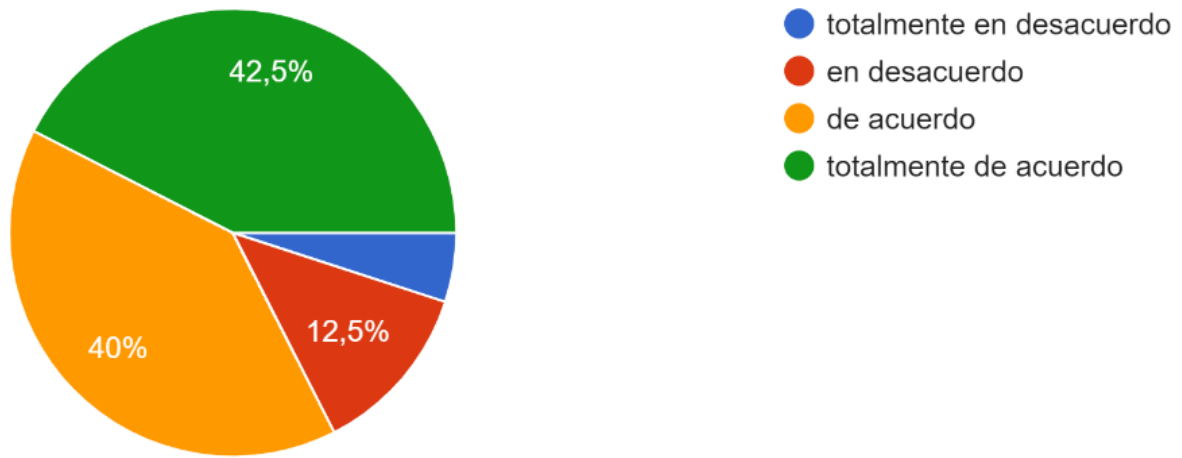


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

Con base en la gráfica anterior, se puede denotar, que cerca del 25% de los encuestados, perciben una falta de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa "A".

Figura 4.26

Pregunta 23 ¿Las reglas de la empresa son claras?

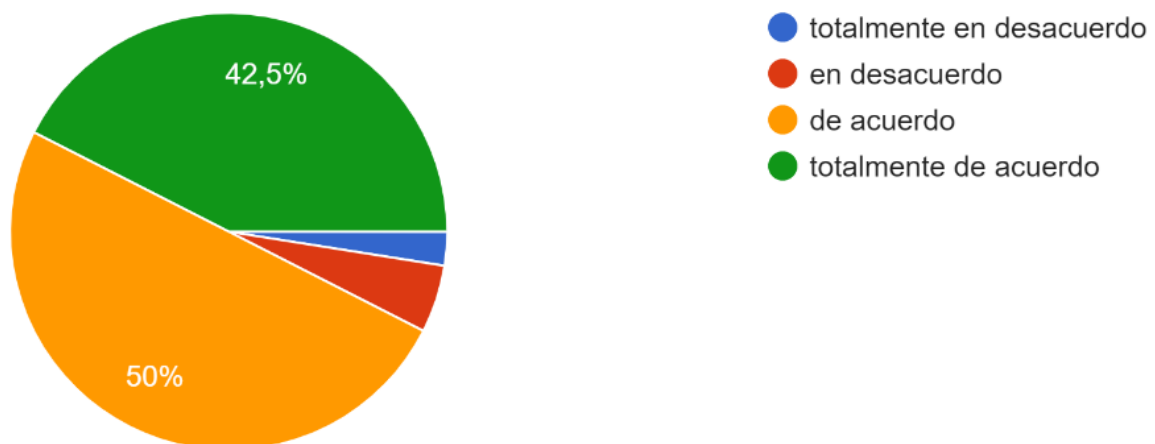


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

De igual forma, se puede vislumbrar en la gráfica, que más del 80% de los empleados encuestados, es decir, la mayoría, asevera que existe claridad sobre las políticas o reglas de la empresa.

Figura 4.27

Pregunta 24 ¿La empresa está interesada en el bienestar del personal?

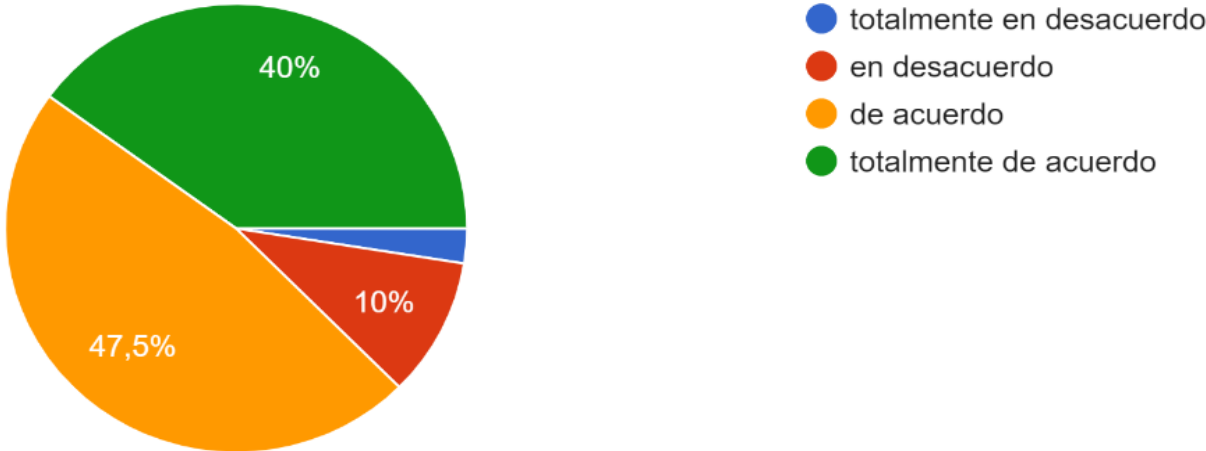


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

En términos generales, como se puede observar en la gráfica, en la generalidad, los empleados observan interés en el bienestar individual por parte de la empresa “A”.

