



**ESTRATEGIAS GERENCIALES COMO HERRAMIENTA PARA
FORTALECER EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS
TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA
EMPRESA MG TRANSPORTE, C.A. SAN DIEGO,
EDO. CARABOBO**

Autoras: Yusbeixy Henríquez
Marienyibeli González

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 87123

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

**ESTRATEGIAS GERENCIALES COMO HERRAMIENTA PARA
FORTALECER EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS
TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA
EMPRESA MG TRANSPORTE, C.A. SAN DIEGO,
EDO. CARABOBO**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Licenciadas en Relaciones Industriales

Autoras: Yusbeixy Henríquez
Marienyibeli González

Tutor: María Emilce Gelvez.

San Diego, Junio de 2017

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, María Emilce Gelvez, portadora de la cédula de identidad N° 8.842.219, en mi carácter de tutora del trabajo de grado presentado por las ciudadanas Yusbeixy Henríquez Portadora de la cédula de identidad: 19.365.763 y Marienyibeli González Portadora de la cédula de identidad: 19.217.084 titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES COMO HERRAMIENTA PARA FORTALECER EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA MG TRANSPORTE, C.A. SAN DIEGO, EDO. CARABOBO**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los _____ días del mes de _____ del año 2017

Nombre y Apellido
N° Cedula de Identidad.

ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
	ÍNDICE DE CUADRO.....	
	RESUMEN INFORMATIVO	v
	INTRODUCCIÓN.....	1
	CAPÍTULO	
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1 Planteamiento del Problema	3
	1.1.1. Formulación del Problema.....	6
	1.2. Objetivos	7
	1.3. Justificación.....	7
II	MARCO TEÓRICO	9
	2.1. Antecedentes	9
	2.2. Bases Teóricas.....	15
	2.3. Definición de Términos.....	26
III	MARCO METODOLÓGICO	30
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	30
	3.2. Fases Metodológicas.....	32
	Fase I: Diagnóstico.....	32
	Fase II: Identificación.....	33
	Fase III: Diseño.....	34
IV	RESULTADOS	36
	4.1. Análisis y presentación de los Resultados.....	36
	4.2. Análisis del Cuestionario.....	37
	4.3. Análisis Dofa.....	44
V	LA PROPUESTA.....	46
	5.1. Presentación de la Propuesta.....	46
	5.2. Justificación de la Propuesta.....	47

5.3. Objetivos de la Propuesta.....	47
5.4. Factibilidad de la Propuesta.....	48
5.5. Desarrollo de la Propuesta.....	49
CONSIDERACIONES FINALES.....	54
REFERENCIAS	56
ANEXOS.....	59

LISTA DE CUADROS

CUADRO	CONTENIDO	P·P
1	Capacitación, Motivación e Incentivos.....	37
2	Desempeño Laboral.....	39
3	Comunicación.....	40
4	Sentido de Pertenencia	42
5	Análisis Dofa.....	44

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES COMO HERRAMIENTA PARA
FORTALECER EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS
TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA EN LA
EMPRESA MG TRANSPORTE, C.A. SAN DIEGO,
EDO. CARABOBO**

Autoras: Yusbeixy Henríquez
Marienyibeli González

Tutor: María Emilce Gelvez.

Fecha: Junio de 2017

RESUMEN INFORMATIVO

Hoy en día se tiene otra percepción sobre el colaborador, el departamento de Talento Humano de muchas organizaciones se interesa por hacer sentir a sus empleados como parte fundamental de la empresa, ya que con esto consiguen mayores resultados para alcanzar sus metas propuestas. Es por ello, que el presente estudio tiene como propósito proponer estrategias gerenciales como herramientas para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores del área administrativa en la empresa MG Transporte, C.A., ya que se observa que los empleados no se sienten comprometidos con la organización afectando su rendimiento laboral. Metodológicamente, se ubica bajo la modalidad de un proyecto factible, apoyada en un diseño de campo de nivel descriptivo. Como técnica de recolección de información, se empleará la encuesta, mediante un cuestionario aplicado a la población objeto de estudio conformada por 16 trabajadores que laboran en el área administrativa, ya que son las personas que están inmersas en la problemática planteada. También se describirán los factores que se requieren para promover el sentido de pertenencia en el área administrativa de la empresa. Para tal fin, se realizará un análisis Dofa. Una vez obtenida la información, se procederá a la clasificación y agrupación de la misma para luego ser codificada, tabulada y analizada hasta llegar a resultados concretos y su respectiva interpretación. Finalmente se presenta la propuesta de estrategias gerenciales como herramientas para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores del área administrativa en la empresa.

Descriptor: Estrategias Gerenciales, Sentido de Pertenencia, Compromiso organizacional

INTRODUCCIÓN

Hoy día, los procesos de cambios y las nuevas tecnologías determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, haciendo que las organizaciones se vean en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral, a partir de los cuales, se sienten las bases para afrontar los retos que se presentan. Por ello, es necesario que las empresas realicen estudios minuciosos de las diferentes variables relacionadas a su principal activo, es decir, el talento humano, con el fin de desarrollar la capacidad de respuesta exigida por los retos impulsados por la globalización de los mercados que hacen de los colaboradores el elemento clave para la sobrevivencia. Si bien en la actualidad se cuentan con innumerables estrategias organizacionales creadas para que cada uno de los miembros pertenecientes a la organización se sientan cada vez mejor en la misma, es evidente que las empresas deberían dedicar parte de sus esfuerzos a comprender el comportamiento humano de sus empleados con lo cual pueden contribuir a mejorar su calidad de vida y su bienestar.

