



## **ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

### **Tema:**

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL SENTIDO DE PERTENENCIA PARA UN MEJOR DESEMPEÑO LABORAL**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Psicólogo Organizacional**

### **Línea de Investigación:**

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

### **Autor:**

ANDRÉS MARCELO CASTILLO ZURITA

### **Directora:**

ELEONOR VIRGINIA PARDO PAREDES MG.

Ambato – Ecuador

Septiembre 2016

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

**“ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL SENTIDO DE PERTENENCIA  
PARA UN MEJOR DESEMPEÑO LABORAL”**

**Línea de Investigación:**

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Eleonor Virginia Pardo Paredes Mg Msc. **f.** \_\_\_\_\_  
CALIFICADORA

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos Lic. M.A. **f.** \_\_\_\_\_  
CALIFICADOR

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo Ing. Mg. **f.** \_\_\_\_\_  
CALIFICADORA

Aitor LarzabalFernandez Lic. Mg. **f.** \_\_\_\_\_  
DIRECTOR ESCUELA PSICOLOGIA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. **f.** \_\_\_\_\_  
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato- Ecuador  
Septiembre 2016

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo ANDRÉS MARCELO CASTILLO ZURITA portador de la cédula de ciudadanía 180379756-0 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presente como informe final, previo la obtención del título de PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Andrés Marcelo Castillo Zurita

C.I. 1803797560

## **AGRADECIMIENTO**

A la universidad que con su acertada organización apoya el desarrollo de los estudiantes ambateños. A todos los docentes que me apoyaron en todo este proceso de formación en psicología organizacional, y principalmente a mis padres, familiares y amigos que con su colaboración incondicional me ayudaron a ser mejor persona cada día.

## DEDICATORIA

A mi madre que supo darme consejos en el momento indicado, que tuvo paciencia en todo este proceso y sin darse por vencida luchó para sacar adelante a su hijo. A mis maestros que soportaron enojos molestias y principalmente risas que de alguna manera rompían el hielo en el salón de clases, a mis amigas que me presionaron a hacer los deberes y presentar tareas atrasadas y que me aguantaron en risas, tristezas y locuras que hicieron de este paso universitario un momento lleno de historias que marcaran mi vida profesional y principalmente elegir amistades que valen la pena.

Agradezco a mis hermanas que soportaron tantos momentos agradables y desagradables en mi vida, y supieron darme su mano y guiarme en esa aventura eterna que es la vida.

¡A mi Andrés Castillo por seguir siempre mis sueños y por saber que esto apenas está comenzando...!

A la mejor amiga que me enseñó a amar la vida, enamorándome con su cariño y principalmente valorándome por lo que soy, la mujer que confió en mi desde el primer instante que nos conocimos y la misma que me dio el apoyo y confianza absoluta, dueña total de mis pensamientos..!! Compañera de vida

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar una estrategia de desarrollo del sentido de pertenencia para mejorar el desempeño laboral en la empresa ECUATRAN S.A. de la ciudad de Ambato. Es vital que las empresas desarrollen estrategias orientadas a crear sentido de pertenencia, mediante la dotación de un agradable ambiente laboral, que influya directamente a la motivación de los trabajadores al sentirse parte de la empresa para puedan realizar mejor sus actividades y tareas encomendadas, las empresas desconocen la importancia de desarrollar el sentido de pertenencia en los colaboradores y la influencia que esta puede traer en beneficio de la misma; el presente proyecto de investigación está apoyado en una metodología de tipo no experimental puesto que no se realizó experimento alguno, sino la aplicación de una encuesta para conocer la percepción de los trabajadores acerca del sentido de pertenencia, con un alcance descriptivo de cada una de las variables y así desarrollar estrategias para la mejora del desempeño laboral; la parte esencial de este trabajo es generar el sentido de pertenencia en los integrantes de la organización mediante una propuesta con actividades específicas para que exista motivación e incentivo propio de parte de los trabajadores, esto se verá reflejado en el bienestar de los colaboradores y principalmente en las ganancias económicas para la empresa ya que esto podría ayudar a que se genere un contagio social dentro de la empresa y así transmitir positivamente al resto de colaboradores, llegando a mejorar así el clima y su rendimiento laboral.

Palabras claves: estrategias, pertenencia, clima laboral

## **ABSTRACT**

The objective of this research project is to design a strategy for the development of the sense of belonging to improve work performance in the company ECUATRAN S.A. in the city of Ambato. It is vital that companies develop strategies aimed at creating employee sense of belonging, and provide a pleasant working environment that directly influences the motivation of employees to feel part of the company to better carry out their activities and tasks assigned. Companies are unaware of the importance of creating a sense of belonging in their employees and the beneficial impact it can bring to the organization. The methodology used in this research project is not of an experimental nature, since no experiment was performed, but it is supported by a survey conducted to learn the employees' perception about the sense of belonging, with a descriptive scope for each of the variables, and to enable the development of strategies for improving work performance. The essential part of this work is to generate a sense of belonging in the members of the organization through a proposal with specific activities so that there is employee motivation and encouragement, this will be reflected in the welfare of employees and mainly in the economic gains for the company as this could help generate a social contagion within the company and positively transmit to the rest of collaborators, and therefore improving the work environment and performance.

**Keywords:** strategies, belonging, working environment

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

HOJA DE APROBACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDADY RESPONSABILIDAD .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT.....	vii
CAPÍTULO I .....	2
<b>1.1. Antecedentes</b> .....	2
<b>1.2. Problema</b> .....	6
1.2.1. Descripción del problema.....	8
1.2.2. Preguntas Básicas .....	9
<b>1.3. Justificación</b> .....	10
<b>1.4. Objetivos</b> .....	11
1.4.1. Objetivo general .....	11
1.4.2. Objetivos específicos.....	11
<b>1.5. Pregunta de estudio, meta de trabajo</b> .....	11
Desarrollar la estrategia de desarrollo del sentido de pertenencia .....	11
<b>1.6. Variables</b> .....	12
<b>1.7. Delimitación funcional</b> .....	12

CAPÍTULO II.....	13
Marco teórico .....	13
<b>2.1. Definiciones y conceptos.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.1. Sentido de pertenencia .....</b>	<b>13</b>
2.1.1.1. Atracción grupal .....	14
2.1.1.2. Cohesión grupal.....	15
2.1.1.3. Satisfacción laboral del personal .....	15
2.1.1.4. El grupo y la influencia del sentido de pertenencia.....	16
2.1.1.5. La identidad de las personas hacen que el individuo quiera pertenecer a un grupo	16
2.1.1.6. La identidad social en un grupo.....	17
2.1.1.7. La cultura un aspecto importante en la formación de la personalidad de los individuos	18
2.1.1.8. Identidad en las organizaciones .....	19
2.1.1.9. Identificación de las organizaciones y como se diferencian de otras organizaciones.....	19
2.1.1.10. Expectativas de desempeño en la empresa.....	21
2.1.1.11. Reglas para cumplir metas que ayuden a mejorar el desempeño laboral .....	21
2.1.1.12. Evaluación de desempeño.....	22
2.1.1.13. Cómo influyen los factores dentro del contexto del desempeño laboral .....	23
2.1.1.14. Importancia del desempeño laboral .....	24

2.1.1.15.	Cumplimiento de los objetivos en la empresa.....	25
2.1.1.16.	Por qué las organizaciones no eliminan la evaluación de desempeño.....	26
2.1.1.17.	Influencia de la evaluación de desempeño en los ajustes salariales de los trabajadores	27
2.1.1.18.	Beneficiarios con la evaluación de desempeño.....	28
<b>2.1.2.</b>	<b>Estrategia .....</b>	<b>28</b>
2.1.2.1.	Concepto de estrategia.....	28
2.1.2.2.	Estrategias dentro de la organización.....	29
2.1.2.3.	Seguimiento de las estrategias en la empresa.....	29
2.1.2.4.	Diseño y planificación de la estrategia .....	30
2.1.2.5.	Método de planeación estratégica.....	33
2.1.2.6.	Planificación de estrategias personales .....	34
2.1.2.7.	Cumplimiento de los objetivos en la empresa.....	35
<b>2.1.3.</b>	<b>Sentido de pertenencia y su influencia en el desempeño laboral.....</b>	<b>37</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>38</b>
Metodología.....		38
<b>3.1.</b>	<b>Metodología de investigación.....</b>	<b>38</b>
3.1.1.	Métodos aplicados.....	38
3.1.3.	Población y muestra .....	39
3.1.4.	Procedimiento metodológico .....	40

CAPÍTULO IV .....	42
Resultados.....	42
<b>4.1. Análisis de resultados</b> .....	42
CAPÍTULO V .....	48
Propuesta.....	48
<b>5.1. Validación de la propuesta</b> .....	58
CAPÍTULO VI .....	60
Conclusiones y recomendaciones.....	60
<b>6.1. Conclusiones</b> .....	60
<b>6.2. Recomendaciones</b> .....	61
BIBLIOGRAFÍA .....	62
ANEXOS .....	66

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### Tablas

Tabla 1: Proedimiento Metodológico.....	40
Tabla 2: Base de la propuesta: Percepción de inexistencia de recompensas .....	51
Tabla 3: Base de la propuesta: Falta de conocimiento de los objetivos de la empresa .....	52
Tabla 4: Propuesta: Consolidación de la percepción de recompensas .....	53
Tabla 5: Propuesta: Conocimiento de los objetivos de la empresa .....	56

### Gráficos

Gráfico 1: Inicio del ejercicio de Planificación Estratégica.....	33
Gráfico 2: Resultados de la encuesta del área de Ensamblaje .....	43
Gráfico 3: Resultados de la encuesta del área de Bobinaje.....	44
Gráfico 4: Resultados de la encuesta del área de Metalmecánica.....	45
Gráfico 5: Resumen General.....	46

## INTRODUCCIÓN

El principal objetivo de toda empresa sea de producción o de servicios, es mejorar permanentemente el desempeño de sus colaboradores, mantenerlo motivado y garantizarle estabilidad laboral en su puesto de trabajo como ingredientes claves que repercutirán en beneficios directos para los clientes o usuarios del producto o servicio, pues el capital intelectual es el activo intangible más valiosos que tiene toda empresa y se su desempeño depende el éxito de la misma; si se crea un sentido de pertenencia, se lograra afianzar en los colaboradores la motivación, empatía, cohesión grupal, y así alcanzar como resultado final el éxito en la entrega del producto final en cada área de trabajo; por lo tanto, el documento presenta:

En su capítulo I.- se identificó el problema central que al momento presenta la empresa ECUATRAN S.A. en base al cual se fijaron objetivos y se justifica el desarrollo de la misma.

En el capítulo II.- concerniente al marco teórico, se abordan como grandes temas de estudio: sentido de pertenencia y desempeño laboral, sustento necesario para desarrollar el conocimiento y proponer alternativas de solución.

En el capítulo III.- dedicado a la metodología se explica el alcance/nivel, tipo de diseño y enfoque/modalidad, así como el método aplicado, las técnicas e instrumentos de recolección de información, el detalle poblacional y el procedimiento metodológico.

En el capítulo IV.- se abordan los resultados en su análisis y validación; para por último, presentar las conclusiones y recomendaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **Planteamiento del Problema**

### **1.1. Antecedentes**

Las empresas a nivel nacional preocupadas principalmente de los resultados económicos que se genere por la producción y ventas, han dejado de lado el desarrollar el sentido de pertenencia, es decir, mantener conforme al cliente interno, puesto que es el principal colaborador para obtener el producto final aportando desde su área de trabajo al desarrollar plenamente sus actividades diarias. La crisis actual obliga a las empresas a reducir los beneficios e incentivos para el colaborador, esto genera un malestar de modo que al evaluar el clima laboral se reflejaría un bajo sentido de pertenencia.

El éxito para la productividad en las empresas es mantener en desarrollo constante el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. Al tener mayor estabilidad laboral la persona realiza sus funciones con mayor eficacia y en menor tiempo, logrando así el desempeño laboral esperado en cada puesto de trabajo en el que el resultado final será mantener motivado al cliente interno y externo.

La mayoría de las empresas en la actualidad prefiere a trabajadores nuevos. Según Mintzberg (1997),

Por este motivo se ha dado constantemente rotación en su personal por políticas empresariales y están dejando a un lado a los empleados que han dado años de dedicación trabajando en la empresa, es decir, no aprovechan adecuadamente la

experiencia que tienen sus trabajadores ni tampoco el grado de lealtad que estos le brindan a la empresa. (p.45)

Se puede ver que las empresas acostumbran, luego de cierto tiempo a rotar a su personal, sin valorar el grado de interés que los colaboradores han brindado a la Empresa para el bienestar de la misma, de esta manera se genera la productividad. Por lo que el sentido de pertenencia baja notoriamente, a causa de la inestabilidad laboral. Mientras tanto, según Mintzberg (1997),

Es necesario indagar en el desempeño laboral ya que diferentes aspectos pueden influir en su bienestar como puede ser la insatisfacción y desmotivación de los empleados que ocasiona en un bajo nivel de sentido de pertenencia. (p.45)

El bajo desempeño laboral se puede ocasionar por varios aspectos, es por eso que se considera importante manejar un nivel de desarrollo motivacional en los colaboradores, apoyando en sus pensamientos, siempre resaltando los valores institucionales y sobre todo generando en cada persona un sentido de pertenencia.

El desempeño laboral según Pedraza et al, (2010) comenta que es necesario indagar en el desempeño laboral ya que diferentes aspectos pueden influir en su bienestar, como puede ser la insatisfacción y desmotivación de los empleados que ocasiona un bajo nivel de sentido de pertenencia.

Por otra parte Moreno y Palacios, (2009) aportó y comentó que es fundamental un cambio cultural dentro de las empresas en el que exista mayor interés en aspectos motivacionales que brinden mayor compromiso con el personal. Este aspecto influirá de manera positiva para los trabajadores porque al sentirse reconocidos y escuchados en la empresa, podrán desarrollar un mejor sentido de pertenencia.

La importancia que representa para las empresas rotar al personal a fin de que se generen cambios culturales, se ve confirmado según Medina (2006), “es fundamental un cambio cultural dentro de las empresas en el que exista mayor interés en aspectos motivacionales que brinden mayor compromiso con el personal” (p.28). Esto induce de manera positiva para los trabajadores porque al sentirse reconocidos y escuchados en la empresa, podrán desarrollar un mejor sentido de pertenencia, y esto ayudará a que disminuya el nivel de riesgos laborales, que los trabajadores se sientan más comprometidos con la empresa a través de la mejorar del autoestima y la comunicación fluirá de mejor manera con todos los integrantes de la organización.