Figura 4.28

Pregunta 25 ¿Su trabajo se valora?

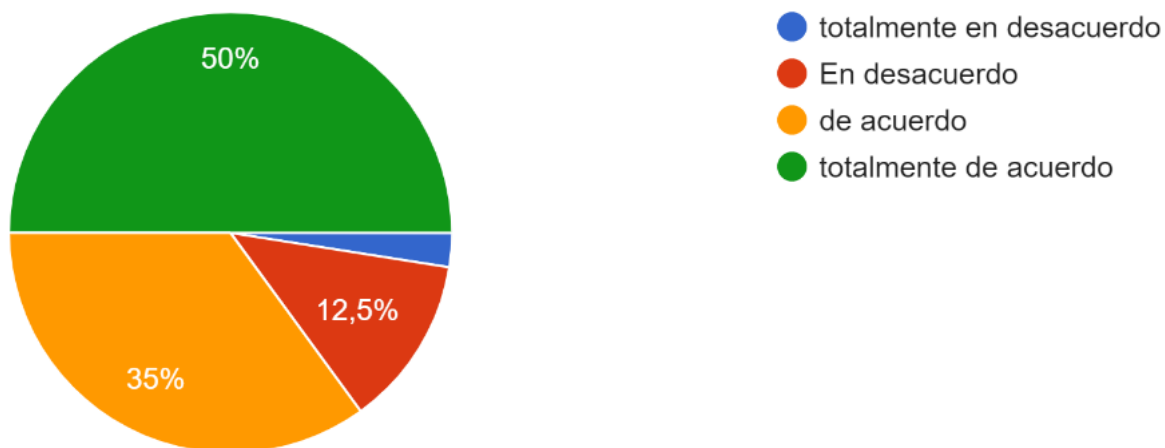


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

Como se puede apreciar en la gráfica, casi la mayoría, con una cercanía del 90% de los encuestados, divisan sentirse valorados por parte de la empresa.

Figura 4.29

Pregunta 26 ¿Las recompensas las obtienen solamente quienes generan resultados?

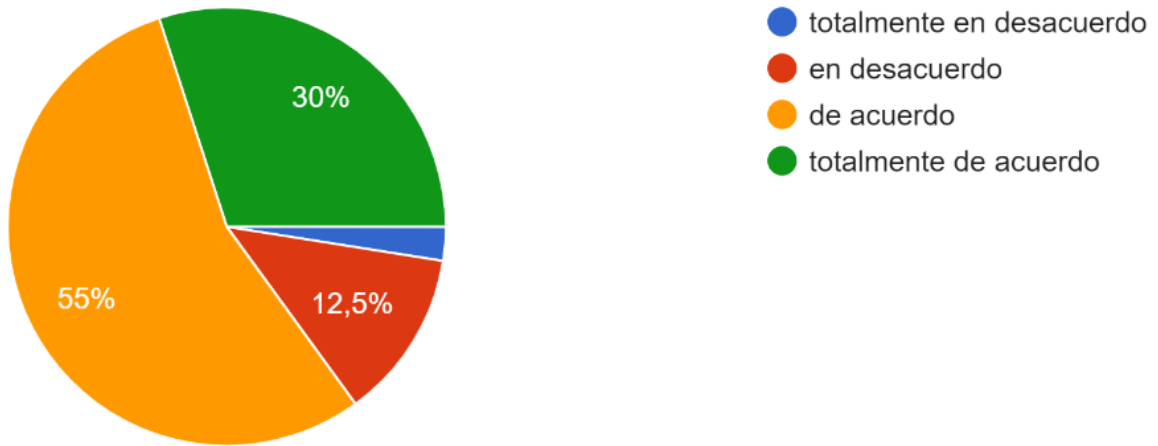


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

En términos generales, más del 80% de los empleados encuestados, reconoce que existen recompensas como consecuencias de alcanzar metas y resultados planteados.

Figura 4.30

Pregunta 28 ¿Cuándo usted alcanza metas, recibe reconocimiento?

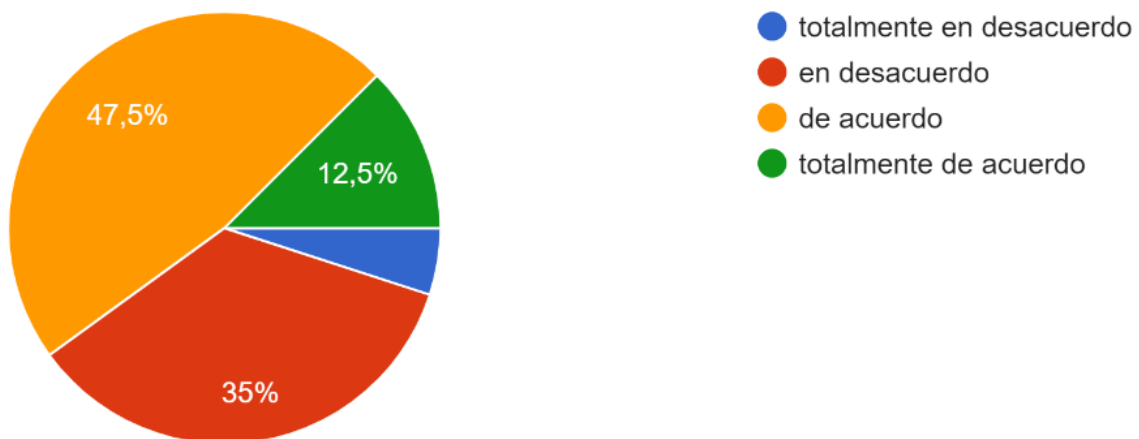


Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

A partir de la gráfica, se atribuye que la mayoría de los encuestados, percibe que recibe reconocimiento por parte de la empresa, cuando las metas son cumplidas.