Evaluar los comportamientos también es útil para descubrir capacidades intelectuales y físicas que estimuladas de una forma correcta en función de la organización, ayudarían a cumplir con las metas trazadas generando crecimiento y éxito. El sentido de pertenencia es la clave fundamental para que una empresa pueda sobresalir en un mundo tan competitivo y globalizado, ya que los colaboradores son los que hacen la diferencia ante la competencia, son ellos los que hablan bien o mal de la empresa y al final, los que ayudan al desarrollo de las tareas individuales y a alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Visto de esta forma, la gestión de los recursos humanos en una institución es un trabajo que requiere el conocimiento de las herramientas utilizadas en el manejo de los mismos, sin olvidar que el grupo humano del que dispone una organización es su capital más importante. La relación humana adecuada propicia un clima laboral motivador y es necesario para generar grupos y equipos de trabajo capacitados para

orientar hacia los objetivos técnicos y productivos propuestos al interior de la empresa. Producir satisfacción material, hacia la realización del trabajo, en relación con la estructura y organización gerencial de la institución y si los gerentes son competentes para realizar la supervisión. Tales necesidades, traducidas en satisfacción conducen a la coerción, atracción y sentido de pertenencia

En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo general proponer estrategias gerenciales como herramientas para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores del área administrativa en la empresa MG Transporte, C.A., ya que en la actualidad se ha generado cambios en el comportamiento y desempeño de los trabajadores que ha impactado de manera negativa en el desempeño de sus labores y en el compromiso organizacional. El estudio se estructura en los siguientes capítulos:

Capítulo I. El Problema, se plantea la problemática de la empresa, se establecen los objetivos (Generales y Específicos), posteriormente se justifica el estudio, los alcances y la formulación del problema

Capítulo II. Marco Teórico, se describen los antecedentes del estudio y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación, y se nombran sus bases teóricas y definiciones de términos básicos

Capítulo III: Comprende el marco metodológico de la investigación, compuesto por el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas, donde se muestra la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis de datos.

Capítulo IV: En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, una vez aplicada las diferentes técnicas de recolección de datos

Capítulo V: Contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta. También se presentan las conclusiones y las recomendaciones. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En los actuales escenarios caracterizados nuevas herramientas tecnológicas, la rapidez de los cambios, entre otros conforman un nuevo ambiente empresarial, por lo que las organizaciones deben buscar la excelencia e incrementar su productividad para poder permanecer dentro del mercado competitivo, lo que exige a todos los individuos de hoy, una preparación que les permita enfrentarse a estos cambios para poder cumplir con las exigencias y expectativas que se requieren

Es importante señalar, que el éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el ambiente laboral. La consideración de si el ambiente es positivo o negativo por parte de los integrantes de la empresa depende de las percepciones que realicen sus miembros, quienes suelen valorar como adecuado, cálido o positivo a éste, cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Para que exista un ambiente organizacional adecuado y productivo, es necesaria la identificación de las necesidades y expectativas de las personas que laboran dentro de una organización, lo cual permitirá desarrollar mecanismos que influyan sobre su comportamiento hacia el logro de los objetivos

En la actualidad se vive en un mundo lleno de competencias cada vez más fuertes, por lo que las empresas buscan el valor agregado que establezca la distinción con relación a las demás. Las fortalezas de una organización no solo son elementos de tipo material, sino también los elementos de tipo intangible, como son la información, la comunicación y el capital intelectual.

Al poner en práctica estos elementos dentro de la organización, se puede lograr

un compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa, así como desarrollar cierta creatividad de los mismos, y es aquí donde se genera esa distinción que todas las empresas buscan en relación a su competencia, además se logra una reducción de costos, creación de nuevos productos, mejoramiento de procesos existentes, incremento en sus ventas y muchas otras cosas más.

En este sentido, Chávez (2008), afirma que el sentido de pertenencia es la satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa, son componentes no sólo del clima organizacional, sino que representa elementos permanentes de la cultura organizacional.

Por su parte, Van Den Berghe (2010) argumenta que para despertar el sentido de pertenencia en los colaboradores, es función del gerente realizar periódicamente reuniones, al menos una vez al mes, con el fin de comunicar a sus empleados sobre la situación económica del país y de la empresa, objetivos, planes y estrategias, solicitándoles ideas y sugerencias. Asimismo, afirma que el activo más valioso de la empresa es su capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilicen su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios, lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, ya que en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa;

En este contexto, las organizaciones hoy en día buscan que sus colaboradores cada vez más se sientan parte de la organización por medio de una positiva cultura organizacional, y una serie de estrategias organizacionales claves como un buen clima laboral, una buena comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo que manejados de forma eficiente por los gerentes hacen que los empleados se sientan comprometidos con su organización y se cumplan los objetivos trazados por esta.

Por lo tanto, para que una empresa u organización gozar con un alto sentido de pertenencia es de vital importancia, ya que todos los planes y programas que se

ejecuten en su interior serán fruto de un trabajo realizado por placer y no como un deber obligante y desmotivador. La pertenencia hace que todas las acciones estén encaminadas al mejoramiento y a la calidad, pues los excelentes resultados serán motivo de orgullo y las debilidades que se presenten, serán oportunidades de mejoramiento, dentro de un ambiente donde todos los colaboradores son tenidos en cuenta como actores imprescindibles para la organización

Dentro de lo planteado, la empresa MG Transporte, C.A., es una organización que se encarga de realizar los viajes de línea seca para la fabricación de los jugos y todos sus derivados, los viajes es a nivel nacional del país. En esta organización la motivación es un elemento de gran importancia, si se quiere obtener mayor rendimiento en las actividades que realizan en los distintos departamentos, para así cumplir con la misión y visión de la institución, por lo tanto, la relación humana adecuada propicia un clima laboral motivador y es necesario para generar grupos y equipos de trabajo capacitados para orientar hacia los objetivos técnicos y productivos propuestos al interior de institución

Es por lo cual, la empresa tiene el reto de ser cada vez más creativas e innovadoras para mantener a su fuerza de trabajo motivada, satisfecha e identificada con los valores de la misma. Se puede señalar, que actualmente está pasando por un proceso de reestructuración organizacional, lo que ha generado cambios a nivel gerencial que ha impactado en el comportamiento de los trabajadores y el compromiso de estos hacia la empresa.