La cohesión grupal es importante dentro de la organización, ya que ayuda a generar contagios positivos de valores que generan mayor interés por el trabajo. Según Fernández (2012),

Por lo general los sectores excluidos siempre necesitan reconocimiento, por eso es importante la cohesión grupal, desarrollar espacios de solidaridad que ayuden a generar y mejorar estrategias que desarrollen el sentido de pertenencia. (p.34)

Cuando todos los puntos abordados han mejorado y han logrado el objetivo de la integración, comunicación y otros aspectos que influyen en el sentido de pertenencia y se mejore así el clima laboral de la organización; lograremos la iniciativa de los trabajadores se expanda y mejore notablemente en el desarrollo de sus funciones mejorando notablemente el desempeño laboral dentro de la empresa. Jiménez (2012). Se pronuncia y cuenta al respecto que por lo general los sectores excluidos siempre necesitan reconocimiento, por eso es importante la cohesión grupal, desarrollar espacios de solidaridad que ayuden a generar y mejorar estrategias que desarrollen el sentido de pertenencia.

Al desarrollar ese sentido de pertenencia disminuirá el nivel de riesgos laborales, los trabajadores se sentirán más comprometidos con la empresa a través de la mejorar de la autoestima y la comunicación fluirá de mejor manera con todos los integrantes de la organización.

Medir el desempeño laboral es importante para conocer los aspectos a los que se debe tratar para mejorar como empresa. Fernández (2012) se pronuncia del aspecto positivo sobre, “el interés de medir el desempeño laboral para realizar un análisis de los resultados y de esta forma poder incrementar la eficiencia, competitividad y productividad dentro de la organización” (p.56). Por eso se ve necesario mejorar el clima laboral que puede empezar con el desarrollo del sentido de pertenencia en las empresas para así mejorar el funcionamiento corporativo de todos los integrantes de una organización.

Mientras tanto Fernández-Guadaño (2012) manifiestan que existe el interés de medir el desempeño laboral para al realizar un análisis de los resultados poder incrementar la eficiencia, competitividad y productividad dentro de la organización. Por eso se ve necesario mejorar el clima laboral, que puede empezar con el desarrollo del sentido de pertenencia en las empresas, para así mejorar el funcionamiento corporativo de todos los integrantes de una organización.

Es importante desarrollar el sentido de pertenencia porque el adaptarse a un medio en el que la sociedad y el manejo de los grupos a través de las relaciones interpersonales influye mucho en la manera de actuar normal de las personas, es por eso que se puede dar por ejemplo dentro de las empresas un mal desempeño laboral que desemboque en un bajo nivel de productividad. Es necesario desarrollar el sentido de pertenencia en las personas

para que al mejorar este aspecto, ayude a influir en el trabajador para que aporte de mejor manera al cumplimiento de los objetivos que tenemos como organización.

La falta de estrategias adecuadas para desarrollar el sentido de pertenencia al personal, puede influir de manera negativa en el desempeño laboral según la última evaluación de desempeño evaluada en la empresa. Si las personas no encuentran una conexión con la empresa en la que se sientan seguros, estables y que puedan principalmente sentir que pertenecen a su empresa, puede bajar de manera notable las ambiciones de los colaboradores en trabajar en el mejor desarrollo de la empresa, desembocando así en un nivel bajo de productividad y puede existir rotación de personal.

Se justifica trabajar un proyecto sobre este tema ya que es necesario implantar una estrategia de desarrollo para que los empleados sientan que tiene una relación más directa con la empresa, promoviendo el sentido de pertenencia en los trabajadores y así lograr una influencia positiva en el desempeño laboral, de manera que se sientan comprometidos, para que al momento de unas crisis trabajen como un todo buscando solucionar la problemática.

## **1.2. Problema**

El problema de la empresa ECUATRAN S.A., radica en el nivel del desempeño laboral, que tiene como principal causa el bajo sentido de pertenencia que se reflejó en la evaluación del clima laboral.

La falta de desarrollo de sentido de pertenencia generada en los colaboradores por la reducción de incentivos por parte del empleador genera malestar y falta de compromiso

con las actividades que cada persona realiza en su puesto de trabajo, desencadena en un nivel bajo de desempeño laboral.

Según la última evaluación de desempeño realizada por la empresa, la falta de estrategias adecuadas para desarrollar el sentido de pertenencia al personal, puede influir de manera negativa en el desempeño laboral. Fernández-Berrocal y Ruiz (2008), De esta evaluación sacaron la conclusión de que si las personas no encuentran una conexión con la empresa en la que se estén seguros, estables y que puedan sentirse parte de ella, puede bajar de manera notable las ambiciones de los colaboradores en trabajar en el mejor desarrollo de la empresa. Lo que podrá desembocar en un nivel bajo de productividad y podrá existir la posibilidad de rotación de personal. En ese contexto Fernández-Berrocal y Ruiz (2008), Advirtió que el sentido de pertenencia e identidad se define como la motivación, compromiso y responsabilidad para poder mejorar el desempeño personal y que eso mejore el desempeño laboral.

Por lo señalado anteriormente, se plantean las principales causas y consecuencias del problema:

### **Causas**

- Estrategias inadecuadas de desarrollo del sentido de pertenencia
- No se plantean estrategias dirigidas a Talento Humano
- Poco interés en la importancia del sentido de pertenencia que deben desarrollar los trabajadores de la empresa.

### **Consecuencias**

- Personal inestable
- Desempeño laboral bajo
- Falta de colaboración hacia la empresa

### **1.2.1. Descripción del problema**

En la última evaluación del clima laboral que se aplicó a los colaboradores de la empresa ECUATRAN S.A., a fin de conocer su percepción sobre el ambiente de trabajo y la influencia en el desenvolvimiento de las actividades en sus distintos puestos de trabajo, se nota un alto porcentaje de inestabilidad laboral provocada por la falta de beneficios e incentivos a los colaboradores, provocando desvinculación del personal al no desempeñarse correctamente en la empresa principalmente de áreas de producción,

Referente a la misión y filosofía institucional, influyentes sobre el perfil del cargo de los colaboradores que en forma directa se relaciona con la identidad y sentido de pertenencia, se puede deducir que existe una diferencia entre el primer factor (misión y filosofía institucional) y tercer factor (perfil del cargo) con una diferencia del 16%, siendo el segundo factor la identidad y sentido de pertenencia el que se encuentra en un nivel inferior de porcentaje, lo que influirá en el ambiente de trabajo ocasionando malestar en el personal.

Se pudo detectar también que el trabajo en equipo y la comunicación organizacional son dimensiones en las que se debería planificar estrategias de mejora; en cuanto a capacitación y desarrollo los colaboradores para sentir una mayor motivación en sus respectivas áreas de trabajo requieren mayor atención en su desarrollo personal y

profesional a través de cursos y capacitaciones relacionado con el desempeño y ambiente de trabajo.

Un punto importante a mejorar es el reconocimiento a las labores realizadas por parte de la empresa hacia los colaboradores, de manera que cada uno de ellos pueda cumplir con sus expectativas personales, laborales y profesionales. De los resultados de la aplicación del instrumento (encuesta) se observó un porcentaje bajo en la pregunta: “siento que mi trabajo es reconocido por la compañía”, con un 41% por lo que es necesario fomentar reconocimientos al trabajador por sus funciones desempeñadas.

Como un criterio a priori, es necesario crear un contagio social en el que los miembros de la organización comienzan a compartir el mismo pensamiento sobre los valores institucionales, misión, visión, objetivos organizacionales, llegando de esa manera a la denominada cohesión grupal; para ello, podría programarse actividades grupales que generen mayor responsabilidad social, integración, trabajo en equipo, creando una comunicación efectiva con el cliente interno. Para efecto de sustentación de este análisis, véase anexo 1 y 2.

### **1.2.2. Preguntas Básicas**

**¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?** El problema aparece con los resultados del clima laboral reflejando un bajo sentido de pertenencia

**¿Por qué se origina?** Se origina por la falta de estrategias que desarrollen el sentido de pertenencia

**¿Qué lo origina?** Desinterés del personal por la falta de reconocimientos por el cumplimiento de objetivos.

**¿Cuándo se origina?** Cuando aparece un problema y se nota la falta de colaboración del personal

**¿Dónde se origina?** En la empresa ECUATRAN S.A.

**¿Dónde se detecta?** En los resultados del clima laboral.

### **1.3. Justificación**

En la empresa ECUATRAN S.A., se han identificado varias causas que originan la falta de pertenencia, tales como pasar por alto la dedicación con la que los colaboradores desempeñan sus funciones, pocos incentivos económicos, en general desarrollar el sentido de pertenencia por la poca comunicación generada entre jefaturas y subordinados. Por todas estas razones se justifica el desarrollo del presente proyecto de investigación.

Se justifica este proceso investigativo al trabajar sobre la necesidad de implantación de una estrategia de desarrollo para que los empleados sientan una relación más directa con la empresa. Todo ello con la importancia de promover el sentido de pertenencia en los trabajadores y así lograr una influencia positiva que se refleje en el desempeño laboral, aduciendo a su compromiso laboral. Se desea fortalecer la intención de que, en caso de caer en crisis trabajen como un todo buscando solucionar los problemas organizacionales, generando una cohesión grupal positiva en el cliente interno de esta empresa, con la

posibilidad de extrapolar al sector industrial de producción en el área eléctrica. Por supuesto este proceso ha sido posible gracias a la confianza depositada por parte de la empresa a quien se extiende la gratitud por la apertura y colaboración.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Diseñar una estrategia de desarrollo del sentido de pertenencia para mejorar el desempeño laboral en la empresa ECUATRAN S.A. de la ciudad de Ambato

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar el estado actual del sentido de pertenencia, y el desempeño laboral que existe en la empresa ECUATRAN S.A. en la ciudad de Ambato.
- Fundamentar teóricamente los elementos que intervienen en el desarrollo de estrategias de pertenencia
- Analizar los resultados que deja el sentido de pertenencia y el desempeño laboral en la empresa ECUATRAN S.A. en la ciudad de Ambato.
- Construir la estrategia de desarrollo del sentido de pertenencia para mejorar el desempeño laboral en la empresa ECUATRAN S.A. en la ciudad de Ambato.
- Valorar la estrategia propuesta de desarrollo del sentido de pertenencia que contribuya a la mejora del desempeño de los trabajadores en la empresa ECUATRAN S.A. en la ciudad de Ambato.

## **1.5. Pregunta de estudio, meta de trabajo**

Desarrollar la estrategia de desarrollo del sentido de pertenencia

## **1.6. Variables**

- Sentido de pertenencia
- Desempeño laboral

## **1.7. Delimitación funcional**

### **Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?**

Conocer si el sentido de pertenencia está desarrollado en la empresa

Conocer el grado de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa

Desarrollar la estrategia para mejorar el sentido de pertenencia

Conocer la influencia de la motivación de los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones

## **CAPÍTULO II**

### **Marco teórico**

#### **2.1. Definiciones y conceptos**

##### **2.1.1. Sentido de pertenencia**

El sentido de pertenencia en una empresa donde se encuentran personas con diferente visión, se puede desarrollar a través del criterio propio que tienen las personas para poder llegar a conocer al medio que lo rodea con sus diversos puntos de vista, y aun así tener la convicción y la creencia de que sus pensamientos están definidos y son valorados por los demás. En función del respeto a la diversidad se pueden llegar a compartir ideales para alcanzar las metas y objetivos de la organización social a la que se pertenece. Este criterio se ve reforzado con el argumento que brinda Sojo (2009) en el que dice que,

El esencialismo de la identidad, se advierte hoy que la individualidad y ciudadana debe ser intrínseca a las múltiples elecciones en las cuales precisamente se sustenta la diversidad de las identidades sociales y de las que cada cual puede y esto puede ser un factor motivante.(p.23).

La identidad de cada persona puede llegar a ser un factor motivante para cada colaborador, siempre y cuando los valores compartidos, y las metas sean positivas enfocadas en el desarrollo personal, teniendo como resultado mejoras en la producción de la Empresa.

### **2.1.1.1. Atracción grupal**

Los principales motivos por los que las personas se sienten influenciadas por el grupo dentro de la organización del medio productivo, se deben principalmente por la atracción interpersonal entre los miembros del grupo. Por ejemplo cuando la relación es positiva ayuda a las personas a compartir ideales, cuando la persona se integra a su grupo o equipo de trabajo o cuando realizan actividades de su interés.

Se puede dar la atracción hacia los objetivos del grupo con mayor facilidad si los trabajadores de la organización comparten con los objetivos establecidos dentro de su lugar de trabajo, así como las metas que tiene la empresa. La atracción por la pertenencia grupal se da por el simple hecho de que la persona está acostumbrada a vivir en sociedad y siente la necesidad de ser parte o estar integrada a un grupo social, en este caso, pertenecer a su equipo de trabajo, a su empresa, etc.

Es importante conocer que la atracción por los pensamientos, sentimientos, valores, etc. son los principales aspectos motivacionales que generan en la persona el interés de pertenecer a determinado grupo. Por ejemplo, según Ibáñez et al (2004), al grupo se puede dar por distintos motivos, mismos que sean de carácter interpersonal, atracción por las actividades que realiza el grupo, por los objetivos y metas propuestas, pertenecer a un grupo determinado o simplemente por las recompensas que se obtiene al formar parte de un grupo.

### **2.1.1.2. Cohesión grupal**

Para que los miembros de una empresa productiva logren tener un mayor grado de cohesión, se necesita que exista atracción entre los miembros del grupo, de esta manera se logrará cumplir con los objetivos empresariales y el interés será elevado de tal forma que se dará una cohesión grupal.

Es necesario el motivo por el que la persona está integrada a un determinado grupo. Por ejemplo, según Fernández (2012), “la cohesión puede definirse como el campo total de fuerzas que actúan sobre los miembros de un grupo para permanecer con él” (p.255). Desde esta perspectiva, cuanto más atracción interpersonal exista entre los miembros del grupo o cuanto mayor sea la atracción hacia la tarea que el grupo realiza, mayor será la cohesión. Por lo que es importante que las personas disfruten de las actividades de su trabajo para que mejore el sentido de pertenencia hacia la organización.

### **2.1.1.3. Satisfacción laboral del personal**

Un aspecto importante que ejerce total influencia y mejora el sentido de pertenencia es la motivación en el trabajo, ya que esta genera agrado y dedicación para las actividades que se realiza a diario, influenciando así en un mejor desempeño laboral. A lo que, según Brea (2014),

El sentido de pertenencia hace que la persona se sienta parte del grupo, este sentimiento procede de la incorporación de valores, significados, símbolos o forma de pensamiento que se proceden con la convivencia constante. La identidad es lo que distingue a la persona de otra y equivale a los rasgos de personalidad que le son propios y que por su estabilidad le permiten predecir su conducta. (p.17).