Figura 4.31

Pregunta 29 ¿Su salario es adecuado a su puesto?



Fuente: elaboración propia, con base a los resultados del trabajo de campo, 2022.

De acuerdo a lo planteado en capítulos teóricos, la sensación de correspondencia entre actividades desempeñadas y la percepción económica, es importante; a partir de la gráfica, se concluye que cerca del 40% de los encuestados, sí ostentan una discrepancia entre ambos elementos.

4.4 DIAGNÓSTICO

Recordando que en el capítulo I, se sintetizó al SP como el proceso que la empresa impulsa a través de diferentes elementos y características; propiciando que cada colaborador cuente con la libertad y voluntad para desarrollarlo; dando como resultado un vínculo que refleja compromiso mutuo y que está estrechamente ligado con el desempeño y su productividad.

De acuerdo a las respuestas recabadas, se pueden observar estadísticas interesantes y relevantes, comenzando con que más del 90% de los encuestados les gusta su trabajo y sienten satisfacción al trabajar en la empresa, y con intenciones de quedarse a trabajar mucho tiempo; ingredientes que como se abordó al final del capítulo I, son menesteres para apunrar que el SP está presente. 97% se siente orgullo de pertenecer a la empresa y sabe que su trabajo contribuye al desempeño de la organización. Al menos el 85% refieren conocer la misión, visión y valores institucionales, sin embargo, la empresa no los ha comunicado de manera formal y orgánica al momento de aplicar la encuesta.

El 95% afirma que su trabajo es un reto que los entusiasma, cabe destacar que en octubre 2022 se alcanzó la meta en ventas, que al menos en 3 meses anteriores no se había alcanzado, lo cual puede establecer una correlación, de acuerdo abordado en los capítulos I y II. El 100% refiere tener claras las funciones de sus puestos, a pesar de no contar con un proceso de onboarding, capacitación ni manuales de puesto. En general todos expresan conocer sus metas de desempeño y los resultados esperados por parte de la empresa y que en general

todos trabajan por ese objetivo, que se puede ver reflejada en el alza de alcances de objetivos del mes de agosto 2022 a octubre 2022.

Por otro lado, cerca del 20% expresa que la empresa no realiza esfuerzos suficientes para incrementar la productividad, lo cual puede traducirse como un descontento que además repercute en la parte salarial, ya que al ser fuerza de ventas, dependen de incentivos y comisiones para alcanzar un ingreso más alto, de lo contrario el salario puede ser bajo para las necesidades de cada colaborador.

El 90% considera que puede expresar sus opiniones, que como se denotó en el episodio I, este también es un elemento fundamental al hablar sobre el sentido de pertenencia, así mismo el 85% de los encuestados, refiere que puede participar en decisiones relacionadas con su trabajo y 95% expresa sentirse motivado y reconocido cuando su jefe le expresa que ha realizado un buen trabajo.

En otra línea, 25% enuncia que no hay comunicación efectiva entre departamentos, lo cual puede mermar algunos otros aspectos, tal como se explicaron los capítulos I y II, así mismo 17% manifiesta que falta claridad en las reglas y políticas de la empresa; esto posiblemente debido a que no existen manuales ni procesos orgánicos de estandarización ni políticas.

Más del 87% revela que considera que la empresa está interesada en el bienestar del personal y que se mantiene una buena relación con los colaboradores, y tal como se ha abordado a lo largo del presente trabajo, este es uno de los ingredientes claves que el colaborador requiere percibir, para dar pauta al sentido de pertenencia. En otro rubro, 12.5% de los encuestados refiere no sentirse valorado o que sus resultados son recompensados y al menos 17% menciona no sentirse reconocido cuando alcanza las metas establecidas.

El 40% refiere que no hay una correspondencia del salario económico a sus actividades desempeñadas, lo cual también puede afectar en gran medida para desarrollar el SP en los colaboradores de la empresa "A".

En una ágil sinopsis, se puede observar que a pesar de que la empresa no cuenta con procesos estandarizados, sin embargo, como empresa, se ha encontrado una forma de transmitir a los colaboradores sus políticas y procesos, por lo cual, la mayoría cuenta con los elementos planteados en el capítulo I, respecto a percepciones de orgullo, satisfacción e identificación con la empresa. La comunicación ha sido una de las áreas de oportunidad más relevantes, donde se tiene la oportunidad de desarrollar, así como los lineamientos, procesos y manuales que actualmente siguen sin contar. En cuanto a la percepción de una correspondencia entre actividades y sueldo, sí se cuenta con una inconsistencia, con el 40% de las personas que percibe que no existe, de esta forma, se puede dar pauta para crear una estructura más sólida respecto a este rubro.