Tal es el caso de los trabajadores del área administrativa, los cuales no se sienten motivados a realizar sus funciones de manera eficiente, ya que no existen mecanismos formales de comunicación entre la gerencia y los trabajadores, tampoco delegación de responsabilidades de manera formal entre los empleados, lo que origina que las labores se realicen de manera aislada, además implica que muchas veces se trabaje más de lo necesario.

Asimismo, se observa inexistencia de un sistema actualizado de recursos humanos para realizar el cálculo de los beneficios otorgados, así como para el

control del personal que allí labora, por otra parte existe poca disponibilidad de la gerencia para facilitar que se dicten cursos de capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

Esta situación genera poco sentido de pertenencia hacia la organización, lo que hace que no se logren altos rendimientos en la empresa, pues no existe una conexión positiva entre sus integrantes, trayendo como consecuencia la falta de cumplimiento de los objetivos organizacionales, diferencias entre la gerencia y los empleados, así como normas estrictas que no permiten la autonomía del empleado en su puesto de trabajo

Es importante conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, entre otros.

En este sentido, la empresa debe buscar que sus colaboradores cada vez más se sientan parte de la organización por medio de una positiva cultura organizacional, y una serie de estrategias gerenciales claves como un buen clima laboral, la buena comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo que manejados de forma eficiente hacen que los empleados se sientan comprometidos con su organización y se cumplan los objetivos trazados

Es por ello, que debe velarse por la correcta sinergia entre la empresa y empleados con el fin de alcanzar la productividad necesaria y con ello las ganancias esperadas por la empresa. Al respecto, la investigación se orienta a generar estrategias y acciones que permitan el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores del área administrativa y así minimizar los factores que inciden actualmente en ambiente laboral.

1.1 Formulación del Problema

¿Cuáles serían las estrategias gerenciales que se requieren para fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores del área administrativa en la empresa

MG Transporte, C.A.?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer Estrategias Gerenciales como Herramientas para el fortalecimiento del Sentido de Pertenencia de los trabajadores del Área Administrativa en la empresa MG Transporte, C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar los niveles de sentido de pertenencia que poseen los trabajadores del área administrativa de la empresa MG Transporte, C.A
- Describir los factores que se requieren para promover el sentido de pertenencia en el área administrativa de la empresa MG Transporte, C.A
- Diseñar Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento del Sentido de Pertenencia de los trabajadores del Área Administrativa en la empresa MG Transporte, C.A.

1.3 Justificación de la Investigación

El compromiso que tiene cada colaborador con la organización es más que el simple hecho de trabajar por un sueldo, sino que es un factor que lo hace rendir y lo hace sentirse parte de la empresa, es por eso tan necesario que este compromiso haga que los trabajadores se sientan que pertenecen a ella, y adopten la misión, visión, objetivos, valores y metas como parte de ellos, como forma de vida laboral y social.

En tal sentido, el estudio se justifica, ya que a través del diseño de estrategias

gerenciales para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores del Área Administrativa en la empresa MG Transporte, C.A., le permitirá a la organización establecer mejoras para el desempeño laboral de sus empleados, lo que contribuirá tener colaboradores motivados y satisfechos, capaces de contagiar dicha motivación y satisfacción al cliente, es decir, capaces de ofrecer por iniciativa propia un buen servicio, lo cual redundará en mayor productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y mayor compromiso hacia la organización

Cabe señalar, que mantener empleados satisfechos y con un alto nivel de fidelidad hacia la organización, evitará que los trabajadores emprendan una búsqueda de otro empleo, ya que se sentirán identificados con la empresa y con su cultura organizacional por las oportunidades de progreso y superación que les ofrece. De la misma forma, se fomentarán las relaciones humanas entre los individuos, se establecerán los nuevos objetivos y metas, y de esa manera lograr el desarrollo de la misma.

Por otro lado, desde el punto de vista académico, la investigación es relevante, tanto para la Universidad José Antonio Páez, como para las universidades en general, ya que aportará contenido teórico con el objeto de enriquecer la literatura existente en cuanto al manejo de la motivación, el desempeño laboral y el sentido de pertenencia de los trabajadores, que podrá ser utilizado por otros investigadores que estén interesados en la temática.

De igual modo, esta investigación les permite a las autoras cumplir con el requisito para obtener el título Licenciadas en Relaciones Industriales y desde el punto de vista personal, la adquisición de conocimientos y un desarrollo tanto personal como profesional y de aplicación de ser necesaria en el ambiente laboral en el cual se esté desarrollando.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico, tiene como objetivo ofrecer al investigador una serie de enfoques, proposiciones y conceptos que permitan orientar la investigación. Según, Sabino (2012): “El cometido que cumple el marco teórico es el de situar a nuestro problema dentro de un conjunto de conocimientos” (p.95). Por consiguiente, se hace necesario presentar los enfoques teóricos vinculados al problema, así como los antecedentes de investigación referidos a la temática abordada dirigida a diseñar estrategias gerenciales para el fortalecimiento del Sentido de pertenencia de los trabajadores del área administrativa en la empresa MG Transporte, C.A.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes son de suma importancia en la búsqueda de investigaciones relacionadas con el objeto de estudio. Sobre este tema Arias (2012), plantea “los antecedentes de la investigación se refieren a estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente, y que guardan vinculación con el objeto de estudio” (p.125). En la revisión realizada se encontraron trabajos relacionados con la presente investigación, aunque, desde enfoques diferentes, todos se refieren a la satisfacción laboral, al sentido de pertenencia y al comportamiento de la organización para con su personal.

Rodríguez, R (2015), realizó un trabajo titulado: **“Estrategias Gerenciales que permitan optimizar los Procesos Administrativos en la empresa Contraste J&F C.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez, para optar por el título de Licenciado en Administración de empresas. La problemática que presentaba la empresa era falta de lineamientos que permitan un proceso administrativo fluido y

ordenado, por lo que el objetivo general consistió en Proponer estrategias gerenciales que permitan optimizar los procesos administrativos en la Empresa Contraste J&F C.A. como técnica de recolección de información la observación directa. El instrumento utilizado para recopilar los datos fue una lista de cotejo para diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos de la empresa. También se empleó la Matriz Dofa. Para conocer las debilidades y oportunidades de mejoras existentes en los procesos administrativos. La población estuvo conformada por 6 trabajadores que laboran en el área Administrativa de la empresa, ya que son los que están directamente relacionados con la problemática planteada.