Es fundamental para las empresas desarrollar y mantener en sus colaboradores el sentido de pertenencia, puesto que al compartir las creencias, ideologías, valores empresariales, y el interés de pertenecer a la empresa por todos los beneficios motivacionales que esta pueda ofrecer, genera mayor productividad mejorando la entrega del producto terminado, el proceso de venta y cobranza y sobre todo la satisfacción del cliente externo.

#### **2.1.1.4. El grupo y la influencia del sentido de pertenencia**

Con el compromiso de que el personal se sienta parte del grupo corporativo y en este caso parte de la organización; el sentido de pertenencia se desarrolla e influye en las personas a través de valores, símbolos, significados y otros aspectos que con el pasar del tiempo se van compartiendo y se vuelve a la vez como un contagio social y que genera en los trabajadores el poder llegar a ponerse la camiseta y trabajar con los cinco sentidos, entregándose al máximo para cumplir los objetivos, metas y principalmente llegar a cumplir con la misión empresarial.

#### **2.1.1.5. La identidad de las personas hacen que el individuo quiera pertenecer a un grupo**

La identidad de las personas generan en el individuo la necesidad de pertenecer a un grupo principalmente porque el ser humano al vivir en sociedad, y compartir ideas con personas dentro de la organización, llegara a formar a través de la identificación con personas a

finas con sus intereses y pensamientos queriendo así formar parte de ese grupo social. Por ejemplo, según Brea (2014),

La identidad hacia un grupo es un fenómeno general de las relaciones humanas. Cada persona adquiere una identidad propia que la hace diferente a otras, pero también tiene su identidad relacionada con la pertenencia. La identidad particular del individuo genera su interés por pertenecer a un grupo, pero también la pertenencia a un grupo va haciendo que su personalidad consonante en el mismo. (p.18)

La diferencia entre grupos se da por los valores, objetivos y metas a los que les interesa llegar a determinado grupo.

#### **2.1.1.6. La identidad social en un grupo**

Para la psicología social la identidad de un grupo se da cuando los miembros de la comunidad comparten situaciones comunes, en el campo de la empresa productiva se comparte tiempo y formaciones técnicas, y a través de la comunicación logran conocer aspectos relevantes y así sacar una conclusión de los intereses y pensamientos que cada persona posee.

Se diferencia la identidad entre los grupos a través del mismo método en el que la comunicación y la observación ayudan a que los grupos conozcan los intereses de integrantes de otros grupos, y darse cuenta si puedan compartir o no ideales entre estos. Lo dicho se refuerza con el comentario de Sanz (2005), “la identidad social se encuentra como un grupo de peculiaridades que dimanen la interacción que se lleva a cabo entre los

miembros de un mismo grupo y la de estos con los integrantes de otros grupos que comparten una cultura” (p.101). El sentido de la identidad social es el que define los intereses del grupo, basado en las características que se dan a conocer mediante la comunicación entre miembros de distintos grupos, es así cuando se comparte esta información y se da la identidad social al pertenecer a determinado grupo.

#### **2.1.1.7. La cultura un aspecto importante en la formación de la personalidad de los individuos**

La cultura es el principal factor que puede llegar a determinar la personalidad, al momento de compartir ideales con otras personas se puede llegar a dar un contagio social, y este con el tiempo puede llegar a influir a la persona y cambiar o afirmar sus creencias personales. Por ejemplo, según Sanz (2005), “La cultura es la fuente de socialización del individuo y de muchos modos participa en la formación de su personalidad” (p.105). Lo dicho referente a la formación de la personalidad de los individuos es importante cuando se da un intercambio cultural para influenciar positivamente en la personalidad, ya que la persona tiene la oportunidad de investigar a distintas culturas mediante la comunicación y tomar aspectos positivos para hacerlos propios en dentro de su personalidad y que ayuden a definir su cultura.

#### **2.1.1.8. Identidad en las organizaciones**

La identidad en las organizaciones se genera con mediación de los valores que cada empresa desarrolla para su cliente interno y que maneja a lo largo de su estancia en la empresa. Es importante señalar que la identidad de cada persona en ningún momento se pierde, pero si se desarrolla a manera de reglas y políticas que se comparten con la visión y misión para cumplir con los objetivos de la organización. Al respecto, comenta Sanz (2005),

La identidad de las organizaciones, con el término organización se refiere a grupos de personas que ya, no solamente coincide en los fines por los que se constituyen en grupo, sino que además perfilan y definen una serie de normas y roles como modo eficiente de alcanzar los objetivos. (p.115)

Las organizaciones desarrollan reglas y normas dentro de estas, para enfocar a sus colaboradores a cumplir con los objetivos propuestos, impartiendo conocimientos mediante capacitaciones, charlas, difusión en carteleras de las diferentes políticas existentes. Esto ayuda a acelerar el proceso de integración del colaborador a la Empresa, logrando cumplir con los objetivos con mayor rapidez. El cumplimiento de las metas puede llegar a formar una competencia tanto entre los miembros o entre las organizaciones del sector.

#### **2.1.1.9. Identificación de las organizaciones y como se diferencian de otras organizaciones**

Es importante que cada organización sepa identificarse y a la vez diferenciarse de otras, ya que esto ayudará a darle un reconocimiento en la sociedad, se puede dar a través de publicidad de la empresa y otros aportes que la organización sepa desarrollar para

mantenerse en un campo competitivo, superando a las empresas que brinden el mismo servicio.

La organización se diferenciará cuando oferte mejor producto que su competencia, y logre ganar mayor clientela a través de una buena identificación frente a sus clientes externos.

En virtud de lo señalado, según Sanz (2005),

Si algo caracteriza a la empresa en competencia, es su afán por diferenciarse de las demás empresas con las que compite. En una sociedad altamente competitiva en la que la rentabilidad puede llegar a ser entendida como el único factor de supervivencia, existe un riesgo que también es propio de los sistemas enfocados a la estandarización: la uniformidad. (p.115)

La uniformidad es el principal riesgo al que las empresas pueden llegar si dejan de lado la competencia entre iguales. Se considera una empresa competitiva a la que modifica sus procesos y procedimientos a fin de alcanzar superación, generando un impacto positivo con un producto que genere necesidad para la sociedad, y al desarrollar nuevas estrategias esta alcanza un nivel más alto comparada con otras empresas con el mismo mercado; generando identidad entre los demandantes.

### **Desempeño laboral**

La organización no puede pasar por alto el desempeño laboral de sus colaboradores, puesto que si se tiene un control que brinde un indicador de cómo es la situación actual del desempeño en los trabajadores, se podrán tomar acciones correctivas en casos de ser necesario, o a la vez procedimientos que ayuden a la persona a desarrollar su motivación

personal y que puedan sentirse parte de la organización mediante el aporte de ideas que mejoren el buen y normal desarrollo de la empresa. Es por eso que para Robbins (2004),

El desempeño laboral es uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, ya que la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. (p.425)

Con lo cual se confirma la necesidad de una estructura dinámica en la que los trabajadores se basen para seguir un proceso que mejore el cumplimiento de metas.

#### **2.1.1.10. Expectativas de desempeño en la empresa**

Las expectativas que tiene la gerencia sobre el desempeño de los trabajadores en la empresa, se basa en la comparación del cumplimiento de las actividades que realizan los colaboradores en cierto espacio de tiempo; una de las herramientas que nos ayuda a conocer este aspecto es la evaluación de desempeño, y así tomar medidas de mejoramiento o corrección según sea el caso, y esto permitirá que al generar estrategias se mejore el desempeño de los trabajadores, logrando un beneficio personal y empresarial, cumpliendo con el objetivo empresarial y con las expectativas gerenciales.

#### **2.1.1.11. Reglas para cumplir metas que ayuden a mejorar el desempeño laboral**

Es importante establecer reglas para cumplir las metas que ayuden a mejorar el desempeño laboral, ya que cuando en la empresa se toma en cuenta que a través de mejora en sus

procesos, procedimientos, reglas y normas empresariales se logra establecer funciones diarias que ayuden al cumplimiento de metas a corto y largo plazo.

Los trabajadores sabrán acortar los tiempos para realizar las actividades con mayor seguridad, logrando al final obtener satisfacción en el cliente interno y externo. Para ratificar lo dicho anteriormente Robbins (2004), argumentó diciendo que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p.173). Es importante tener en cuenta que al establecer reglas se pueden cumplir las metas con mayor facilidad, ya que de alguna manera se mejora el desempeño de cada trabajador, y esto genera un bienestar en toda la empresa. Una evaluación de desempeño ayudaría a conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de los trabajadores.

#### **2.1.1.12. Evaluación de desempeño**

Conocer sobre el nivel de desempeño de los colaboradores dentro de la empresa es esencial. Al respecto Araujo & Leal (2007), expone sobre desempeño laboral como una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Con lo dicho anteriormente se puede decir que es necesario una evaluación de desempeño para conocer las cualidades de un trabajador conociendo así cuáles son los puntos en los que debería mejorar o planear métodos correctivos cuando la ocasión lo amerite, al conocer cuáles son las cualidades en

las que se puede desarrollar de mejor manera cada trabajador se pueden establecer mejores metas que ayuden a llegar a obtener resultados que ayuden al crecimiento de la empresa.

#### **2.1.1.13. Cómo influyen los factores dentro del contexto del desempeño laboral**

Existen factores que inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral, los mismos que ayudan al crecimiento de la empresa, entre estos tenemos: la condición social, personalidad y las características del puesto de trabajo. Los factores mencionados anteriormente pueden influir de manera frontal en el desenvolvimiento de las personas dentro de su lugar de trabajo, llegando a afectar a la persona. Por ejemplo la personalidad de un trabajador comparada con la de otro en un mismo sitio de trabajo en el que se tenga que dar una comunicación vertical; se verá resultados en el desempeño de las personas que tengan más desarrollado su nivel de comunicación y su personalidad sea más abierta a las opiniones, sugerencias, y mandatos que sus superiores les pongan como objetivos establecidos para desarrollar su trabajo de una manera que ayude a cumplir y mejorar el desarrollo de la empresa. Al respecto Araujo & Leal (2007), afirma que en el desempeño laboral intervienen factores o condiciones relacionados dentro del llamado contexto del desempeño, y son en primer lugar las condiciones o antecedentes, las cuales constituyen una fuente de causalidad desde remota o mediata del desempeño, que actúan sobre factores llamados intervinientes conformados por 3 categorías. Hay que tener en cuenta estos factores que pueden llegar a ser influyentes al momento de una evaluación de desempeño, mejorando así la forma de manejar a un grupo de personas sabiendo que cada persona es un mundo diferente al que se tiene que tomar en cuenta que hay personas que vienen de

diferentes culturas, que poseen diferente personalidad y que las condiciones del puesto pueda afectar su nivel de trabajo dentro de la empresa. Hay ocasiones en que las propias personas pueden establecer estrategias de mejora continua de manera personal.

#### **2.1.1.14. Importancia del desempeño laboral**

Es importante realizar evaluaciones de desempeño para conocer y dar un diagnóstico del buen manejo y desarrollo de actividades que los colaboradores realizan en cada puesto de trabajo según los procedimientos establecidos con anterioridad, es esencial realizar este ejercicio de manera anual para conocer el desempeño de los colaboradores y principalmente determinar las posibles causas en el caso de que el nivel de desempeño sea bajo en algún cargo, generando así un plan de intervención, por ejemplo modelo de conocimientos, capacitaciones, entrenamientos o guías de desarrollo, etc. Se considera indispensable mantener a la empresa en condiciones competitivas con otras en el mercado, siempre que las medidas correctivas en caso de necesitarlas sean tomadas estratégicamente para que mejoren el bienestar del colaborador y que esto se vea a corto y largo plazo como re potenciamiento para la organización. Por tanto es necesario señalar lo que sostiene Landeta (2007-2008) comentando que,

El modelo de gestión de recursos humanos concibe el ejercicio de evaluación de desempeño como una herramienta de apreciación de resultados concretos obtenidos por el ocupante de un puesto en un período de tiempo determinado, en función de los objetivos establecidos para ese período. (p.60)

El tiempo en que el colaborador se adapta a las funciones designadas es importante conocer en las evaluaciones de desempeño, logrando definir las destrezas y habilidades que este ha desarrollado o generado en su puesto de trabajo.

#### **2.1.1.15. Cumplimiento de los objetivos en la empresa**

El desempeño es un indicador que determina el nivel de cumplimiento de los objetivos en la empresa; cuando tenemos los resultados de la evaluación de desempeño y los comparamos con el tiempo en el que un colaborador se toma para organizar y desarrollar las actividades que debe cumplir dentro de sus funciones, y teniendo en cuenta también los beneficios que la empresa ofrece al colaborador como recompensa, se puede obtener una visión de cómo se encuentra la empresa en su desempeño general, y de ahí tomar ideas en plan de mejora o plan de incentivo cuando la empresa está pasando por un gran nivel en su desempeño. Para ratificar lo dicho Landeta (2007-2008) argumento lo anteriormente dicho al decir que, “el desempeño es un modelo para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos; un ejercicio que sostiene sobre dos pilares básicos: las principales responsabilidades del puesto cuyo desempeño se evalúa y los objetivos concretos asignados a su ocupante” (p.65). Tanto los objetivos como las responsabilidades de la persona en el puesto de trabajo que la empresa plante, deben ser conocidos por todos los miembros de la organización, de esta manera se logra mayor eficacia en todos los procesos y procedimientos que se debe cumplir.

### **2.1.1.16. Por qué las organizaciones no eliminan la evaluación de desempeño**

Es importante saber que se realiza la evaluación de desempeño para conocer el grado de eficacia en las labores de los trabajadores dentro de una organización, pero las organizaciones no eliminan esta evaluación por el hecho de que eso ayuda a indagar en los posibles problemas y posteriormente desarrollar planes de mejora para los trabajadores, para mejorar sus principales habilidades,

Por otra parte el realizar la evaluación de desempeño ayuda a tener una retroalimentación de los problemas o puntos bajos en los que la empresa debe trabajar para convertirlos en una fortaleza a través de capacitaciones, talleres u otras medidas que se pongan en la mesa para mejorar el desempeño y el bienestar organizacional.

Es importante señalar además que la evaluación de desempeño es con frecuencia una actividad negativa y desagradable que parece eludir la perfección. Mientras tanto Wayne (2010),

¿Por qué las organizaciones no la eliminan? En realidad algunos gerentes harían justamente eso si no necesitarían proporcionar retroalimentación, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones válidas, justificar las renunciaciones, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo y defender las necesidades del personal. (p.83)

La razón principal por la que las empresas realizan la evaluación del desempeño de sus colaboradores es el efecto positivo que esta causa en ellas. El departamento de Recursos Humanos, al realizar la evaluación y tabulación de resultados anualmente, ayuda a tener definidos los procesos que tienen alguna necesidad de capacitación, o simplemente deben mejorar en su forma de realizar sus funciones; por otra parte ayuda a tener argumentos en caso de ser necesario despedir a los colaboradores con bajo rendimiento.