Después de obtener esta información, se puede concluir que se cuenta con información sólida para realizar un diagnóstico de la empresa del estudio de caso, que dé cabida a la construcción de la matriz de indicadores para diagnosticar el SP en los colaboradores de la empresa "A", para poder pauta a identificar dónde puede mejorar el desempeño y productividad, y de esta forma dar pauta a crear herramientas estratégicas específicas, que sea vea reflejado de forma integral.

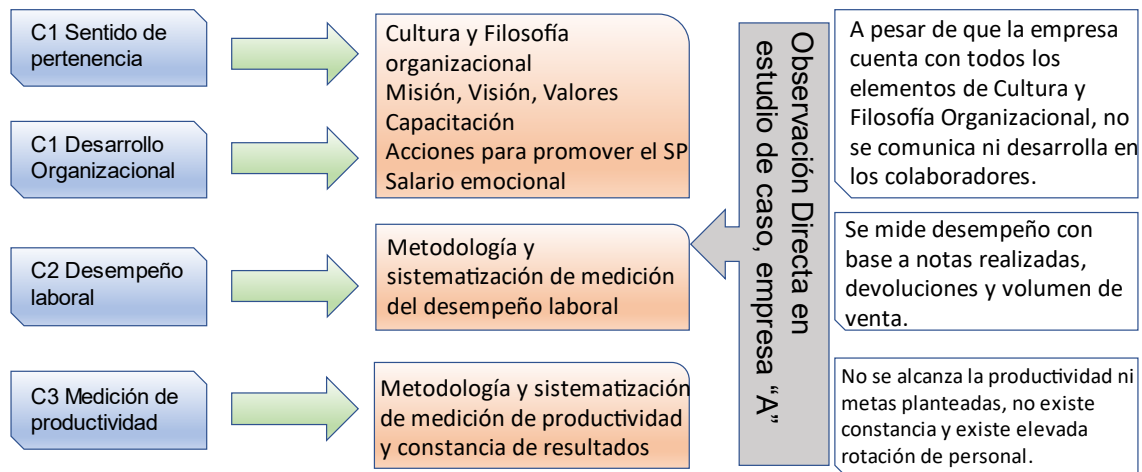
A pesar de que el crecimiento fue analizado y planeado, la empresa "A", al momento de adquirir la concesión con el prestigiado laboratorio, por situaciones quizás no previstas, dejó a un lado varios aspectos que no desarrolló, como una cultura y filosofía organizacional sólida, formal y clara. No estableció un departamento que se encargara específicamente del talento humano, propiciando la creación de éste mismo, después de 6 meses iniciada la operación. No cuentan con una institucionalización de la comunicación interna. Los procesos, a pesar de encontrarse aparentemente definidos, no están documentados. Se puede identificar

que los elementos que conforman están presentes, en uno u otro nivel, que hay evidentes áreas de oportunidad y que pueden dar cabida a analizar, proponer y aplicar varias actividades para desarrollar el SP, y por lo tanto identificar su impacto en el incremento del desempeño de la productividad; es por eso, que la empresa “A” es definitivamente un adecuado objeto de estudio para poder crear la matriz de indicadores para diagnosticar el SP en los colaboradores, ya que hasta el momento de realizado el presente trabajo de investigación, no hay una forma cuantitativa de aseverar o no, que existe un SP por parte de los colaboradores, dado que no hay instrumento para diagnosticarlo.

En la figura 4.32, se podrá observar la construcción teórico hipotético, con base a la investigación y los resultados.

Figura 4.32

Construcción de una matriz de Indicadores para diagnosticar el sentido de pertenencia y su relación con la productividad



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación de campo 2022.

4.5 ESTADO DEL PROBLEMA O ESTADO DE HIPÓTESIS

La hipótesis enunciada como:

Si se cuenta con una matriz de indicadores que logre determinar el nivel del sentido de pertenencia en los colaboradores, se podrá instituir acciones para desarrollarlo y encontrar un vínculo al incremento de la productividad en el desempeño de los colaboradores de la empresa "A".

La hipótesis se prueba parcialmente, dado que el presente trabajo de investigación abarca hasta la implementación de la encuesta. En el análisis se identificó una relación directa entre el bajo desempeño, al tener un alcance del indicador financiero principal del 15% y con la falta del desarrollo de un Sentido de Pertenencia, dado que no existe ninguna comunicación formal al respecto, como lo es la cultura organizacional, se carece de capacitación, salario emocional y existe

insatisfacción con la retribución económica al momento de realizar el estudio de campo, es decir, se puede ultimar que existe un bajo desempeño en la productividad al no fomentar y desarrollar el sentido de pertenencia en los colaboradores de la empresa "A". Se puede inferir que, a través de la propuesta de la matriz de indicadores para diagnosticar el nivel de sentido de pertenencia, podrá coadyuvar a implementar acciones específicas que permitirán desarrollar o fortalecer elementos específicos relacionados con el SP, y de esta forma conseguir correlacionar el aumento del SP con el desempeño y productividad.

PROPUESTA DE MATRIZ DE INDICADORES PARA DIAGNOSTICAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA “A”

De acuerdo a los instrumentos y herramientas abordadas en los capítulos pasados, se tomó como base, la matriz de las 9 cajas, en un conjunto con evaluación de KPI's, donde a través de primero una autoevaluación, que posteriormente se podrá convertir en una evaluación de 360° se podrá determinar, a través de cinco elementos claves del sentido de pertenencia si su nivel es bajo, medio o alto.