Una vez analizado los resultados, se concluyó que la gestión administrativa que se efectúa en la empresa no es eficiente, puesto que se observa un descontrol en los procesos, no cuentan con herramientas gerenciales para el manejo adecuado de los procesos administrativos. Al respecto, se recomendó la puesta en marcha de estrategias gerenciales para mejorar los procesos administrativos.

Este antecedente aporta a la presente investigación, los elementos gerenciales necesarios para la construcción de un plan estratégico gerencial en pro de mejorar las actividades internas dentro de la institución. Este aspecto refleja que el desempeño solo no se deriva de las capacidades y actitudes sino que también puede depender de diversos factores motivacionales que contribuyen a los trabajadores tengan sentido de pertenencia hacia la organización

También se consultó el trabajo de Ospino, J y Troconis, L (2014), titulado: **“Estrategias Gerenciales apoyadas en el proceso de Coaching en la empresa Lamisur C.A”**, realizado en la Universidad José Antonio Páez para optar por el título de Licenciadas en Administración de empresas. La empresa presentaba debilidades en la gestión interna, que afectaba el rendimiento de los trabajadores, lo traía como consecuencia, deficiencias en la atención al cliente, por la falta de estrategias que partan desde la gerencia con la finalidad de lograr la comunicación y eficiencia de todos los procesos llevados por la empresa. Al respecto, la investigación tuvo como objetivo general proponer estrategias gerenciales apoyadas en el proceso de

Coaching.

Metodológicamente, el estudio se basó en un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo. Las técnicas de recolección de información empleadas fueron la observación directa, a través de una lista de cotejo, la cual permitió diagnosticar la de la situación actual de los procedimientos gerenciales de la empresa. También se empleó la encuesta, mediante un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, aplicado a la población objeto de estudio conformada por 12 trabajadores que laboran en la empresa. Los resultados obtenidos permitieron construir una matriz dofa para conocer los factores internos y externos que inciden en los procedimientos empleados en la empresa.

Entre las conclusiones obtenidas, se tienen que a pesar de que los empleados se sienten instruidos para realizar las actividades que desarrollan, la empresa no tiene como cultura la capacitación y adiestramiento continuo, lo que origina debilidades en la ejecución de las actividades diarias.. Por lo se diseñaron estrategias apoyadas en el proceso del coaching para optimizar la eficiencia a través de los procedimientos gerenciales

La relación de este antecedente se basa en el manejo de las estrategias gerenciales para planear y ejecutar actividades de dirección tendientes a mejorar y/u optimizar el potencial del personal inmerso en ella. La forma como se realice esta dirección, es decir el poder de credibilidad con el que se ejerza, hará que se cree una interacción y se formen intereses comunes en las personas que constituyen la organización y posean sentido de pertenencia, lo cual contribuye a la elaboración de la propuesta.

También se consultó a Castillo, W (2013), quién realizó un trabajo titulado: **“Estrategias Gerenciales de Integración Escuela- Comunidad como herramienta para el fortalecimiento del Sentido de Pertenencia en la Unidad Educativa Nacional Fátima I, Ubicado 2n Tocuyito Municipio Libertador”**, presentado en la Universidad de Carabobo como requisito para optar por el título de Magíster en

Gerencia Avanzada en Educación. Para lograr la integración escuela- comunidad y fortalecer el sentido de pertenencia se debe luchar y participar activamente en todas las actividades y organizaciones comunitarias, religiosas, estudiantiles, cultural y recreacionales del entorno, es por lo cual se planteó como objetivo general analizar las estrategias gerenciales de integración escuela- comunidad como herramienta para fortalecer el sentido de pertenencia en la U.E.N Fátima I. El tipo de estudio se consideró descriptivo, enmarcado en un diseño no experimental de campo, la población y objeto de estudio está constituido por 30 (Treinta) docentes y 90 (noventa) individuos de la comunidad, para la muestra se tomó el 30 por ciento de la población representado por 12 (doce) Docentes y 30 (treinta) miembros de la comunidad permitiendo abarcar la totalidad de la misma. La técnica de recolección de datos fue mediante un cuestionario politocotómico de escala tipo lickert

Se concluyó que dentro de las instituciones educativas se hace necesario realizar estrategias de integración para así fortalecer el sentido de pertenencia. Se considera esencial seguir desarrollando actividades que resultaría provechoso para el crecimiento de los ideales de la educación

El antecedente planteado, se tomó como referencia, dado que aporta información sobre las estrategias gerenciales para integración organizacional, que permitan fortalecer el sentido de pertenencia, el cual es la clave fundamental para que una empresa pueda sobresalir en un mundo tan competitivo y globalizado, ya que los colaboradores son los que hacen la diferencia ante la competencia, por lo cual contribuyepara construir el marco teórico del estudio.

Por otra parte, Graterol, J. y Tovar, E. (2013) en su trabajo de grado titulado **Estrategias Motivacionales para la Satisfacción Laboral en la Empresa Metalúrgica EKCO, S. A.**, realizado en la Universidad José Antonio Páez (UJAP) para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresa, expresa que el estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, es el intento de indagar, sobre las necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investigar las

consecuencias de las acciones humanas en su entorno laboral. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción.

Con objetivo de diseñar estrategias motivacionales para la satisfacción laboral de los operarios de producción de la Empresa Metalúrgica Ekco, S.A., se realizó este proyecto que consideró la realidad actual de la empresa. La metodología utilizada fue proyecto factible apoyado en un diseño de campo y documental. Se realizó a través de la técnica de recolección de datos mediante la observación directa no participante y a través de un cuestionario estructurado de manera cerrada, lo cual permitió a las autoras la recolección y la interacción verbal con los operarios.