### **2.1.1.17. Influencia de la evaluación de desempeño en los ajustes salariales de los trabajadores**

La evaluación de desempeño influye de manera directa en los ajustes salariales ya que a manera de incentivo se puede premiar a las personas que tengan un desempeño laboral acorde a las funciones que trabaja, analizando si en el período de tiempo de trabajo ha existido mejora en los procesos de las funciones designadas.

Hay ocasiones en que rangos menores dentro del organigrama de una empresa, que por las funciones y el horario en que realizan sus actividades logran acercarse al salario de su inmediato superior, esto es influenciado de manera directa por el desempeño del trabajador. En virtud de lo cual Wayne (2010), dice que “los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan un fundamento para la toma de decisiones racionales con respecto a los ajustes salariales” (p.85). La mayoría de los gerentes creen que se debería recompensar el desempeño laboral sobresaliente de manera tangible con incrementos salariales. Recompensar los comportamientos necesarios para lograr los objetivos empresariales es el corazón del plan estratégico de una empresa.

Es necesario tener establecidos parámetros que verifiquen a la evaluación en un rango para determinar si es necesaria una mejora en las actividades que realiza en su sitio de trabajo o simplemente un incentivo que puede ser económico por sus logros cumplidos a favor de la organización. Por tanto es necesario hacer referencia de Araujo y Leal (2007), el mismo que argumenta que,

la evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado. (p.53)

Las causas por las que el desempeño del colaborador de la empresa es bajo, es importante conocer, puesto que esto ayuda a desarrollar planes de incentivo para mejorar el sentido de pertenencia, y así fortalecer la productividad mejorando el bienestar del cliente interno.

#### **2.1.1.18. Beneficiarios con la evaluación de desempeño**

Los principales beneficiarios con la evaluación de desempeño son los trabajadores, ya que en ellos se desarrollaran planes de mejoramiento personal para mejorar y fortalecer sus fortalezas y atacar sus debilidades, y de esta manera ese desarrollo se verá reflejado en el desarrollo y producción de lo que oferta la empresa ya que al tener personal capacitado en todo aspecto logrará mayor eficacia ahorrando así recursos, y teniendo mayores beneficios. A lo que Araujo (2007) argumento que, “los beneficios de la evaluación del desempeño: por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa, y la comunidad” (p.53). La empresa gana siempre y cuando mantenga el bienestar del cliente interno.

#### **2.1.2. Estrategia**

##### **2.1.2.1. Concepto de estrategia**

La estrategia se basa en identificar los medios para competir frente a la táctica que generen o pongan en marcha empresas con la misma actividad principal. Por ejemplo, según Robbins (2004), los administradores identifican los medios para competir y los desarrollan a través de la administración estratégica, por ellos la necesidad de desarrollar estrategias que generen mayor oportunidad y ventaja frente a los competidores.

#### **2.1.2.2. Estrategias dentro de la organización**

Las estrategias que se pueden utilizar en plan de mejora se definen a través de los problemas que se encuentran y principalmente en el desarrollo de las fortalezas internas que tiene la empresa, es importante que los mandos superiores de la organización sepan interactuar con sus clientes internos y externos para mejorar y desarrollar estrategias que ayuden a cumplir la misión de la empresa. Al respecto Tzu y Von (2016), Comenta que, “la estrategia es el uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate” (p.32). La mayoría de las empresas productivas utilizan estrategias para mejorar su entorno productivo. La estrategia se define exclusivamente por normativas, metas y objetivos que llevan a la obtención de determinados resultados.

#### **2.1.2.3. Seguimiento de las estrategias en la empresa**

Señalar la importancia del seguimiento de las estrategias a desarrollar en la empresa, ayuda al cumplimiento de los resultados esperados, puesto que se han dejado de lado aspectos

esenciales que al parecer no tienen importancia en el desarrollo de la empresa. Al momento de relacionarlo con otras, claramente se observa que si se mejora en algunos aspectos dentro de la empresa, esto permite el mejoramiento y bienestar en la organización. Este criterio se ve relacionado con el comentario de Tzu y Von (2016), en el que dice que, “la estrategia es una ciencia incipiente en el ámbito empresarial. Tiende a ser prescriptiva, normativa, a convertirse en algo administrativo, predecible, cuantificable y controlable. Nada menos parecido. La estrategia tiene una lógica paradójica, es un fenómeno” (p.48). Al hacer de la estrategia un conjunto de actividades enfocadas al cumplimiento de la misión y visión empresarial, aprovechando los recursos y el talento humano se logra tener la satisfacción total del cliente externo e interno.

#### **2.1.2.4. Diseño y planificación de la estrategia**

##### **Estructuración de un diseño de estrategias**

Para poder estructurar un diseño de estrategias debemos realizar un análisis profundo de la realidad interna y externa de la organización, a través de herramientas que nos ayuden a obtener información verídica del estado actual de la empresa. Es importante tener en cuenta quienes deberán ser las personas que estén a cargo de la planificación de dichas estrategias, pues estas serán las destinadas a orientar todo el proceso para alcanzar el cumplimiento de los objetivos. En virtud de lo señalado Mintzberg (1997), argumentó que,

el estratega debe evaluar el ambiente externo de la empresa para detectar las oportunidades y las amenazas, identificando los factores medulares para el éxito en esa industria. Después debe estudiar las fuerzas y debilidades internas de la

organización, con lo que obtiene un panorama de las competencias distintivas de la empresa. La formulación de estrategias debe ser un proceso racional, controlado y consiente.(p.95)

### **Siete premisas para el diseño de estrategias**

La formulación de estrategias debe ser un proceso racional, controlado y consiente.

La responsabilidad del control y la intención debe depender del ejecutivo de rango más alto, persona que será el estratega.

El modelo para formular la estrategia debe ser sencillo e informal, pues el exceso de elaboración la mataría. La sencillez resulta importante para que el estratega no pierda de vista su meta.

Las estrategias deben ser singulares, y que las mejores deben ser el resultado de un proceso creativo de diseño. La corriente del diseño de estrategias propone que cada situación contiene fuerzas, oportunidades, debilidades, amenazas, valores y responsabilidades sociales singulares.

Las estrategias brotan en condición de plenitud de este proceso de diseño. El diseño no es una empresa incremental. En cambio el diseñador toma la información sobre las “especificaciones” las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas, y crea una estrategia para que se ciña a ellas. Entonces estará en condición de ser aplicada.

Las estrategias deben ser explícitas y, de ser posible, articuladas, lo que significa que deben ser más sencillas. Éstas debe ser entendida por todas las partes afectadas: empleados, directores, etc.

Hay que formular plenamente, estas estrategias únicas, completas, explícitas, sencillas y después se podrán poner en práctica.

### **La planificación adecuada de estrategias**

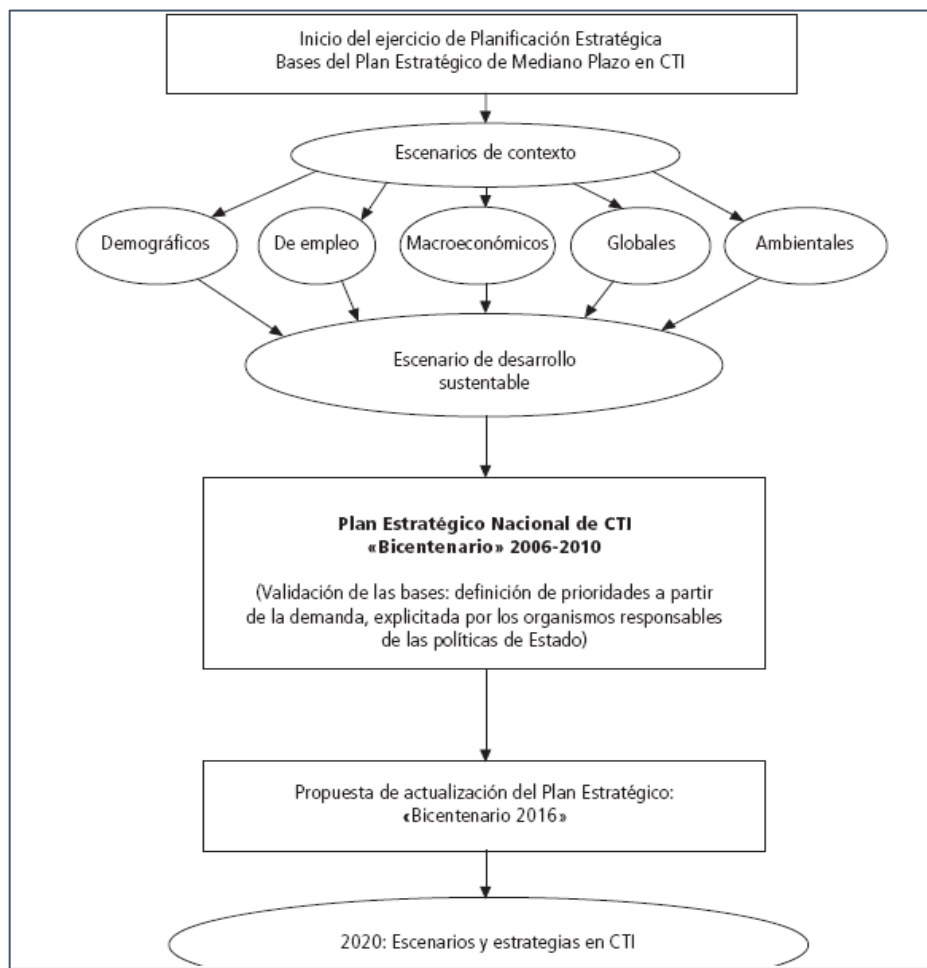
Para establecer la planificación de una estrategia, el proceso adecuado sería establecer pasos técnicos y precisos que permitan a través de una respectiva programación de actividades definidas con la ayuda de la calendarización, permitiendo dar cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.

La planificación estratégica permite guiar el proceso de tal manera que se optimicen adecuadamente el tiempo y los recursos. Al respecto Mintzberg (1997) argumenta diciendo que, “el enfoque de la planificación es casi idéntico al del diseño, sin embargo se abandona el modelo sencillo e informal a favor de un conjunto intrínseco de procedimientos, en los que se sigue un orden determinado formalmente” (p.95). El orden y enfoque que los organizadores que lleven a cabo el desarrollo de la estrategia del sentido de pertenencia para mejorar el desempeño laboral, debe tener establecida la meta final y la forma en que la empresa y sus trabajadores lograrían la meta, es decir, si es necesario

desarrollar la identidad en los colaboradores a través de estrategias motivacionales, económicas, políticas, etc.

Ejemplo:

**Gráfico 1: Inicio del ejercicio de Planificación Estratégica**



**Fuente:** Marí, M.; Recalde, A.; Fontanals, J. 2007.

**Recuperado por:** Castillo, Andrés. 2015.

### 2.1.2.5. Método de planeación estratégica

Valorar y reflejar la contribución de las personas al cumplimiento de objetivos individuales y colectivos. Es importante establecer metas a corto y largo plazo

acompañadas de un grupo de personas, que en este caso serán los jefes de producción, junto con el departamento de recursos humanos que a través de un proceso de capacitación o un diálogo en el que se establecen metas y procedimientos específicos para cumplir objetivos que ayuden al desarrollo de la organización.

#### **2.1.2.6. Planificación de estrategias personales**

Es importante que cada persona establezca estrategias personales que ayuden a mejorar su desempeño laboral ya que todos conocen de sus puntos fuertes y débiles, y podrá generar estrategias para trabajar, en las que utilicen sus fortalezas como ventaja competitiva y desarrolle otros métodos para mejorar puntos débiles y se los vuelva una fortaleza más. Al respecto Araujo (2007) argumenta diciendo que, “el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p.12). Este criterio es necesario tener en cuenta porque existen factores que podrían ayudar a mejorar el desempeño laboral siempre y cuando se tenga en cuenta como saber aprovechar las virtudes de cada persona y sería de gran ayuda que las personas sepan contribuir a la organización enfocándose a resolver y mejorar sus debilidades transformándolas en una estrategia de mejora que llegue a ser una fortaleza personal y ésta ayude a cumplir los objetivos establecidos que tiene la empresa en cuanto a su contribución de su servicio a la sociedad.

Las organizaciones deben realizar evaluaciones de desempeño para conocer y dar un diagnóstico que a través de indicadores señale el cumplimiento y objetividad de las actividades establecidas en su cargo de trabajo.

Es esencial realizar esta evaluación de desempeño de manera anual para mantener a la empresa en condiciones competitivas frente a otras en el mercado; siempre que las medidas correctivas sean tomadas estratégicamente para mejorar el bienestar del empleado y de la organización. Por tanto es necesario señalar lo que sostiene Landeta (2007-2008) comentando que,

El modelo de gestión de recursos humanos concibe el ejercicio de evaluación de desempeño como una herramienta de apreciación de resultados concretos obtenidos por el ocupante de un puesto en un período de tiempo determinado, en función de los objetivos establecidos para ese período (p.67).

La evaluación de desempeño que se debe realizar anualmente a los colaboradores de la empresa para conocer el estado en que la persona realiza las funciones en su puesto de trabajo, ayuda a mantener el equilibrio de la organización, y verificar la estabilidad de funciones persona-puesto de trabajo.

#### **2.1.2.7. Cumplimiento de los objetivos en la empresa**

El desempeño es un indicador que determina el nivel de cumplimiento de los objetivos en la empresa; cuando tenemos los resultados de la evaluación de desempeño y las comparamos con el tiempo en el que un colaborador se toma para organizar y desarrollar las actividades que debe cumplir dentro de sus funciones, y teniendo en cuenta también

los beneficios que la empresa ofrece al colaborador como recompensa, se puede obtener una visión de cómo se encuentra la empresa en su desempeño general, y de ahí tomar ideas en plan de mejora o plan de incentivo cuando la empresa está pasando por un gran nivel en su desempeño. Para ratificar lo dicho Landeta (2007) argumento lo anteriormente dicho al decir que, “el desempeño es un modelo para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos; un ejercicio que sostiene sobre dos pilares básicos: las principales responsabilidades del puesto cuyo desempeño se evalúa y los objetivos concretos asignados a su ocupante” (p.54). Tanto los objetivos como las responsabilidades de la persona en el puesto de trabajo que la empresa plante, deben ser conocidos por todos los miembros de la organización, de esta manera se logra mayor eficacia en todos los procesos y procedimientos que se debe cumplir.