En la contraparte de evaluación de desempeño y productividad, se propone una matriz similar, para poder establecer una correlación o relación entre el nivel del SP y el desempeño y productividad.

Para diagnosticar el SP, en el eje “Y”, se dividirá en 3 niveles: bajo con valor 1, medio con valor 2 y alto con valor 3. En el eje “X”, se situarán los principales elementos del SP; en la propuesta se observan:

- Identificación con la filosofía organizacional
- Satisfacción con la comunicación interna
- Satisfacción con la capacitación
- Satisfacción referente al salario emocional
- Satisfacción referente a la remuneración

En primer lugar, el colaborador encuestado realizará una autoevaluación, donde podrá colocar por cada indicador, el valor dependiendo del nivel que identifique en cada uno de ellos. En la figura 4.33 se podrá visualizar la propuesta, con un ejemplo. El mismo procedimiento de evaluación se solicitará en un esquema de 90°, 180° o 360° según sea el caso de cada colaborador, es decir, será evaluado por sus superiores, sus homólogos, subordinados y clientes, ya sean internos o externos. Al final se realizará un promedio para determinar los valores en una sola matriz.

Figura 4.33 Propuesta de Matriz de indicadores para el diagnóstico del nivel de Sentido de Pertenencia.

Colaborador 1					
ALTO 3				3	
MEDIO 2		2			
BAJO 1	1		1		1
Sentido de Pertenencia	Identificación con la filosofía organizacional	Satisfacción con la comunicación interna	Satisfacción con la capacitación	Satisfacción referente al Salario emocional	Satisfacción referente a la renumeración

Fuente: Elaboración propia.

En dicho ejemplo, se visualizan 5 indicadores, los cuales cada uno tiene una ponderación del 20%, con base en el ejemplo, se refiere que solamente tiene un indicador, es decir, el 20% como nivel alto, 20% en nivel medio, y 60% en nivel bajo, lo que se puede concluir que, en el ejemplo, el colaborador 1, tiene un bajo nivel de SP.

Para una mayor amplitud, esta misma matriz, podrá ser contestada en un esquema de 360°, donde se podrá determinar a mayor profundidad el SP.

Para realizar una adecuada relación y correlación con el desempeño y productividad, en un esquema de evaluación de 90°, en una matriz muy similar, donde en el eje “Y”, igualmente se sitúa en 3 niveles: bajo con un alcance del 0 al 49% de logro de indicador, medio con un rango del 50 al 80% y alto con el último rango del 81 al 100%.

En el eje “X” se podrán incluir los indicadores que miden el desempeño y productividad, que en este caso son:

- Meta de volumen
- Número de notas
- Porcentaje permitido de devolución (5%)
- Mix de venta
- Recompras de clientes

En la figura 4.34, se observa un ejemplo, del mismo colaborador 1, donde cada indicador, igualmente tiene un valor porcentual del 20%.

Figura 4.34 Propuesta de matriz de indicadores para medir el desempeño

Colaborador 1					
ALTO 81-100					
MEDIO 50-80					
BAJO 0-49					
Desempeño y productividad	KPI 1 meta de volumen de venta	KPI 2 número de notas	KPI 3 porcentaje de devolución	KPI 4 mix de venta	KPI 4 recompra de clientes

Fuente: Elaboración propia (2023)

De acuerdo a lo planteado, se deduce que el colaborador solamente se sitúa en el 40% de un alto alcance de KPI’s, y con un 60% situado en el nivel medio o bajo.

A través de dichas matrices, se podrá: realizar una relación o correlación entre el nivel del SP y el alcance de objetivos y metas, así se podrán detectar más

fácilmente que elementos se requieren desarrollar más para establecer un alto nivel de sentido de pertenencia, y además se vincule con alta productividad. También se podrá detectar en cada colaborador, las áreas a desarrollar o fortalecer por parte de la empresa, como lo es la comunicación interna, promover la cultura organizacional, desarrollar el salario emocional, realizar un estudio de mercado para saber si el sueldo económico es adecuado, implementar capacitaciones que puedan converger en un sentido de satisfacción laboral , para poder visualizar y dar pauta a qué tipo de acciones, o hacia qué indicador pueden ir dirigidas, para desarrollar el SP, que se podrá ver reflejado en una disminución de la rotación y de la satisfacción laboral, para incrementar el compromiso, la satisfacción laboral, y que los colaboradores por convicción realicen sus actividades y deseen una mayor productividad, sabiendo que habrá reconocimiento económico y emocional, llevando a la empresa a una estabilidad laboral, pero también presencia de marca y productividad adecuada, en síntesis se establecerá un vínculo sólido, honesto y conveniente entre colaboradores y la empresa.

CONCLUSIONES

El sentido de pertenencia es un proceso que no es aislado, ni tampoco unilateral, es decir, ambas partes, tanto la organización como los miembros de la organización, requieren al menos de motivación, interés y compromiso mutuo para ir construyendo identidad empresarial, y así poder compartirla. También se encontró que, a pesar de que el contexto ideal es que todo esté respaldado en manuales y políticas formalmente establecidas, como lo son la Misión, la Visión, los Valores Institucionales, algún programa de Responsabilidad Social, Desarrollo Organizacional, la ausencia de éstos, no excluye que exista una filosofía organizacional, y, por ende, que se desarrolle el Sentido de Pertenencia. Es decir, el SP de pertenencia sí requiere de una Cultura Organizacional para poder transmitirla al colaborador, sin importar si es o no de manera formal. Con el análisis de características, diversos conceptos y elementos su pueden dilucidar preceptos que coinciden e indispensables al hablar sobre el SP, como lo es el sentimiento de compromiso, identificación y satisfacción, y es imprescindible acotar la necesidad de que sea recíproco y en ambos sentidos, como una relación natural que involucra a los seres humanos.