La población objeto de estudio de la presente investigación estuvo conformada por 18 individuos, considerando que en esta oportunidad los elementos del conjunto son las personas que laboran en el departamento que se desea investigar, por lo tanto no se requiere realizar estadísticas de cálculo de la muestra. Como resultado se propuso a la organización estrategias tendientes a propiciar la satisfacción laboral, la cual puede manifestarse a través de las conductas de lealtad, dedicación y afabilidad.

Este antecedente tiene mucha relación con la investigación en la empresa MG Transporte, C.A., ya que da a conocer la importancia de la creación e implementación de estrategias que incrementen los factores motivadores y la satisfacción laboral que le permitan al empleado desempeñarse en un ambiente adecuado de trabajo y con sentido de pertenencia.

Otro trabajo consultado fue el de Salas, A (2013), el cual lleva por nombre: **“Factores de Satisfacción Laboral que inciden en el Compromiso Organizacional de los Administrativos de la Gobernación del Estado Aragua.”** Presentado en la Universidad de Carabobo para optar al grado académico de Magister Scientiarum, en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Su objetivo

general fue La presente investigación tiene como objetivo general, analizar los factores de satisfacción laboral que inciden en el compromiso organizacional de los administrativos de la Gobernación del Estado Aragua, con el objeto de demostrar la situación en la que se encuentran los organismos públicos y como caso especial la Gobernación del Estado Aragua, la cual se caracteriza por tener una estructura rígida, con una fuerza laboral que aún permanece homogénea, con horarios rígidos, sueldos y salarios estables, donde la toma de decisiones pertenece solo a los altos niveles organizacionales y el único criterio que prevalece es el utilitarismo.

Por otro lado, este trabajo se desarrolló bajo la modalidad de un estudio de campo, de tipo descriptivo y correlacional, con un diseño de investigación no experimental. La población estuvo constituida por (771) Administrativos de la Gobernación del Estado Aragua. Así mismo, el cuestionario aplicado fue de escale tipo Likert,

Luego de analizar los resultados, se concluyó que los trabajadores administrativos de la Gobernación del Estado Aragua, se encuentran medianamente satisfechos, ya que la toma de decisiones en la organización se encuentra centralizada en los funcionarios de alto nivel jerárquico, asimismo, la comunicación no es asertiva y no existe la debida retroalimentación, por parte de los trabajadores encargados de ejercer la supervisión. Los términos de la contratación, no responden a las expectativas personales de los trabajadores (remuneraciones, condiciones, entre otros). Los trabajadores no perciben oportunidades de crecimiento, dentro de la organización. Estos elementos contribuyen a que los trabajadores no se sientan identificados con la institución y tengan sentido de pertenencia.

La relación de este antecedente con la investigación, se evidencia en que señala la importancia que debe prestar la empresa a la actitud y desempeño de cada empleado, ya que cualquier actitud diferente a la deseada puede influir y disminuir su nivel de sentido de pertenencia y por ende afectar la productividad de la empresa, por lo cual aporta información para diseñar estrategias gerenciales para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores del área administrativa en la empresa

MG Transporte, C.A.

2.2 Bases Teóricas

Se basan en teorías y principios abordados por diversos especialistas del tema. De acuerdo a Arias (2012), “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p 14). Las bases teóricas que fundamentan el presente estudio, son las siguientes:

2.2.1 Estrategias

Todas las organizaciones tienen que superar los retos de desarrollo estratégicos, algunas por el deseo de aprovechar nuevas oportunidades y otras para superar importantes problemas. La definición de estrategia según Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2010):

La estrategia se puede considerar como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencia en una organización. Esto se conoce como el enfoque de recurso y capacidades, que se ocupa de explotar la capacidad estratégica de una organización en términos de recursos y competencias, para lograr una ventaja competitiva y/o nuevas oportunidades. (p.7).

Cabe destacar que para formular estrategias exitosas en una organización se deberán tener estructuras organizativas adecuadas, así como procesos y mecanismos integradores necesarios para asegurar el éxito en su aplicación.

Por otro lado, Koontz y Weihrich (2012:123), definen la estrategia como la “determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos”. Por lo tanto, la estrategia es un marco de referencia para las decisiones de una empresa que conforman su naturaleza y rumbo. Una estrategia será práctica y útil si un marco

de referencia que especifique el alcance y los límites de cada área de decisión.

En este orden de ideas, Díez y López (2012: 150) afirman que: “...la estrategia es la elección de una vía de actuación entre distintas alternativas con vistas a alcanzar un objetivo”, está caracterizada por:

- La incertidumbre: acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las referencias de los clientes.
- La complejidad: derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa.
- Los conflictos organizativos: entre los que toman decisiones y los que están afectados por ellas

Por lo tanto, la estrategia es un marco de referencia para las decisiones de una empresa que conforman su naturaleza y rumbo. Una estrategia será práctica y útil si un marco de referencia que especifique el alcance y los límites de cada área de decisión.

2.2.2 Estrategias Gerenciales

Según Henderson (2008:86), “Es la búsqueda deliberada por un plan que desarrollo la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique”. Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar donde se encuentre la empresa; analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
- Determinar a donde se quiere llegar; esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí; es decir, el plan estratégico; la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: que productos y

servicios ofrecer, que demandas del mercado satisfacer, a que segmento de clientes atender, que tecnología utilizar o desarrollar, que método de ventas utilizar, que forma de distribución utilizar y que área geográfica atacar.

También implica los siguientes pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.
- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.
- Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

Las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

2.2.3 Estrategias Gerenciales de Integración

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Por otra parte Garrido (2006) la define como:

Una acción encaminada a conseguir algo ansiado por varios competidores, en un momento y bajo condiciones determinadas, define perfectamente el quehacer empresarial y es algo muy próximo a lo que significa estrategia en la política. Para los autores, las estrategias vienen definidas por los lineamientos que orientan tanto la misión como la visión expresada en la plataforma filosófica de la organización. p. 347

De igual forma, las estrategias gerenciales son un enfoque actual para la conducción de las organizaciones, ya que es un proceso que le permite ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Cabe destacar, que para formular estrategias exitosas en una organización se deberán tener estructuras organizativas adecuadas, así como procesos y mecanismos integradores necesarios para asegurar el éxito en su aplicación. Donde se formulen, ejecuten y evalúen cada una de las acciones, para que de esta manera se logren los objetivos organizacionales. Por otra parte, en la aplicación de las estrategias gerenciales se debe tomar en cuenta la integración, ya que es un fenómeno complejo, que se produce como consecuencia de la adaptación de las respuestas del individuo a los requerimientos del medio y de la interacción entre ambos.