La empresa desarrolla planes que no generan estrategias, que ayudan a cumplir las necesidades de mejoramiento de desempeño que posee la organización al momento de definir estrategias, sin basarse en los resultados que han obtenido en la evaluación de desempeño.

Cuando la empresa no se fija en las personas que generan mayor tipo de influencia, frente a los demás dependiendo el puesto de trabajo que ocupen dentro de la organización, sea este de un rango superior o inferior; es necesario analizar las causas por las que se puede dar un bajo desempeño laboral en la organización, ya que si se toma decisiones a la ligera es posible que por más que se planee ideas estratégicas de mejora jamás se llegue a los resultados esperados. Con lo dicho anteriormente, según Wayne (2010), “la evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral

individual o de equipos. Una evaluación de desempeño eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos” (p.63). El objetivo de la evaluación de desempeño es planear la mejora continua a cada proceso dentro de la organización.

### **2.1.3. Sentido de pertenencia y su influencia en el desempeño laboral**

El desarrollar el sentido de pertenencia en los colaboradores de la Empresa, se considera uno de los aspectos más importantes y de vital importancia, ya que crea un ambiente de confianza en cada área de trabajo. Se conoce que las empresas de producción tienen entre sus enrolados a personas de escasos recursos económicos, mismas que al obtener beneficios por parte de la empresa desarrollarán de mejor manera sus funciones, logrando alcanzar los objetivos organizacionales.

El personal de recursos humanos tiene que trabajar de la mano con las jefaturas de las respectivas áreas de producción y mantener un vínculo de comunicación fluida con gerencia para poder desarrollar actividades que generen sentido de pertenencia entre los colaboradores.

El sentido de pertenencia va de la mano con el desempeño laboral; al realizar la evaluación del clima laboral y clima laboral se puede verificar que si la empresa no genera en el cliente interno el sentido de pertenencia, la productividad por falta de beneficios a los trabajadores bajará notablemente y se reflejará en las evaluaciones de desempeño laboral.

## **CAPÍTULO III**

### **Metodología**

#### **3.1. Metodología de investigación**

El presente proyecto de investigación tuvo un alcance descriptivo, puesto que se determinó cada variable dentro del tema desarrollado, la metodología utilizada para esta modalidad fue de diseño no experimental, ya que no se realizó experimento alguno, sino cuestionarios para conocer la percepción de los colaboradores en cuanto al sentido de pertenencia, lo que definió el corte transversal ya que se observó situaciones existentes en un punto de tiempo definido sin manipulación de variables. El tipo de investigación fue descriptiva ya que consistió en llegar a conocer las situaciones predominantes a través de la descripción de las variables por las que se genera la falta de desarrollo del sentido de pertenencia y su influencia en el desempeño laboral.

##### **3.1.1. Métodos aplicados**

El método aplicado fue el inductivo porque de esta aplicación particular, se gesta la posibilidad de generalizar para otras empresas con similares características, específicamente del sector productivo.

##### **3.1.2. Técnicas e instrumentos**

Para este proyecto de investigación se diseñó un cuestionario de preguntas para identificar el tema de sentido de pertenencia que tiene el equipo de trabajo de la empresa Ecuatran S.A, se tomó como base estudios realizados por autores reconocidos y que comparten sus experiencias sobre: clima laboral y el sentido de pertenencia. Luego de la verificación de las 16 preguntas planteadas y el enfoque que debía tener sobre 5 dimensiones que indicarían el problema principal de la falta de desarrollo del sentido de pertenencia, una vez obtenido el documento final y luego de haber pasado por un proceso de prueba piloto, junto con la aprobación para la aplicación de este cuestionario a los colaboradores de las diferentes áreas de producción, el mismo que se puede visualizar en el ANEXO 2, la encuesta fue validada por un docente del área que se puede visualizar en el ANEXO 3. Finalmente se utilizó los resultados del análisis de clima laboral y evaluación de desempeño de la empresa, respaldados por el análisis documental de la teoría.

### **3.1.3. Población y muestra**

#### **Población:**

Esta investigación se desarrolló en la empresa ECUATRAN S.A. en la ciudad de Ambato.

#### **La población de estudio:**

Se trabajó con los colaboradores del área de producción de la empresa ECUATRAN S.A. en la ciudad de Ambato en su totalidad que son: 220 personas de las áreas de bobinado, ensamblaje y metal mecánica.

**Unidad de estudio:**

Tomando en cuenta que la población de estudio fue la totalidad, se contó con la contribución de 220 colaboradores para el efecto.

**3.1.4. Procedimiento metodológico**

El presente proyecto de investigación, se realizaron tres etapas, en contacto abierto de comunicación, tanto con las jefaturas y gerencias, como con el personal de producción que fue la población de estudio; a continuación se establecen las etapas en mención:

**Tabla 1: Proedimiento Metodológico**

Etapa:	Instrumento:	Dirigida a:
Uno	Encuesta	Personal de Producción
Dos	Análisis de resultados	Personal de Producción
Tres	Estrategia	Personal de Producción

Paso o etapa 1: encuesta: dirigida a todo el personal de producción con preguntas que arrojaron respuestas que ayudaron a conocer el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Paso o etapa 2: análisis: de resultados de la encuesta aplicada al personal de producción.

Paso o etapa 3: desarrollo de estrategia: en las que se dio a conocer actividades que ayudarían a mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores.

## **CAPÍTULO IV**

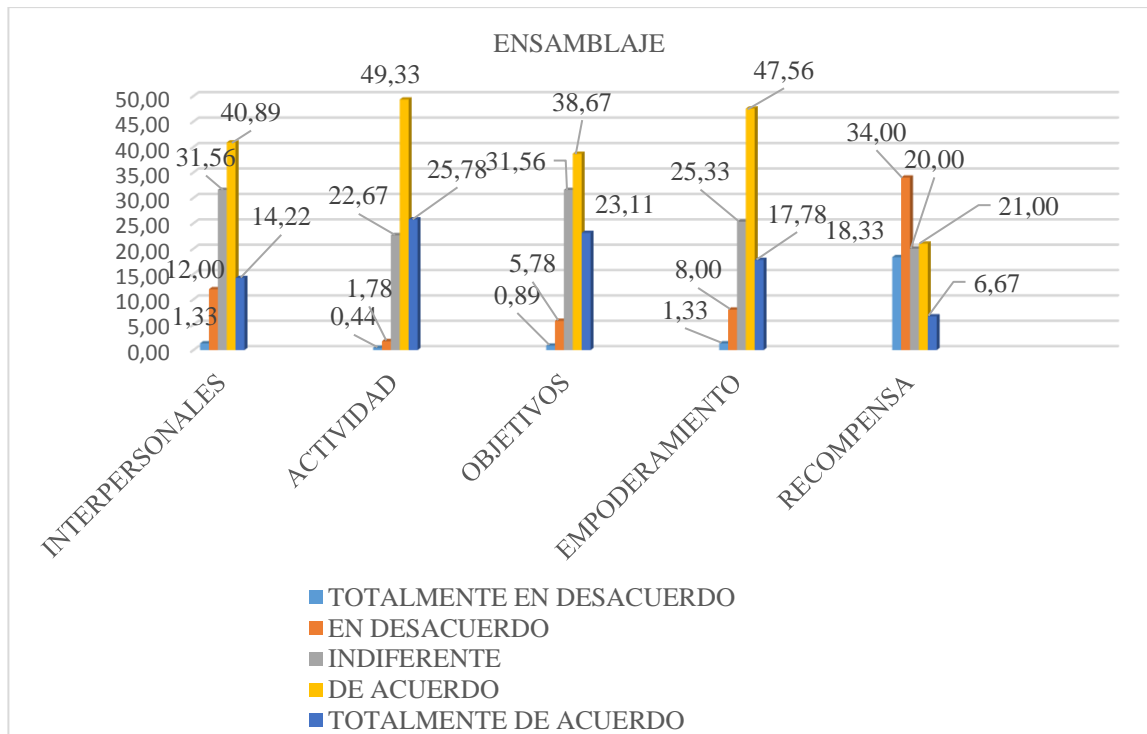
### **Resultados**

#### **4.1. Análisis de resultados**

En este capítulo se detalla los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de sentido de pertenencia a los colaboradores de las distintas áreas de producción de la empresa ECUATRAN S.A. para conocer la percepción que tiene el cliente interno del ambiente de trabajo en que se desenvuelve.

A continuación se presenta el gráfico 2 con los resultados de la encuesta aplicada al área de ensamblaje de la empresa ECUATRAN.

**Gráfico 2: Resultados de la encuesta del área de Ensamblaje**



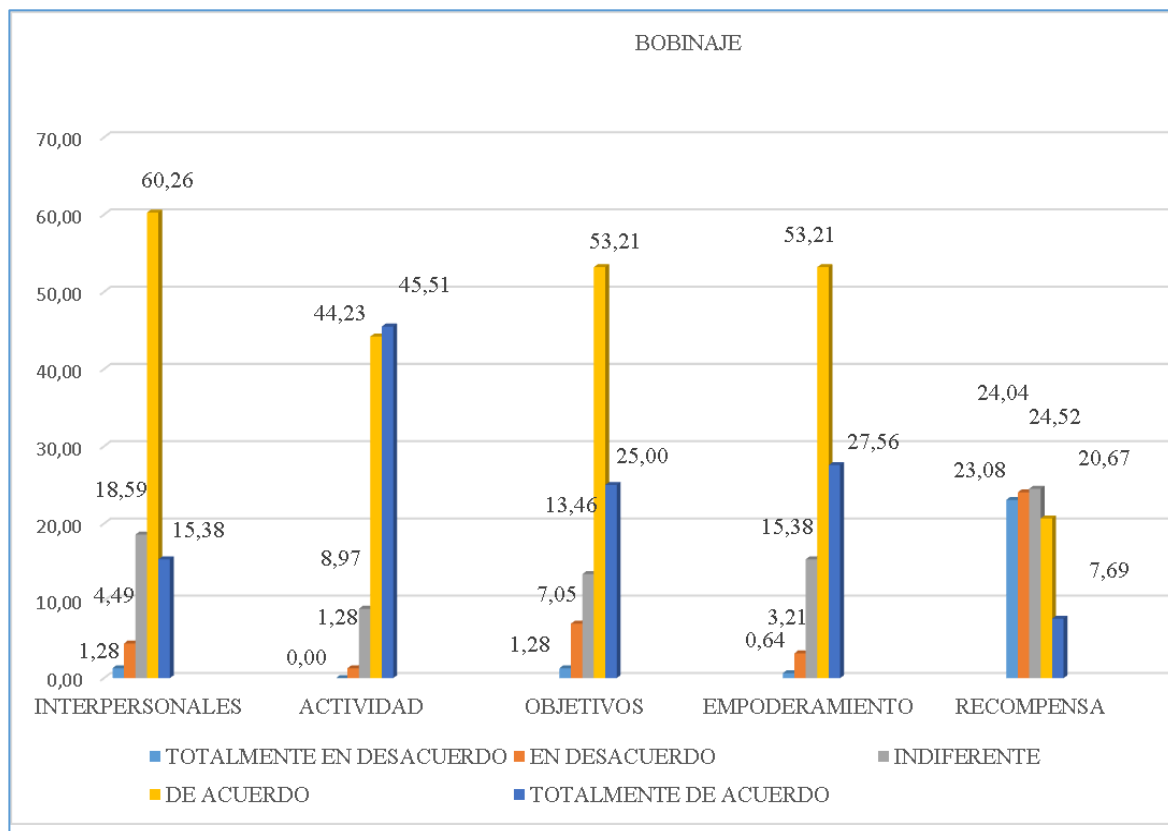
**Fuente:** Aplicación de cuestionario de sentido de pertenencia a los colaboradores de producción de la empresa ECUATRAN S.A.

**Elaborado por:** Castillo, Andrés. 2015.

Según los resultados que arrojó el cuestionario aplicado al personal de ensamblaje del área de producción de la empresa ECUATRAN S.A. se puede notar que las dimensiones afectadas son: Atracción a los objetivos ya que se nota un porcentaje mayoritario en el nivel de indiferencia con un 31,56% del total de esta área que da una lectura de una baja atracción de los trabajadores de esta área por el conocimiento de los objetivos y metas que se establecen en la empresa. En este grupo de trabajadores también podemos observar que en la dimensión de recompensa, con el 34% de los encuestados dan respuestas en común en la que se puede decir que en la empresa no se dan las recompensas necesarias para complacer las necesidades de los trabajadores en el área de producción.

A continuación se presenta el gráfico 3 con los resultados de la encuesta aplicada al área de bobinado de la empresa ECUATRAN.

**Gráfico 3: Resultados de la encuesta del área de Bobinado**



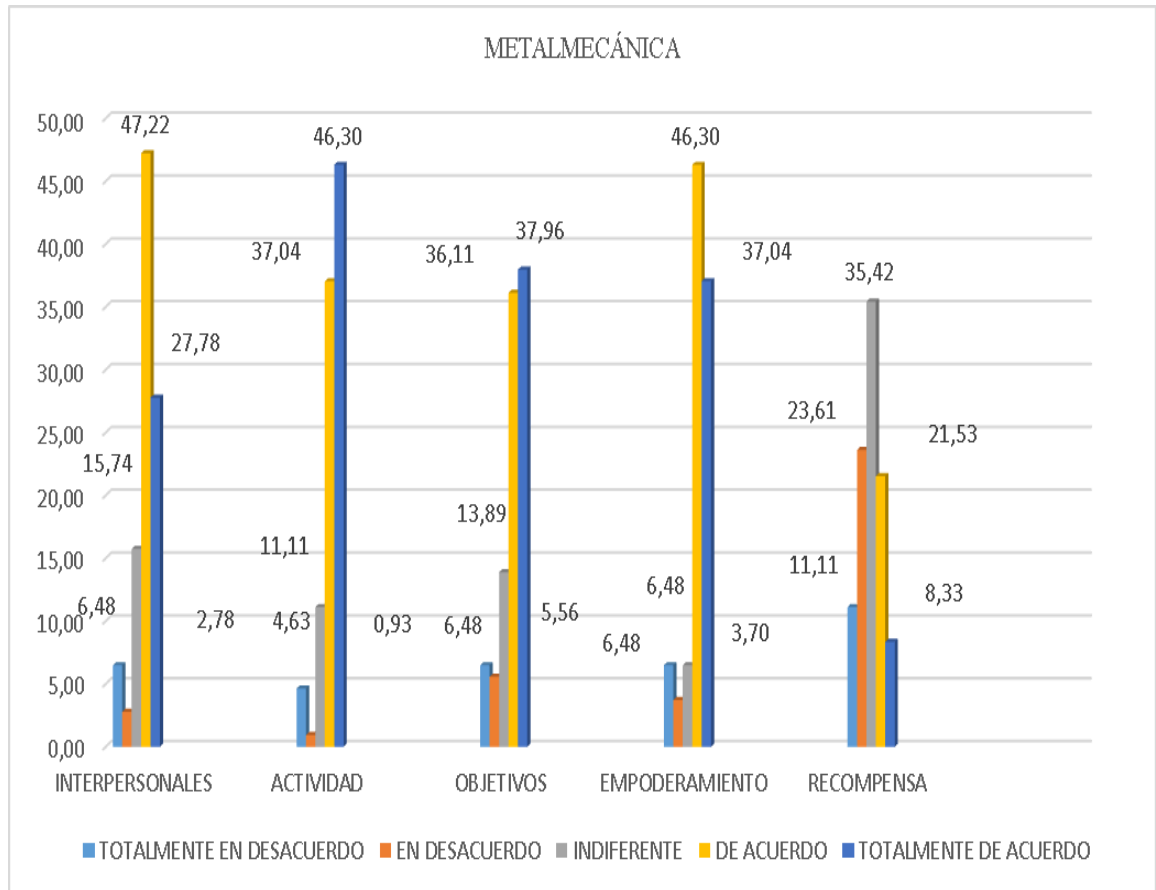
**Fuente:** Aplicación de cuestionario de sentido de pertenencia a los colaboradores de producción de la empresa ECUATRAN S.A.