A través del desempeño laboral, es innegable que toda organización, toda empresa, se enfocará siempre en resultados y alcanzar los objetivos, y que es menester poder cuantificar y deducir cómo incrementarlos de tal forma que las personas denoten un elevado SP, realizarán sus actividades con mayor entusiasmo, compromiso y calidad, también se concluye lo importante que es cuidar y monitorear las percepciones y ambiente de los colaboradores, pues si hay inconformidad, existen fenómenos como el efecto Pigmalión, que hará que una percepción o sentimiento pueda corromper a otros colaboradores, ya sea en términos positivos o negativos respecto a una idea, una situación, una persona, o bien, a la empresa en general. Y por tal motivo es trascendental como empresarios o administradores tener claridad de las acciones que pueden impulsar el SP, pero también, el tipo de acciones que pueden frenar o afectar directamente el nivel de productividad y desempeño en los colaboradores. De cualquier forma, el que exista

una comunicación clara respecto a qué se espera de un colaborador y que el mismo colaborador conozca la metodología, objetivos, actividades y metas a lograr es indispensable. Igualmente es importante recalcar que al determinar si un trabajador es o no productivo, la medición no se puede limitar únicamente a uno o dos indicadores, sobre todo si éstos se acotan únicamente a resultados técnicos. En extracto, para que una organización establezca una metodología para medir el desempeño y productividad es preciso constituir diversos indicadores.

Con el análisis de diversos instrumentos de evaluación para medir el desempeño y productividad, se manifiesta un precepto básico de la administración: lo que no se mide, no se puede controlar y si no se controla, no se puede administrar. Como todo proceso, al momento de evaluar, se pretenden establecer los objetivos, las fases y la periodicidad de la evaluación, al saber que serán técnicas aplicadas periódicamente, al plantear el objetivo de medir algún elemento, también es indispensable realizar un diagnóstico o presentar evidencias de un antes y un después de cualquier plan de acción, es decir, que si una empresa invertirá en medir algún elemento, es porque hay una intención de desarrollarlo o intervenir de manera directa para modificar dicho elemento. Así mismo, se concluye que existe una amplia variedad de instrumentos para medir competencias, habilidades específicas, productividad, desempeño, ambiente laboral, pero no se registró una herramienta enfocada totalmente a medir el SP. De igual forma es significativo que al momento de establecer qué es lo que se desea medir o evaluar, los procesos, los resultados, las actitudes, las aptitudes, son de suma relevancia, pero también lo son las personas que se involucrarán directamente con la evaluación, planteado de otra forma, si solamente una persona con un alto nivel de jerarquía evaluará, o se tomará en consideración otras personas y elementos que influyen directamente en el desempeño y productividad del colaborador.

Para consolidar la construcción teórico metodológica, en el capítulo IV, a través de la observación en sitio, en conjunto con los resultados de dos instrumentos que se aplicaron en el estudio de caso, se logró observar, que la empresa “A” a

pesar de tener más de 12 años de consolidación, una innovación y ampliación en su operación, contrajo diferentes dificultades operativas, administrativas, pero sobre todo en cuestión de productividad, pues al momento de realizar el presente trabajo de investigación, de 30 rutas activas, solamente el 15% de ellas se encontraban en cumplimiento de sus objetivos. Durante este periodo y con la información recabada de los instrumentos se dedujo que la empresa cuenta con una Cultura y Filosofía Organizacional informal, pero que de manera empírica se ha logrado establecer un cierto grado de identificación, sin embargo, al no existir algún antecedente de medición respecto al SP, no es correcto concluir que la identificación esté alineada específicamente con la auténtica filosofía de la empresa "A". Así, para consumir el presente trabajo, se presentó la propuesta de la construcción de una matriz de indicadores para diagnosticar el sentido de pertenencia de los colaboradores de la empresa "A", que permitirá identificar elementos que podrán coadyuvar a implementar acciones que puedan desarrollar e impulsar el Sentido de Pertenencia en los colaboradores, y así, poder relacionarlos o correlacionarlos con la medición cuantitativa de su desempeño y productividad. La situación de la empresa que fungió como estudio de caso es muy clara: cuentan con una rotación de personal mayor al 40% mensual, solamente el 15% de las rutas se encuentran en un nivel adecuado de productividad y desempeño, es decir, que el 85% de los colaboradores no alcancen la meta de productividad, podría poner en riesgo la rentabilidad de la empresa per se. De igual forma se documenta que no hay acciones específicas para desarrollar el Sentido de Pertenencia, y, por ende, elementos que conforman la misma, como son la identificación con Filosofía Organizacional, la satisfacción con la comunicación interna, la capacitación, el salario emocional y la remuneración. En el presente trabajo de investigación, la propuesta de la matriz de indicadores para diagnosticar el sentido de Pertenencia en los colaboradores de la empresa "A" plantea que al tener un panorama claro y cuantitativo sobre qué elementos del SP son necesarios desarrollar en el colaborador, se podrá establecer una correlación directa con el desempeño y productividad del trabajador, que corresponde a la productividad general del giro o empresa.