El proceso de integración según Cupares S. (2008:32), “tienden a armonizar y unificar elementos antagónicos” (p. 32) En otras palabras la integración es la consecuencia de la participación de todas las personas en el ámbito social y debe estar basada en la igualdad no en la caridad. En una sociedad integradora todos ganan del efecto enriquecedor de la diversidad. En consecuencia. Las estrategias gerenciales de integración se pueden definir según Cupares S. (2008: 36) como un “conjunto de técnicas y recursos que se utilizan para desarrollar la participación conjunta escuela-comunidad en el proceso educativo” (p. 36) a fin de que tengan la oportunidad de participar de forma organizada y activa en función al logro de los objetivos educacionales.

Ahora bien, algunos aspectos relevantes dentro de las estrategias gerenciales de integración se encuentran, las técnicas y recursos, la técnica por ser un conjunto de saberes prácticos o procedimentales para obtener los resultados deseados, una técnica puede ser aplicada en cualquier ámbito humano bien sea ciencias, artes, educación y otros. Por lo tanto, se trata de una forma ordenada de actuar que consiste en la repetición sistemática de ciertas acciones. De allí que, la gerencia a través de las técnicas adecuadas podrá lograr la integración de todos los que hacen vida en la organización. Además, también es importante la utilización de los recursos, ya que este elemento puede ser

utilizado al realizar alguna actividad como medio para lograr algún objetivo.

De allí que, en las estrategias gerenciales de integración la planificación es de suma importancia donde la gerencia tendrá bajo su responsabilidad la función de planear acciones que integren a los trabajadores, y además para que esta planificación sea eficaz y logre que la integración funcione debe tener presente los objetivos establecidos y todo dirigido al logro de dichos objetivos

2.2.4 Sentido de Pertenencia

. Según Hernández, (2013):

El sentido de pertenencia es un vínculo significativo entre la organización y su talento humano, el cual además de generar ganancias en ambas partes, también hace que se estrechen lazos, donde sentimientos como el arraigo, el compromiso, la identificación, permiten que el trabajador quiera pertenecer a un grupo social, apropiarlo y hacerlo parte de su vida laboral y personal. (p. 32)

Se puede señalar, que el sentido de pertenencia es la satisfacción personal de cada individuo por la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa, son componentes no sólo del clima organizacional, sino que representan elementos permanentes de la cultura organizacional

Para Montaña (2009), el sentido de pertenencia puede entenderse como:

La actitud que se expresa en acciones de carácter voluntario que muestran el orgullo, el gusto, el placer, el compromiso de formar parte, de tomar como propia la empresa en la que se trabaja aunque la relación laboral sea de tipo contractual y no de propiedad (p. 34)

El sentido de pertenencia, que es la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante de un grupo. El sentido de pertenencia supone que el ser humano desarrolla

una actitud consciente respecto a otras personas, en quienes se ve reflejado por identificarse con sus valores y costumbres. Este sentido, por otra parte, confiere una conducta activa al individuo que está dispuesto a defender su grupo y a manifestar su adhesión, apoyo o inclusión a la comunidad de manera pública.

Por otra parte, para Formanchuck (2000), el sentido de pertenencia se refiere

A la apropiación individual y colectiva de los valores, visión, misión, historia y símbolos propios de la organización, que se manifiesta en el orgullo y en la identificación afectiva con el ser, hacer y sentir de todos los miembros que a ella pertenecen. (p. 30)

Compartir objetivos y motivaciones es una de las tantas cualidades que le proporcionan existencia al grupo y este continua su existencia porque a través de la integración pueden satisfacer motivos y propósitos; sin embargo, las expectativas de los miembros de un grupo no son los mismos para todos, en consecuencia, son muchas las oportunidades que ofrece el grupo para la satisfacción de aspiraciones, deseos y afectos

La pertenencia a un grupo u organización crea compromisos y genera consecuencias. Funderburk e Hidalgo (2009: 2), afirma que la “pertenencia a un grupo conlleva normas y éstas incluyen: Participar activamente en los procesos de su institución o grupo, asumir con responsabilidad los compromisos que adquiere al ingresar, respetar a todos los miembros, respetar filosofía, políticas y normas”

Por lo tanto, fomentar un espíritu de pertenencia hacia la institución, es generador de devoción hacia la entidad, de auténtico compromiso y participación en todas las actividades, propicia la verdadera identidad e integración y es la fórmula ideal para alcanzar efectividad y prosperidad en cualquier gestión conjunta. En una organización deben estar comprometidas todas las personas que hacen vida dentro de ella, compartir los objetivos para obtener los mejores resultados

2.2.5 Factores que influyen en el Sentido de Pertenencia

Según Hernández, 2013: 32), “no hay que dejar de lado algunas características básicas que desarrollan el sentido de pertenencia en los colaboradores de una organización”, al vincular al trabajador con la organización se deben fortalecer aspectos como:

Información relacionada con la organización: Este punto hace referencia con lo que la organización es y hace, sus objetivos y estrategias, los resultados alcanzados, el tamaño y el alcance de la operación, las políticas y procedimientos y los productos que ofrece.

Información relacionada con el trabajo: Comprende todo lo que las personas necesitan para saber, sus funciones y responsabilidades, las expectativas que se tienen de ellas, los puntos a tener en cuenta para realizar la evaluación de desempeño, y retroalimentación de la labor ejecutada por el trabajador

Asuntos que afectan a la vida personal y familiar: Aquellos que ingresan a una organización desean saber todo aquello que repercutiría, directa e indirectamente en su bienestar personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promociones, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas en las que puedan participar

En una organización deben estar comprometidas todas las personas que hacen vida dentro de ella, compartir los objetivos para obtener los mejores resultados. Por lo tanto, para los trabajadores de la empresa MG Transporte, C.A, el sentido de pertenencia va más allá de sentirse bien frente a la tarea que se desempeña, sentido de pertenencia es sentirse parte activa e importante dentro de una organización que se siente y se vive como propia, es el futuro de la misma.