**Elaborado por:** Castillo, Andrés. 2015.

Según los resultados que arrojó el cuestionario aplicado al personal de bobinado del área de producción de la empresa ECUATRAN S.A. Se puede notar que las dimensiones afectadas son: Atracción a la recompensa con porcentajes totalmente en desacuerdo con un 23,08%, 24,04 en desacuerdo y una indiferencia por parte de estos trabajadores con un 24,52%. Lo que lleva a pensar que la recompensa pasa a ser un plano determinante en el desarrollo del sentido de pertenencia de los trabajadores en su lugar de trabajo.

A continuación se presenta el gráfico 4 con los resultados de la encuesta aplicada al área de metalmecánica de la empresa ECUATRAN.

**Gráfico 4: Resultados de la encuesta del área de Metalmecánica**



**Fuente:** Aplicación de cuestionario de sentido de pertenencia a los colaboradores de producción de la empresa ECUATRAN S.A.

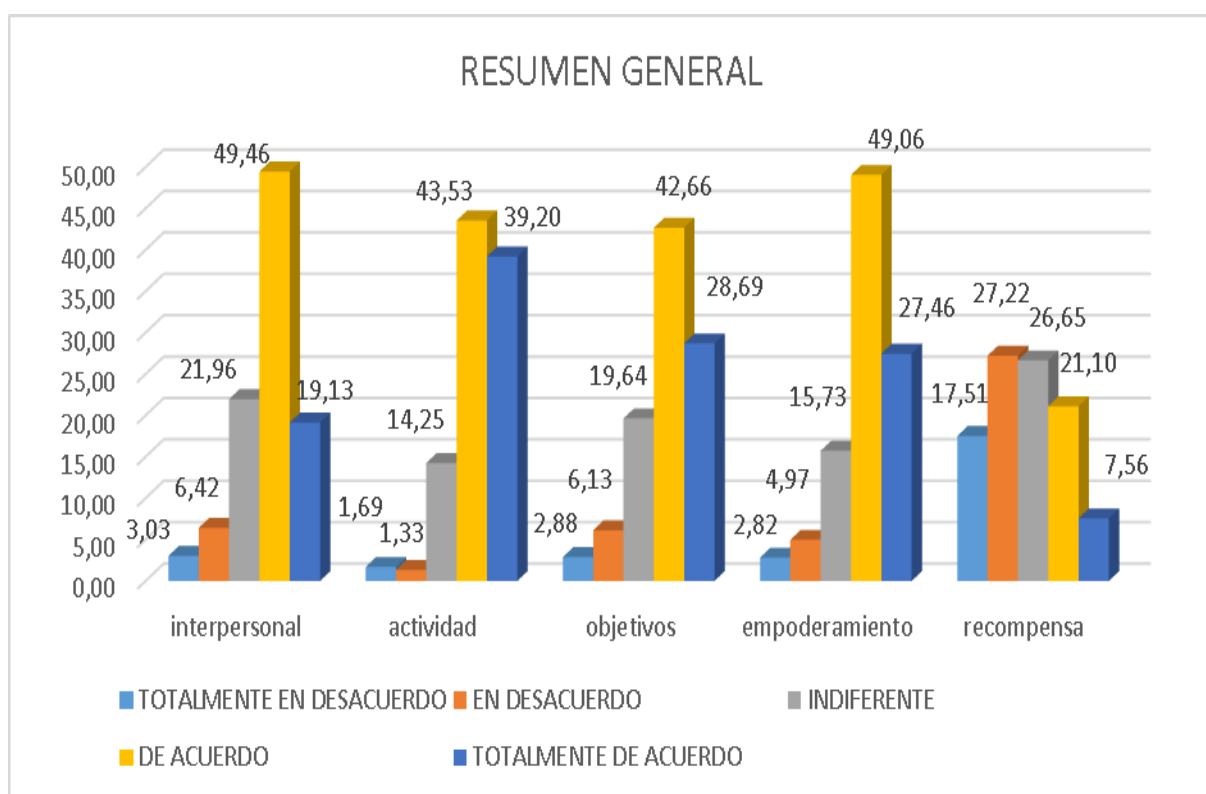
**Elaborado por:** Castillo, Andrés. 2015.

Según los resultados que arrojó el cuestionario aplicado al personal de metalmecánica del área de producción de la empresa ECUATRAN S.A. se puede notar que las dimensiones afectadas son: Atracción a la recompensa que con un 35,42% de encuestados manifestaron que la principal dimensión en la que sienten que existe menor interés por parte de los empleadores en desarrollar el sentido de pertenencia en sus colaboradores, mientras tanto

en la misma área con 23,61% los trabajadores piensan que no se preocupan de recompensar todo el trabajo que ellos realizan a diario para cumplir los objetivos de la organización.

A continuación se presenta el gráfico 5 con los resultados generales de cada dimensión de sentido de pertenencia que se encuestó en la empresa ECUATRAN.

**Gráfico 5: Resumen General**



**Fuente:** Aplicación de cuestionario de sentido de pertenencia a los colaboradores de producción de la empresa ECUATRAN S.A.

**Elaborado por:** Castillo, Andrés. 2015.

Una vez hecho el resumen general de las encuestas de las 3 sub áreas, en general del área de producción de la empresa ECUATRAN S.A. se puede concluir que la recompensa es la dimensión que tiene mayor influencia en la falta de desarrollo del sentido de pertenencia de los trabajadores encuestados de esta empresa.

Dados los resultados de esta aplicación más los resultados del análisis de clima laboral y evaluación de desempeño obtenidos de la empresa, se considera realizar la siguiente propuesta a través de la siguiente de estrategia para mejorar el desempeño laboral en los trabajadores de producción de la empresa ECUATRAN S.A.

## CAPÍTULO V

### Propuesta

#### **ECUATRAN S.A.**

Un grupo de empresarios de la provincia de Tungurahua, radicados en la ciudad de Ambato, deciden crear el 16 de Agosto de 1979, una empresa que brinde soluciones eléctricas al mercado nacional.



#### **Misión**

Facilitamos el uso de la energía, con productos, soluciones y servicios de calidad, trabajando conjuntamente con nuestros clientes, mediante un alto compromiso y profesionalismo de nuestro personal, para generar rentabilidad a los accionistas y apoyar al desarrollo de la comunidad.

#### **Visión**

Compañía líder en Ecuador y con presencia en la Región Andina, que fabrica y comercializa transformadores y soluciones para distribución eléctrica, atendiendo a sus clientes agregando valor, calidad y tecnología.

## Valores

- Compromiso Social
- Respeto Lealtad
- Cumplimiento del Marco Legal
- Satisfacción del Cliente
- Trabajo en Equipo
- Mejoramiento Continuo

Una vez realizado el análisis de resultados de la aplicación del cuestionario aplicado a los colaboradores del área de producción de la empresa se pudo constatar la falta de desarrollo del sentido de pertenencia y la influencia que esta ocasionaría en el desempeño laboral.

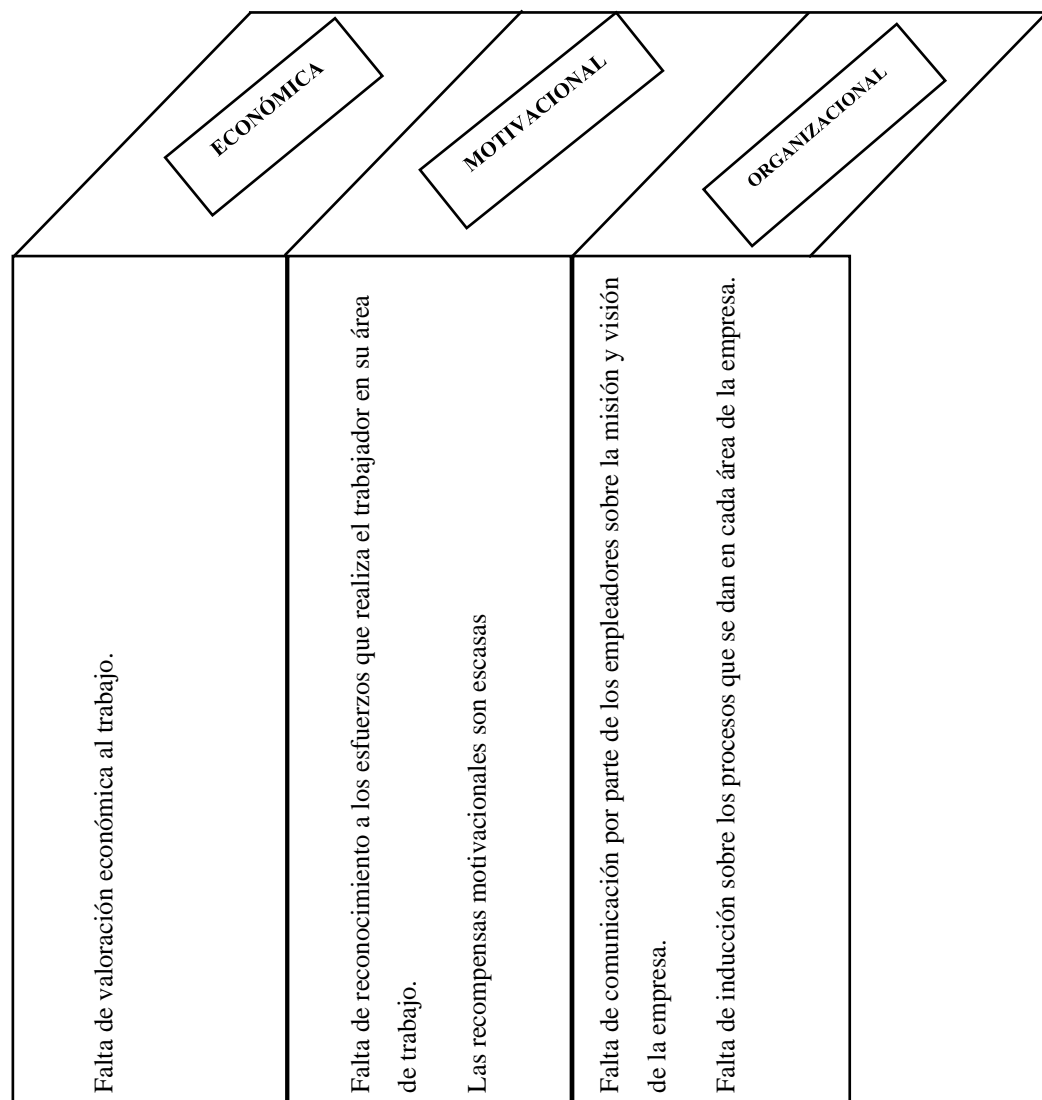
**Objetivo:** Desarrollar la estrategia de desarrollo del sentido de pertenencia para mejorar el desempeño laboral en la empresa ECUATRAN S.A. en la ciudad de Ambato.

Una vez obtenidos los aspectos principales a tratar que son: económicos, motivacionales y organizacionales, en cuanto a la percepción de los colaboradores sobre los motivos principales que generan bajo sentido de pertenencia, se construyó la estrategia en base a varias actividades enfocadas en mejorar el ambiente de trabajo, incremento a los beneficios para el cliente interno, mejoramiento de la comunicación vertical en la empresa, desarrollo del trabajo en equipo y principalmente actividades para valorar a cada

trabajador y al esfuerzo que estos añaden a sus actividades diarias para lograr cumplir con los objetivos empresariales.

En el siguiente grafico 6 se presenta las actividades principales de la estrategia a realizarse para que la empresa ponga en marcha la estrategia de desarrollo del sentido de pertenencia para mejorar el desempeño laboral.

**Gráfico 6: Propuesta: Aspectos principales a tratar**



**Elaborado por:** Castillo, Andrés. 2016.

A continuación en las siguientes tablas 2 y 3 se observan los principales problemas que, luego del análisis de lo que arrojó la encuesta se basaron principalmente en la falta de valoración económica, falta de reconocimiento a los esfuerzos y desconocimiento de los objetivos y estrategias organizacionales. Para lo cual se establecieron las siguientes tablas que especifican las causas principales de estos problemas con sus respectivas consecuencias.

Tabla 2: Base de la propuesta: Percepción de inexistencia de recompensas

<b>PROBLEMA</b>	Percepción de inexistencia de recompensas
<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>
Falta de valoración económica al trabajo.	Desinterés personal en el crecimiento de la empresa. Conflictos interpersonales
Falta de reconocimiento a los esfuerzos que realiza el trabajador en su área de trabajo.	Personal desmotivado.
Las recompensas motivacionales son escasas.	Bajo desempeño laboral.
Falta de plan de desarrollo personal a los trabajadores.	Incumplimiento de objetivos.

**Fuente:** Resultados de la aplicación de cuestionario de sentido de pertenencia a los colaboradores de producción de la empresa ECUATRAN S.A.

**Elaborado por:** Castillo, Andrés. 2016.

Tabla 3: Base de la propuesta: Falta de conocimiento de los objetivos de la empresa

<b>PROBLEMA</b>	Falta de conocimiento de los objetivos de la empresa
<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>
Falta de comunicación por parte de los empleadores sobre la misión y visión de la empresa.	Desconocimiento de los objetivos que orienta os objetivos principales de la empresa.
Falta de inducción sobre los procesos que se dan en cada área de la empresa.	No hay una cultura organizacional específica compartida por todos los miembros de la organización.
Falta de interés por parte de los trabajadores al querer conocer aspectos importantes dentro de la organización.	Bajo desempeño laboral. Desinterés personal en el crecimiento de la empresa.