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, se puede ultimar que si una empresa, como es el estudio de caso, desea alcanzar y motivar a los colaboradores para que se comprometan a alcanzar altos niveles de desempeño y productividad, es ineludible que ambos actores, empresa y colaborador, se encuentren en la disposición de colaborar en equipo, crear ideas que lleven a planes y actividades específicas para ir construyendo lateralmente el Sentido de Pertenencia y el seguimiento y capacitación correcta de cómo alcanzar un adecuado desempeño y productividad laboral.

REFERENCIAS

Alajo Tumbaco Silvia Alexanda, Yánez Yánez Mari Anabel (2017) *Modelo de evaluación de desempeño del talento Humano de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres del Cantón Latacunga*. [Tesis para obtener el grado de Ingeniería Organizacional] Universidad Técnica de Cotopaxi.

Alveiro Montoya, César (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Revista Científica "Visión de Futuro", 11(1), ISSN: 1669-7634. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>

Arciniegas Rodríguez, W., & Pérez Peña, N. (2014). Consideraciones semióticas: un acercamiento a la definición de cultura. Cuadernos de Lingüística Hispánica, 25, 99-121. Tunja: Uptc

Benavides, Fraiz, Porto (2009) *Introducción a la primera versión en español escala UWES*. Grupo de Estudios e Pesquisas sobre Estresse e Bournout. GEPEB

Carrillo, Geraldine Fernández, Ana (2018) *Sentido de pertenencia y compromiso organizacional de colaboradores posterior a un proceso de integración empresarial*. [Tesis para la obtención de grado Licenciatura en Relaciones Industriales] Universidad Católica Andrés Bello

Castrillón, M. A. G. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Universidad del Rosario.

Cequea Null, Mirza Marvel; Rodríguez Monroy, Carlos y Núñez Bottini, Miguel (2011). *La Productividad desde una Perspectiva Humana: Dimensiones y Factores.*

Chabaud Guadalupe (2007) *Cultura Organizacional e identidad.* Hospitalidad ESDAI. Issue 11, p25-45 Académica Plus.

Chiavenato Idalberto, (2007). *Administración de los Recursos Humanos, El capital Humano de las organizaciones.* Novena edición, McGrawHill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* McGrawHill.

Coll Morales Francisco (2020) *Productividad laboral.* Blog digital Economipedia.com

Contreras Márquez, José. (2021) Artículo Revista predictiva, edición 35.
<https://predictiva21.com/definicion-desempeno-mantenimiento/#:~:text=El%20desempe%C3%B1o%20es%20el%20resultado,durante%20un%20periodo%20de%20tiempo.>

Cuesta Santos, A., & Valencia Rodríguez, M. (2010). *La productividad del trabajo del trabajador del conocimiento.* REGE Revista de Gestão, 17(4).

Da Silva, Douglas. (2020) *8 factores que afectan la productividad de vendedores* Web Content & SEO Associate, LATAMartículo
<https://www.zendesk.com.mx/blog/factores-que-afectan-productividad/>

Drucker, P. (1995) *La Administración en una época de grandes cambios*. Debolsillo

Echeverría, B. (2019). *Definición de la cultura*. Fondo de Cultura Económica.

Ferreira da Costa Carlos Eduardo, Rituay Trujillo Pablo Alfredo, Campos Trigoso

Jonathan Alberto, De Oliveira Marcelo Eduardo. Plan de sucesión de personas en empresas del sector financiero en Brasil. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXV, núm. 4. Universidad del Zulia

<https://www.redalyc.org/journal/280/28062322017/html/>

Figueiras, Santiago (2021) Blog, del Centro Europeo de Postgrado, CEUPE México

<https://www.ceupe.mx/blog/la-importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno-de-los-empleados.html>

García Vargas, Javier (2015) *El efecto Pigmalión y su efecto transformador a través de las expectativas*. *Revista perspectivas docentes*, número 57.

Gargantilla-Madera, Pedro, Arroyo-Pardo, Noelia, & Madrigal, José F.. (2016).

¿Existe el efecto Pigmalión entre los residentes? *FEM: Revista de la Fundación Educación Médica*, 19(1), 5. De:

http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2014-98322016000100002&lng=es&tlng=es.

Hart, C. W. (2012). Los experimentos de Hawthorne. *Revista cubana de salud pública*, 38, 156-167.

Jaime, Haydee_(2022) blog, HOLMESHHR

<https://www.holmeshr.com/blog/evaluacion-de-desempeno-laboral/>

Jiménez Cháves; Comet Weiler. (2016) Los estudios de caso como enfoque metodológico. Artículo de revisión, ACADEMO, Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades. Vol. 3 No. 2

Jojoa, A. M. (2017). *Importancia del clima organizacional en la productividad laboral*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/16749>.

Lema, J. P. (2004). *La guía estratégica el corazón del plan estratégico*. Revista EIA,

Lippitt, R., Cartwright, D., & Morton Deutsch, M. (2005). *Estos mismos autores añaden que el esfuerzo del desarrollo organizacional. El desarrollo organizacional y el cambio planeado*.

Loor-Vélez, D. L., & Deroncele-Acosta, A. (2018). Sentido de pertenencia laboral desde una perspectiva psicosocial formativa. *Maestro Y Sociedad*, 15–26.

Macías Cárdenas Sergio, Aguilar Reyna José de Jesús , Ramírez Cisneros Immer Alberto, Escobar Olguín, Héctor Enrique. Instituto Tecnológico Superior de San Pedro de las Colonias el sentido de pertenencia como eje rector de la motivación laboral, 2016

Maldonado José Ángel, (2017). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*.