2.2.6 Herramientas para mejorar el grado de Pertenencia Organizacional

Van Den Berghe (2010:77): argumenta que para despertar el sentido de pertenencia en los colaboradores, #es función del gerente realizar periódicamente reuniones, al menos una vez al mes, con el fin de comunicar a sus empleados sobre la situación económica del país y de la empresa, objetivos, planes y estrategias, solicitándoles ideas y sugerencias”.

Asimismo, afirma que el activo más valioso de la empresa es su capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilicen su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios, lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, ya que en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa.

Por lo tanto, se les debe considerar como un activo, no como un costo, y esto significa tener en cuenta sus resultados y no su salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud, con una mente abierta para analizar, aceptar y llevar a la práctica los cambios y las innovaciones.

Es función de la gerencia rechazar, retener, motivar y apoyar esta clase de colaboradores, ya que con ellos se tiene una ventaja comparativa sobre la competencia que le permite a la organización sobrevivir, crecer, innovar, alcanzar el liderazgo y adelantarse al futuro. Para ello menciona algunos principios que debe tomar en cuenta el gerente de hoy en día, con el fin de aumentar la productividad, y por ende lograr una mayor competitividad y ganancia para la empresa:

- Despertar el sentido de pertenencia hacia la empresa
- Motivar al personal
- Considerar la importancia de cada puesto
- Permitir tomar decisiones
- Compensar salarialmente con base en resultados
- Aplicar la mega gerencia

- Realizar esporádicamente un benchmarking
- Desarrollar una gerencia táctica personalizada
- Innovar

El grado de compromiso individual y colectivo, así como los vínculos afectivos que se consolidan mediante el sentido de pertenencia son tales, que aún en los casos en que cesa la relación activa con el medio que lo origina, puede mantenerse la identificación con sus valores representativos, mientras estos no entren en conflicto con los valores más arraigados de la identidad personal.

Por lo tanto, es necesario que se elaboran estrategias gerenciales para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores del área administrativa en la empresa MG Transporte, C.A., ya que tener un alto grado de sentido de pertenencia es indispensable, dado que le permite a la empresa desarrollar y ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de los trabajadores, puesto que todos se sentirán orgullosos y comprometidos de manera consciente con ella.

2.2.7 Determinantes del Sentido de Pertenencia en las Organizaciones

Un buen manejo de la teorización en las ciencias de la conducta sugiere que existen cuatro determinantes primarios de la productividad en las organizaciones: las características de la organización, las características del trabajo, las características de los individuos y los resultados finales (Kopelman, 2001). A continuación se realiza un análisis de los mismos:

Características organizacionales: La lógica y una evidencia abundante indican que numerosas características prácticas organizacionales influyen sobre los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. Aunque, por otro lado, no todas las prácticas organizacionales son iguales en sus efectos. Kopelman (2001), considera siete tipos de prácticas organizacionales que de manera general se supone que afectan la productividad. Las prácticas y sus

pretendidos efectos son los siguientes:

- Los sistemas de premios para mejorar la motivación y el desempeño en el trabajo.
- Los programas de establecimiento de metas para elevar la motivación de los trabajadores y estimular el desempeño.
- Los programas de administración por objetivos (APO) para clarificar y hacer más congruentes los objetivos individuales y de la organización, mejorando con ello la planificación del trabajo y la motivación en las tareas concretas.
- Los procedimientos de selección de diversas clases para aumentar la probabilidad de contratar individuos cuyas actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas les permitan cumplir de una manera mejor con las metas de la organización.
- Los programas de capacitación y desarrollo para aumentar el conocimiento y las destrezas de los empleados de manera que puedan funcionar de una forma más efectiva.
- Los cambios de liderazgo y los programas de adiestramiento para mejorar la efectividad gerencial.
- Los cambios en la estructura de la organización para mejorar la efectividad de la misma.

Características del trabajo: Diversas prácticas gerenciales que tienen un impacto en las características del trabajo son:

- Retroalimentación del rendimiento para motivar e instruir a empleados.
- Programas de diseño de trabajos concretos para elevar la motivación y las destrezas a través del enriquecimiento del trabajo concreto o mejorar la habilidad específica para esa tarea por simplificación.
- Programas alternativos de trabajo, tales como los horarios flexibles de trabajo o la semana de trabajo comprimida, para aumentar la autonomía del empleado, disminuir el conflicto entre trabajo y familia, así como mejorar la motivación y el desempeño.

Características individuales: Un número de propiedades relativamente perdurables de los individuos (rasgos de carácter), así como de propiedades relativamente transitorias (estados) se han encontrado que son las determinantes de las conductas laborales individuales, el desempeño en el trabajo y la efectividad de la organización, a saber:

- El grado en que se experimenta satisfacción personal como resultado del desempeño de un trabajo efectivo (motivación interna del trabajo).
- El grado en que se cree que el esfuerzo ejercido conduce al desempeño efectivo del trabajo y a su vez a diversos resultados (expectativas y medios) y la deseabilidad de esos resultados
- El grado de satisfacción experimentado con el trabajo en general o con facetas particulares del trabajo
- La importancia relativa del trabajo de uno en comparación con las actividades no laborales (ambiente laboral) y de particular importancia para los profesionales
- El grado de actualización profesional del trabajo

Resultados finales: Para Kopelman (2001), El comportamiento en el trabajo es considerado generalmente como un antecedente del rendimiento laboral, el que, a su vez, es un antecedente inmediato de la efectividad de la organización. La productividad, definida como una relación de salida o entrada puede ser una medida según criterio de las tres variables del resultado final. Estas tres variables son:

- (1) Comportamiento en el trabajo, las actividades específicas observables en las que el individuo está involucrado,
- (2) el rendimiento laboral, la suficiencia evaluada del cumplimiento individual de un conjunto de tareas, obligaciones y responsabilidades y
- (3) la efectividad organizacional, un índice del logro de metas de la organización.