**Fuente:** Resultados de la aplicación de cuestionario de sentido de pertenencia a los colaboradores de producción de la empresa ECUATRAN S.A.

**Elaborado por:** Castillo, Andrés. 2016.

Tabla 4: Propuesta: Consolidación de la percepción de recompensas

<b>PROBLEMA: PERCEPCIÓN DE INEXISTENCIA DE RECOMPENSAS</b>						
<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>SOLUCION</b>				
		<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RESULTADO FINAL</b>
Falta de valoración económica al trabajo.	*Desinterés del personal en sus labores diarias	Elección del colaborador más eficiente	Se entregará un bono de \$20,00 dólares de consumo en el supermercado megamaxi, al colaborador que cumpla todas sus actividades en el menor tiempo pero de una forma eficiente	Trimestral	Jefe del Área Jefe de Talento Humano	Los colaboradores tendrán un bono extra si cumple correctamente su trabajo.
	*Conflictos interpersonales	Capacitación Interna	Se realizara una capacitación con todos los colaboradores con estrategias de mejora de relaciones interpersonales, trabajo en equipo, y resolución de conflictos.	Semestral	Talento Humano Trabajadores	Se mejorará el sentido de pertenencia creando una cohesión grupal positiva que ayude a la obtención del objetivo principal de la empresa que es una producción potencial y exitosa.
		Rol playing	Luego de la capacitación se asignara una actividad para posteriormente simularla de una actividad respecto al tema, así se evaluará lo aprendido en la capacitación y se observarán posibles problemas o dificultades a ser corregidos. La mejor dramatización será acreedora de un combo ECUATRAN que constara de una camiseta y un gorra con el logo del mismo.	Semestral	talento Humano	Este juego de roles creara conciencia del tipo de relaciones que cada colaborador debe llevar entre ellos, desarrollando empatía al ponerse en los zapatos del otro

Falta de reconocimiento a los esfuerzos que realiza el trabajador en su área de trabajo.	*Personal desmotivado.	Entrega de tarjetas motivacionales (azules)	En el caso que el jefe de área identifique que un colaborador ha realizado más actividades de las establecidas, se procederá a la entrega de una tarjeta motivacional color azul. Es importante que el colaborador cumpla con los reglamentos internos de la empresa correctamente. El conteo será anual y se premiara solo al colaborador que haya acumulado un mínimo de 10 tarjetas, el premio consiste en un bono de \$40,00 dólares del supermercado Megamaxi	Mensual	Jefe del Área de Talento Humano	Se reconocerá los esfuerzos que el personal realiza en el área de trabajo, incentivando al mismo a través de la acumulación de las tarjetas obtenidas por su esfuerzo.
		Elección empleado del mes	Se escogerá entre los coladores de la planta, a aquel que haya cumplido con el correcto uso del EPP, el que no tenga faltas, quien hay cumplido todos los objetivos planteados, quien no haya tenido llamados de atención ni atrasos. Y que use el uniforme correctamente. El acreedor a este reconocimiento será publicado en las diferentes carteleras de la empresa con un agradecimiento por parte de recursos humanos	Mensual	Jefe del Área de Seguridad Industrial. Jefe de Talento Humano	El personal se sentirá motivado al ver el reconocimiento por parte de la empresa, y generara un mayor desempeño.

		Olimpiadas ECUATRAN	Se organizará un día de olimpiadas en la que se agrupara al personal al azar para formar equipos que participarán en distintos juegos de supervivencia, yincanas, partidos de futbol, vóley, basquetbol. Al final del día, el equipo ganador (con más puntos) se ganará un viaje con todos los gastos pagados, incluido transporte a baños.	Anual	Todo el personal de la empresa tanto administrativo como operativo.	Aflorará un sentido de pertenencia elevado en los colaboradores sintiéndose totalmente motivados para cumplir sus funciones.
Falta de plan de desarrollo personal a los trabajadores	*Incumplimiento de objetivos organizacional y personales	Exposiciones grupales de problemáticas en la empresa	Los colaboradores escogerán temas de problemas que incomodan el clima en la empresa, se harán 4 grupos los mismos expondrán según su perspectiva; donde el psicólogo organizacional apoyara a los expositores de ser el caso. El grupo que mejor exponga será acreedor a una pizza familiar de \$20,00 dólares como presupuesto.	Semestral	Jefe del Área Jefe de Talento Humano Colaboradores del área de producción.	Con esta estrategia se promocionará el trabajar en equipo, se mejorara la comunicación entre ellos, se fortalecerá relacione interpersonales, y se fomentara el sentido de pertenencia a la organización.

Elaborado por: Castillo, Andrés. 2016.

Tabla 5: Propuesta: Conocimiento de los objetivos de la empresa

<b>PROBLEMA: FALTA DE CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA</b>						
<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>SOLUCIÓN</b>				
		<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RESULTADO FINAL</b>
Falta de interés por parte de los trabajadores al querer conocer aspectos importantes dentro de la organización	Desinterés personal en el crecimiento de la empresa.	Capacitación interna	Se realizara una capacitación con todos los colaboradores con el fin afianzar conocimientos relevantes a la empresa, tales como: misión, visión, reglamento interno, reglamento de seguridad y salud ocupacional, procedimientos internos y manual de funciones.	anual	Jefe del Área Jefe de Seguridad Industrial. Jefe de Talento Humano	Se controlará que todos los procesos en la organización estén correctos y sean conocidos por todo el personal. Que todos sepan de las actividades que les corresponde a cada cargo. Los trabajadores tendrán más claros los objetivos empresariales teniendo una visión positiva de la empresa a futuro.
Falta de comunicación por parte de los empleadores sobre reglamentos, misión y visión de la empresa.	Desconocimiento de información esencial de la empresa.	Dinámica grupal	En grupos de 10 personas los trabajadores tendrán que resolver un crucigrama, el mismo que constara con información referente a lo expuesto en la capacitación interna.	anual	Jefe del Área Jefe de Seguridad Industrial. Jefe de Talento Humano	Se comprobará que todos los trabajadores sepan de información necesaria que deban conocer acerca de la empresa. Esto será beneficioso en el momento de auditorías externas e internas.
		Evaluación de la Capacitación Interna	Se establecerá un cuestionario de 10 preguntas en el que se evaluara cada tema expuesto de la capacitación. Las personas que tengan un puntaje mayor o igual al 80% de la nota tendrán 10 minutos más para la hora del break durante una semana.	anual	Jefe del Área Jefe de Seguridad Industrial. Jefe de Talento Humano	Se comprobará que todos los trabajadores sepan de información necesaria que deban conocer acerca de la empresa. Esto será beneficioso en el momento de auditorías externas e internas.
Falta de inducción sobre los procesos que se dan en cada área de la empresa.	No hay una cultura organizacional específica compartida por todos los	Dinámica de Apertura	En esta dinámica participaran todos los colaboradores que hayan ingresado en el ultimo a la empresa, consiste en que tendrán que presentarse con su nombre apellido, edad, una virtud, un defecto y de que equipo de futbol es hincha.	Dependiendo del periodo ultimo de selección de personal	Talento Humano Trabajadores	Todos podrán conocerse un poco más, y con la última pregunta se podrá romper el hielo iniciando así una cohesión en el grupo.

miembros de la organización.	Inducción	Se realizara una capacitación con todos los colaboradores que recién hayan ingresado a formar de la empresa con el fin de brindar conocimientos relevantes a la empresa, tales como: misión, visión, reglamento interno, reglamento de seguridad y salud ocupacional, valores y objetivos organizacional, historia de la empresa, presentación del organigrama tanto estructural como funcional y se concluye con la presentación a la jefaturas de la empresa.	Dependiendo del periodo ultimo de selección de personal	Jefaturas Jefe de Seguridad Industrial. Jefe de Talento Humano	Se desarrollará el sentido de pertenencia culturizando a los trabajadores con valores organizacionales compartidos.
	Retroalimentación	Después de realizada la charla de inducción al personal nuevo, se preguntara de forma abierta sobre los temas tratados, donde se expondrá lo que hayan aprendido y de ser necesario recomendaciones por parte de los inducidos.	Dependiendo del periodo ultimo de selección de personal	Jefaturas Jefe de Seguridad Industrial. Jefe de Talento Humano	Se comprobará que todos los trabajadores sepan de información necesaria que deban conocer acerca de la empresa. Esto será beneficioso en el momento de auditorías externas e internas.

**Elaborado por:** Castillo, Andrés. 2016.

## 5.1. Validación de la propuesta

Para la validación de la propuesta del presente proyecto de investigación se ha solicitado a una persona experta en el área de Talento Humano con el fin de que valide la misma, que consta de actividades con las cuales se obtendrá un desarrollo en el sentido de pertenencia en la empresa, a través de beneficios motivacionales hacia los colaboradores. La estrategia de desarrollo del sentido de pertenencia que ha sido propuesta en este trabajo se ha ejecutado mediante un proceso minucioso y detallado con el fin de cumplir con el objetivo principal, de esta manera se afianzará el sentido de pertenencia en la empresa ECUATRAN S.A. en la ciudad de Ambato.

En cuanto a la valoración misma de esta estrategia, se ha propuesto una rúbrica de evaluación el cual se visualiza en el anexo 4, en donde a manera de lista de cotejo, se han propuesto las dos áreas de mayor envergadura de esta estrategia: Consolidación de la percepción de recompensas y conocimiento de los objetivos de la empresa. Cada una de estas áreas contiene sub-ítems, que fueron los validados por los expertos en talento humano. Para el primer tema, constan los siguientes:

1. Elección del colaborador más eficiente
2. Capacitación interna conflictos interpersonales
3. Rol playing conflictos interpersonales
4. Entrega de tarjetas motivacionales (azules)
5. Elección empleado del mes
6. Olimpiadas ECUATRÁN
7. Exposiciones grupales de problemáticas de la empresa

En cuanto al segundo tema, los contenidos que se detallaron fueron:

1. Capacitación interna Desinterés personal en el crecimiento de la empresa
2. Dinámica grupal Desinterés personal en el crecimiento de la empresa
3. Evaluación de la capacitación interna
4. Dinámica de apertura
5. Inducción
6. Retroalimentación

Con el detalle de estos temas, en la mencionada lista de cotejo, se contrastó con el indicador: Colabora con el desempeño laboral.

De esta manera, se hizo un análisis de la propuesta, entregada en formato cuadernillo, para que el experto de talento humano pueda confrontar ésta con la teoría y su experiencia laboral. Se obtuvo de un primer análisis algunas observaciones y sugerencias. Al tomarlas en cuenta y pulir el documento, se volvió a presentar la versión final, en donde se adquirió la total aceptación de la propuesta. Para constancia, se presenta el anexo 2.

## CAPÍTULO VI

### Conclusiones y recomendaciones

#### 6.1. Conclusiones

- Con la ayuda brindada por el personal de Talento Humano de la empresa ECUATRAN S.A. se logró diagnosticar a través de las evaluaciones del clima laboral y evaluación de desempeño los puntos específicos y necesarios que ayudaron a desarrollar este tema, enfocándose en el sentido de pertenencia que fue el ítem que presentó mayor vulnerabilidad en el análisis de los datos.
- A través de la encuesta del sentido de pertenencia que se realizó a los colaboradores del área de producción de la empresa ECUATRAN S.A., y gracias a la verificación de datos en la evaluación del desempeño, los resultados arrojados en estas evaluaciones corroboran que el bajo sentido de pertenencia tuvo influencia en el nivel bajo de desempeño laboral en esta empresa.
- A la luz de los resultados obtenidos, se ha planteado la propuesta para el mejoramiento del desempeño laboral desde los lineamientos del sentido de pertenencia, descrita en el capítulo anterior, misma que consta de actividades enfocadas específicamente al mejoramiento y fortaleza de eventos internos en la empresa, con el fin de afianzar el sentido de pertenencia en los colaboradores de ECUATRAN S.A.

## 6.2. Recomendaciones

- Mantener y desarrollar el sentido de pertenencia en los colaboradores, puesto que el cliente interno de las diferentes áreas de la organización es la persona que aportará para la realización del producto a ofertarse y a medida en que se desarrollan estas estrategias motivacionales que afianzan el bienestar de los colaboradores se dará una notable mejora en la producción del producto final, mejorando así las ventas y por ellos la economía de todos.
- Establecer métodos y evaluaciones para conocer la percepción del colaborador en cuanto al ambiente de trabajo en el que se desarrollan es esencial en una organización, ya que al mantener una estabilidad en todos los miembros, los problemas de comunicación, motivación, podrán ser superados con mayor facilidad con la colaboración desinteresada del colaborador.
- Cumplir con estrategias y actividades planteadas, para mejorar el sentido de pertenencia en una empresa; esto permitirá que el cliente interno perciba e interés por mejorar de la gerencia, así como la estabilidad del compañero de trabajo, y esta motivación generará en persona mayor interés y dedicación al momento de realizar las funciones designadas, viéndose reflejado en los indicadores de evaluación de desempeño.