Maldonado Luna, S. M. (2012). Manual Práctico Para El Diseño De La Escala Likert. *Xihmai*, 2(4). <https://doi.org/10.37646/xihmai.v2i4.101>

McGregor, D. (1994). El lado humano de las organizaciones. In *El lado humano de las organizaciones* (pp. 243-243).

Miranda, J., & Toirac, L. (2010). *Indicadores de productividad para la industria dominicana*. Revista Ciencia y sociedad.

Mondy. (2010a). *Administración de recursos humanos (9a ed.)*. Pearson Education.

Montes de Oca, Víctor Chávez blog <https://profesionistas.org.mx/que-es-el-sentido-de-pertenencia-en-el-trabajo/#:~:text=El%20sentido%20de%20pertenencia%20hace,de%20entusiasmo%20a%20tus%20compa%C3%B1eros.>

Muñoz Briceño Paola Andrea (2014) *El sentido de pertenencia como estrategia organizacional para el aporte de los objetivos de la empresa*. [Ensayo de especialización en Gestión de Desarrollo Administrativo] Universidad Militar Nueva granada.

Ouchi William G., (1985). *Teoría Z, Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona Orbis.

Pérez, A., Milian, A., Cabrera, P, & Victoria, I. (2016). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual*. Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR.

Rojas Zelaya, Karen Edith, tesis El desempeño laboral y su influencia en la gestión administrativa de la subprefectura distrital de Independencia, Lima 2018 <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/20046>

Samaniego, Juan F. Blog de la consultoría Willis Towers Watson

<https://willistowerswatsonupdate.es/beneficios-sociales-y-bienestar/sentido-de-pertenencia-empresarial/>

Sánchez Henríquez, Jorge, & Calderón Calderón, Viviana. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, (32), 54-82. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004&lng=en&tlng=es

Seror, Marta. (2019). *El efecto Pigmalión* Artículo McGrawHill, blog digital <https://www.mheducation.es/blog/el-efecto-pigmalion-en-la-educacion>

Thompson, A. y Strickland, A. (1999) *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.

Torres, S. (2009). *Desarrollo organizacional*. El Cid Editor.

Trujillo, R. A. S., Sarmiento, A. D. J. S., Giraldo, L. F. G., & Palma, H. G. H. (2018). *Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 377-391.

Zimmermann A, (2000). *Gestión del cambio Organizacional, caminos y herramientas*. Ediciones ABYA-YALA

Zuzama Covas, J. M. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*.

ANEXOS



ANEXO 1

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Objetivo: obtener información con relación a aspectos que permitan conocer desde la perspectiva del entrevistado la situación actual de la empresa.

Guía de entrevista

Dirigida al director general

Fecha:

Lugar:

Nombre del entrevistado:

¿Cómo fue que surgió MAXIMA DISTRIBUCIÓN?

¿Cuál es el giro de la empresa?

¿Cuál es la misión de la empresa?

¿Cuál es la visión de la empresa?

¿Cuáles son los valores de la empresa?

¿Cuáles se pueden decir que son los planes a futuro de MAXIMA DISTRIBUCIÓN?

¿Cómo concibe el director general a los colaboradores?

¿Qué papel juega el colaborador en la empresa?

¿Existen algunas acciones específicas que se desarrollan sobre el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa?

ANEXO 2



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Objetivo: obtener información con relación a la identificación y conocimiento de algunos elementos del SP, de los colaboradores de la empresa “A”, desde su experiencia y perspectiva.

Instrucciones: Esta encuesta ha sido elaborada con la finalidad de conocer más sobre su experiencia en la empresa, recuerde que no hay respuestas correctas e incorrectas, por favor responda de forma honesta. Cada pregunta cuenta con 4 diferentes opciones, elija la que más se acerque a su opinión.

Preguntas	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
En general, es satisfactorio trabajar en esta empresa				
¿Le gusta su trabajo?				
¿Planea seguir trabajando en la empresa por mucho tiempo?				
¿Se siente orgulloso de ser parte de la empresa?				
¿Su trabajo contribuye al desempeño de la organización?				
¿Sabe cuál es la misión de la empresa y se identifica con ella?				

¿Sabe cuál es la visión de la empresa y se identifica con ella?				
¿Sabe cuáles son los valores de la empresa y los ha adoptado como propios?				
¿Conoce, respeta y ejecuta las políticas de la empresa?				
¿Tiene claro cuáles son las funciones de mi puesto?				
¿Su trabajo es un reto que lo entusiasma?				
¿Tiene claras cuáles son las funciones de su puesto?				
¿Considera que tiene las habilidades necesarias para cumplir con su trabajo?				
¿Está capacitado para cumplir con su trabajo?				
¿Conoce los resultados que se esperan de su trabajo?				
¿Tiene metas claras de desempeño?				
¿En su departamento se esfuerzan por alcanzar las metas?				
¿La empresa realiza esfuerzos para incrementar la productividad?				
¿Cuenta con oportunidad de expresar sus opiniones?				
¿Su jefe está abierto a recibir sugerencias?				
¿Puede participar en las decisiones que están relacionadas con su trabajo?				
¿Su jefe lo motiva, diciéndole cuando hace bien su trabajo?				

¿Se comparte la información importante entre los diferentes departamentos?				
¿Las teclas de la empresa son claras?				
¿La empresa está interesada en el bienestar del personal?				
Considera que, ¿la empresa valora su trabajo?				
¿Las recompensas las obtienen quienes generan resultados?				
¿Recibe reconocimiento cuando alcanza las metas que se esperan de su trabajo?				
¿Considera que el salario es adecuado a su puesto de trabajo?				
Agradecemos mucho su valiosa participación.				