## BIBLIOGRAFÍA

- Araujo, M.; Leal, M. 2007. Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. *CICAG*. 4 (2). Recuperado de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/534/1288#>
- Brea, L. 2014. *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomas de Aquino*. (Tesis de maestría no publicada). Departamento de didáctica y organización escolar de la Universidad de Murcia. Recuperado de: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284952/TLMBA.pdf?sequence=1>
- Fernández, S. 2012. *Atención al Cliente en el Proceso Comercial*. España: Paraninfo. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=fNcupmf11o4C&printsec=frontcover&dq=Fern%C3%A1ndez,+S+2012.+Atenci%C3%B3n+al+Cliente+en+el+Proceso+Comercial.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj7kYHts8bMAhVLJx4KHQ8kAbEQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false>
- Fernández-Guadaño, J. 2012. Desempeño de las empresas propiedad de sus trabajadores ¿Un modelo de gobierno corporativo laboral? *Innovar*, 22(43). Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512012000100004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512012000100004)
- Fernández-Berrocal, P.; Ruiz, D. 2008. La inteligencia emocional en la Educación. *Revista electrónica de investigación psicoeducativa*, 6(2), 421-436. Recuperado de: <http://www.investigacion-psicopedagogica.org/revista/new/ContadorArticulo.php?256>
- Huici, C.; Molero, F; Gómez, A; 2012. *Psicología de los Grupos*. Madrid: ISBN. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?id=o0Vn2\\_OFkCsC&printsec=frontcover&dq=Jim%C3%A9nez,+A+2012.+Psicolog%C3%ADa+de+los+Grupos.+Madrid:+ISBN&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi-q-62tsbMAhXHdh4KHV2mBFAQ6AEIMjAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=o0Vn2_OFkCsC&printsec=frontcover&dq=Jim%C3%A9nez,+A+2012.+Psicolog%C3%ADa+de+los+Grupos.+Madrid:+ISBN&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi-q-62tsbMAhXHdh4KHV2mBFAQ6AEIMjAA#v=onepage&q&f=false)

- Ibañez, T. et al. 2004. *Introducción a la psicología social*. Eureka Media, SL. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=-n33QfqZa9YC&pg=PA384&lpg=PA384&dq=Shaw,+1976.+Din%C3%A1mica+de+grupo.+Barcelona:+Herder&source=bl&ots=980rSFoQVc&sig=Dkvb7dRfrOEAdQO6L1Tg2PU0XFE&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj18eXuMbMAhXEtXQKHb-CA8gQ6AEIGzAA#v=onepage&q=Shaw%20%201976.%20Din%C3%A1mica%20de%20grupo.%20Barcelona%3A%20Herder&f=false>
- Jiménez, D. 2012. *Sentido de pertenencia de sociedades fragmentadas*. Santiago. Polis. Recuperado en 13 de octubre de 2014, de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-65682012000100031&lng=es&tlng=es.10.4067/S0718-65682012000100031](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-65682012000100031&lng=es&tlng=es.10.4067/S0718-65682012000100031).
- Landeta, J. 2007. Dirección Estratégica de los Recursos Humanos: apuntes y material complementario. Editorial: *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del País Vasco*. Recuperado de: [https://www.ehu.es/documents/3020595/.../APUNTES\\_DERH.doc](https://www.ehu.es/documents/3020595/.../APUNTES_DERH.doc)
- Marí, M.; Recalde, A.; Fontanals, J. 2007. Prospectiva y planificación estratégica en ciencia y tecnología en Argentina. *Cuadernos del Cendes*, 24 (66), 115-125. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ve/pdf/cdc/v24n66/art07.pdf>
- Medina, J. 2006. *Manual de prospectiva y decisión estratégica: Bases Teóricas e Instrumentos para América Latina y el Caribe*. Chile: CEPAL. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=AqoF3DX3ZFMC&pg=PA329&dq=Medina,+J+2006.+Manual+de+prospectiva+y+decisi%C3%B3n+estrat%C3%A9gica:+Bases+Te%C3%B3ricas+e+Instrumentos+para+Am%C3%A9rica+Latina+y+el+Caribe.+Chile:+CEPAL.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj13ea5s8bMAhUHVh4KHeLoCNEQ6AEIGjAA#v=onepage&q=Medina%20%20J%202006.%20Manual%20de%20prospectiva%20y%20decisi%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%3A%20Bases%20Te%C3%B3ricas%20e%20Instrumentos%20para%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe.%20Chile%3A%20CEPAL.&f=false>
- Mintzberg, H. 1997. *El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos*. México: Pearson. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=YephqTRD71IC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Mintzberg,+H+1997+El+Proceso+Estrat%C3%A9gico+Conceptos>,

+Contextos+y+Casos.+M%C3%A9xico:+Pearson&ots=FaMFP21Uto&sig=OA5Y8pbuR50Yjw7yv\_dL6\_7ll7g#v=onepage&q&f=false

Moreno, A. & Palacios, J. (2009). Incremento del compromiso personal/grupal/organizacional para conseguir el éxito en prevención de riesgos laborales. *Radar*.59. Recuperado de: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0465-546X2013000500010&lng=es&nrm=iso](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2013000500010&lng=es&nrm=iso). ISSN 0465-546X. <http://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2013000500010>.

Pedraza, E. Amaya, G. & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*. 16.

Quijano.(2011). *Pertenencia y compromiso*. México: Estudios gerenciales. Recuperado de:[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0123-59232011000400006&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232011000400006&lng=en&tlng=es).

Robbins, S. 2004. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&dq=robbins+comportamiento+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjxsJeIrcbMAhVEpB4KHUIaDv0Q6AEIGjAA#v=onepage&q=robbins%20comportamiento%20organizacional&f=false>

Sanz, A 2005. El método biográfico en investigación social: potencialidades y limitaciones de las fuentes orales y los documentos personales. *Asclepio*.Vol 57 (1). Recuperado de: <http://asclepio.revistas.csic.es/index.php/asclepio/article/view/32/31>

Sojo, A. 2009. *Identidades y Sentido de Pertenencia y sus Tensiones Contemporaneas para la Cohesión Social ¿del derrotero alas raíces y/o delas raíces al derrotero*. Chile: Asdi. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?id=q9vpIei\\_sfsC&pg=PA27&dq=Sojo,+A+2009.+sentido+de+pertenencia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi1hliHtsbMAhVGB4KHlMdfMQ6AEIGjAA#v=onepage&q=Sojo%2C%20A%202009.%20sentido%20de%20pertenencia&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=q9vpIei_sfsC&pg=PA27&dq=Sojo,+A+2009.+sentido+de+pertenencia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi1hliHtsbMAhVGB4KHlMdfMQ6AEIGjAA#v=onepage&q=Sojo%2C%20A%202009.%20sentido%20de%20pertenencia&f=false)

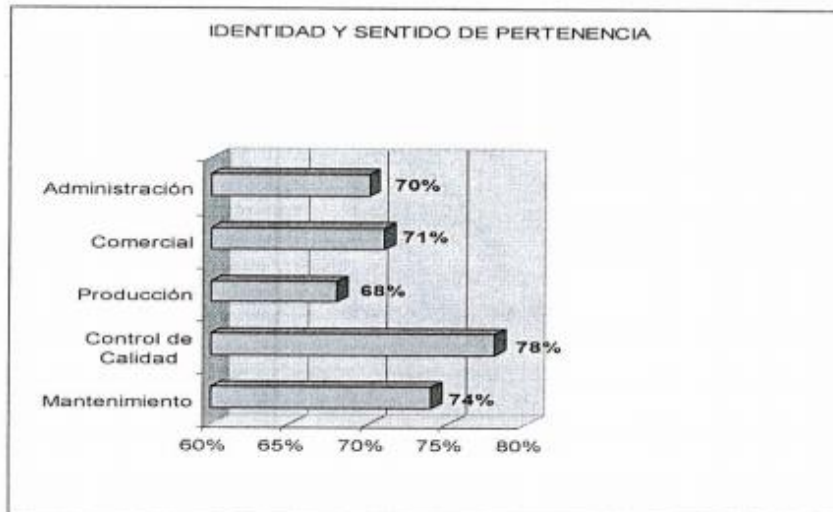
- Tzu, S.; Von Clausewitz, Karl.2016. *Genios de La Estrategia Militar*.USA: Ediciones Luis Villamarín. Recuperado de:  
[https://books.google.com.ec/books?id=\\_RJVCwAAQBAJ&pg=PA7&dq=genios+de+la+estrategia+militar+i&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj8iLibrMbMAhVBKB4KHeAVCfUQ6AEIGjAA#v=onepage&q=genios%20de%20la%20estrategia%20militar%20i&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=_RJVCwAAQBAJ&pg=PA7&dq=genios+de+la+estrategia+militar+i&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj8iLibrMbMAhVBKB4KHeAVCfUQ6AEIGjAA#v=onepage&q=genios%20de%20la%20estrategia%20militar%20i&f=false)
- Wayne, M 2010. *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Recuperado de:  
<http://es.slideshare.net/cortizfelix/administracin-de-recursos-humanos-11va-edicin-r-wayne-mondy>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### IDENTIDAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA

Refleja la satisfacción en el trabajo y el reconocimiento por parte de la organización.



## Anexo 2

### CUESTIONARIO SENTIDO DE PERTENENCIA



#### PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN “ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL  
SENTIDO DE PERTENENCIA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL”

#### APLICACIÓN DE INSTRUMENTO: ENCUESTA

**Objetivo general del proyecto:** Diseñar una estrategia de desarrollo del sentido de pertenencia para mejorar el desempeño laboral en la empresa ECUATRAN S.A. de la ciudad de Ambato.

**Objetivo específico:** Diagnosticar el estado actual del sentido de pertenencia, y el desempeño laboral que existe en la empresa ECUATRAN S.A. en la ciudad de Ambato

#### Instrucciones

A continuación encontrará una serie de afirmaciones sobre diversos aspectos de su trabajo. Cada frase va seguida por una serie de números del 1 al 5. Los números significan lo siguiente:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

Rodee con un círculo la opción que mejor refleje su opinión.

Responda con sinceridad, este cuestionario; es estrictamente confidencial.No existen respuestas correctas, ni incorrectas.Asegúrese de que no deja ninguna cuestión sin responder

<b>1</b>	Totalmente en desacuerdo
<b>2</b>	En desacuerdo
<b>3</b>	Indiferente
<b>4</b>	De acuerdo
<b>5</b>	Totalmente de acuerdo

N°	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	El trabajo en equipo se da sin dificultades	1	2	3	4	5
2	El nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo es excelente	1	2	3	4	5
3	Me siento identificado con la actitud del grupo frente al trabajo	1	2	3	4	5
4	Las actividades que realizo a diario en el trabajo satisfacen mis expectativas	1	2	3	4	5
5	Disfruto de las actividades que realizo en equipo	1	2	3	4	5
6	Me siento capaz para realizar todas las actividades que mi trabajo demanda	1	2	3	4	5
7	Conozco las metas planteadas a las que quiere llegar la empresa	1	2	3	4	5
8	Me siento identificado con los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5
9	Pienso que los objetivos de la empresa son alcanzables	1	2	3	4	5
10	Me identifico con mi equipo de trabajo	1	2	3	4	5
11	Me siento identificado con las actividades que desempeñamos dentro del equipo de trabajo	1	2	3	4	5
12	Los miembros del equipo de trabajo comparten sus habilidades con los demás	1	2	3	4	5
13	Mi trabajo es bien remunerado	1	2	3	4	5
14	Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen	1	2	3	4	5
15	Realizo mis actividades esperando recompensas por mi esfuerzo	1	2	3	4	5
16	Existen recompensas permanentes en retribución a mi trabajo					

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha
Castillo, Andrés.	Pardo-Paredes, Eleonor.	Aillón, Marcia.	Diciembre, 2015.

## Anexo 3



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE  
AMBATO  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN "ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL SENTIDO DE  
PERTENENCIA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL"

VALIDACION DE INSTRUMENTO: ENCUESTA

**Objetivo general del proyecto:** Diseñar una estrategia de desarrollo del sentido de pertenencia para mejorar el desempeño laboral en la empresa ECUATRAN S.A. de la ciudad de Ambato.

**Objetivo específico:** Diagnosticar el estado actual del sentido de pertenencia, y el desempeño laboral que existe en la empresa ECUATRAN S.A. en la ciudad de Ambato

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA, DIRIGIDO A LOS  
COLABORADORES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA**

ÍTEM DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA	Se entiende el cuestionamiento		Tiene relación con el tema	
	SI	NO	SI	NO
1. El trabajo en equipo se da sin dificultades	X		X	
2. El nivel de comunicación con mis compañeros de trabajo es excelente	X		X	
3. Me siento identificado con la actitud del grupo frente al trabajo	X		X	
4. Las actividades que realizo a diario en el trabajo satisfacen mis expectativas	X		X	
5. Disfruto de las actividades que realizo en equipo	X		X	
6. Me siento capaz para realizar todas las actividades que mi trabajo demanda	X		X	
7. Conozco las metas planteadas a las que quiere llegar la empresa	X		X	
8. Me siento identificado con los objetivos de la empresa	X		X	
9. Pienso que los objetivos de la empresa son alcanzables	X		X	
10. Me identifico con mi equipo de trabajo	X		X	
11. Me siento identificado con las actividades que desempeñamos dentro del equipo de trabajo	X		X	
12. Los miembros del equipo de trabajo comparten sus habilidades con los demás	X		X	
13. Mi trabajo es bien remunerado	X		X	
14. Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen	X		X	
15. Realizo mis actividades esperando recompensas por mi esfuerzo	X		X	
16. Existen recompensas permanentes en retribución a mi trabajo	X		X	

**Institución:** PUCE Sede Ambato

**Cargo o profesión:** Docente Escuela de Psicología

**Firma**

Elaborador por	Revisado por	Validado por	Fecha
Castillo, Andrés	Pardo-Paredes, Eleonor	Larzabal, Aitor	Nov/2015

## Anexo 4

## Validación



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE  
AMBATO**  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN "ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL SENTIDO DE  
PERTENENCIA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL"

VALIDACION DE PROPUESTA

**Objetivo general del proyecto:** Diseñar una estrategia de desarrollo del sentido de pertenencia para mejorar el desempeño laboral en la empresa ECUATRAN S.A. de la ciudad de Ambato.

**Objetivo específico:** Valorar la estrategia propuesta de desarrollo del sentido de pertenencia que contribuya a la mejora del desempeño de los trabajadores en la empresa ECUATRAN S.A. en la ciudad de Ambato

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA, DIRIGIDA A ESPECIALISTAS EN LAS ÁREAS DE  
PERTENENCIA Y DESEMPEÑO LABORAL**

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL SENTIDO DE PERTENENCIA	Colabora con el desempeño laboral		OBSERVACIONES
	SI	NO	
<b>CONSOLIDACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE RECOMPENSAS</b>			
1. Elección del colaborador más eficiente	✓		Adecuado al grupo
2. Capacitación Interna Conflictos interpersonales	✓		
3. Rol playing Conflictos interpersonales	✓		
4. Entrega de tarjetas motivacionales (azules)	✓		no se acompañó por motivos de costo.
5. Elección empleado del mes	✓		se basó en la actividad.
6. Olimpiadas ECUATRAN	✓		
7. Exposiciones grupales de problemáticas en la empresa	✓		con un interés que motivó a los participantes.
<b>CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA</b>			
1. Capacitación interna Desinterés personal en el crecimiento de la empresa	✓		se realizó cuando la empresa estaba en una etapa de crecimiento.
2. Dinámica grupal Desinterés personal en el crecimiento de la empresa	✓		
3. Evaluación de la Capacitación Interna	✓		por que genera una conciencia y motivación.
4. Dinámica de Apertura	✓		con una dinámica motivacional y participativa.
5. Inducción	✓		y reforzadas.
6. Retroalimentación	✓		de las actividades.

Institución ECUATRAN S.A.

Cargo o profesión Gerente Recursos Humanos.

Firma

ECUATRAN S.A.

Elaborador por	Revisado por	Validado por	Fecha
Castillo, Andrés.	Pardo-Paredes, Eleonor	<u>Versalovic Salazar</u>	May/2016