El grado de compromiso individual y colectivo, así como los vínculos afectivos que se consolidan mediante el sentido de pertenencia son tales que, aún en los casos en que cesa la relación activa con el medio que lo origina, puede mantenerse la

identificación con sus valores representativos, mientras éstos no entren en conflicto con los valores más raigales de la identidad personal. La duración de este lazo emotivo es, por tanto indeterminado, y, sólo se extingue en la medida en que se transformen y construyan significados que desarrollan la identificación del sujeto con los mismos. No obstante, la fuerza del sentido de pertenencia en muchas ocasiones pervive, como una latencia emotiva, relacionada con aquellos rasgos distintivos de la identidad colectiva que todavía mantienen su sentido para el sujeto

2.2.8 Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional se ve consolidado cuando existe una comunión entre el colaborador y el empleador basado en la identificación. Edel y García, (2007:52) sostienen que el compromiso organizacional es “el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando en ella”. Dicha identificación reunirá los principios axiológicos de la empresa y las actitudes de los colaboradores en pro de la organización, haciéndolos partícipes por coadyuvar en la consecución de los objetivos organizacionales y hacer realidad la visión de futuro de la organización.

Por otra parte, el compromiso organizacional de acuerdo con Robbins (2013:72) es “probablemente el mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto”. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. Es una actitud hacia el trabajo más

amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no solo al trabajo. Un Compromiso Organizacional intenso se caracteriza por:

1. Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización.
2. Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.
3. El deseo de mantenerse dentro de la organización.

El compromiso que tiene cada colaborador con la organización es más que el simple hecho de trabajar por un sueldo, sino que es un factor que lo hace rendir y lo hace sentirse parte de la organización, es por eso tan necesario que este compromiso haga que los colaboradores se sientan que pertenecen a ella, y adoptar la misión, visión, objetivos, valores y metas como parte de ellos, como forma de vida laboral y social.

Para la organización es importante que sus colaboradores se sientan identificados con la realidad por la que es compuesta la empresa, ya que forman parte de ésta. La identidad que cada persona desarrolla en la empresa hace que sienta que pertenece a ella, de manera que puede adoptar la cultura de la organización como suya, como forma de laborar y vivir.

2.3 Definición de Términos Básicos

Clima organizacional: Es definido como el conjunto de características que describen a una organización, que la distinguen de otras, que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de la gente.

Comportamiento Organizacional: Es el medio más importante y eficaz por el cual se crea la identidad corporativa de una empresa. , es decir la forma como se realiza la toma de decisiones y consideración del público interno, así como planes y proyectos de apertura y proyección de la identidad

Comunicación: Es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás

y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

Cultura Organizacional: A veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento

Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que se habrían propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc.

Eficacia: Capacidad para determinar los objetivos apropiados, hacer lo que se debe hacer y eligiendo las metas acertadas.

Eficiencia: Capacidad de reducir los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización “hacer las cosas bien”.

Gestión del Conocimiento: Es un concepto aplicado en las organizaciones, que busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

Gestión Estratégica: Es un proceso que permite a las organizaciones ser reactivas en la proyección de su futuro en tres etapas: formulación, ejecución y evolución, logrando a través de ellas los objetivos de la organización

Gestión Gerencial: Encierra en sí el concepto de movimiento, adaptándose a toda la dinámica que el entorno exige. Se puede afirmar entonces, que ésta opera como un microsistema dentro de un macrosistema representado por la sociedad y sus demandas.

Innovación: Es actividad mediante la cual se transforman procesos, productos, servicios, en búsqueda de nuevas opciones para satisfacer a los clientes, de conservar

la presencia en el mercado, de sobrevivir y adecuarse al cambio.

Liderazgo: Es toda capacidad que un individuo pueda tener para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo

Motivación: La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad de esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Satisfacción Laboral: Es la actitud favorable o desfavorable que los empleados mantienen respecto a su trabajo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Según Tamayo y Tamayo (2014: 175), el marco metodológico “es el procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el interés de la investigación, es lo que constituye la metodología”. Por lo tanto, representa los pasos desarrollados en la investigación, la forma de ejecutar los diferentes criterios para seleccionar las técnicas a cumplir, refiriéndose a la descripción de las unidades de análisis, o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis. En tal sentido, esta parte del trabajo describe detalladamente cada uno de los aspectos relacionados con la metodología.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La presente investigación, por las características y condiciones metodológicas que muestra, se ubica bajo la modalidad de un proyecto factible. Según lo señala el Manual de Trabajos de grado y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2012), define proyecto factible como:

La elaboración de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales. Debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades apoyado en una investigación descriptiva (P 16).

Este tipo de investigación se orienta hacia la búsqueda de soluciones mediante la planificación inteligente del futuro a partir del presente, con el fin de resolver una determinada necesidad.

De acuerdo a lo planteado, se diseñarán estrategias gerenciales para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores del área administrativa en la empresa MG Transporte, C.A. Asimismo, se requiere del apoyo de una investigación documental, ya que es necesaria la revisión de documentos y fuentes bibliográficas en la búsqueda de aportes teóricos, conceptuales y explicativos para sustentar la investigación. Según Pardinás (2010: 83), “una investigación documental es el resultado del análisis de una serie de datos obtenidos en diferentes fuentes de información”, tales como libros, revistas, folletos, informes, monografías, tesis, entre otras que permiten elaborar el marco técnico conceptual del presente estudio.

La investigación documental es una variación de la Investigación científica, cuyo objeto es analizar los diferentes fenómenos que se presentan en la realidad utilizando como recurso principal los diferentes tipos de documentos que produce la sociedad y a los cual tiene acceso el investigado

En cuanto al diseño de la investigación, se considera de campo de nivel descriptivo. La Universidad Pedagógica Experimental Libertador, en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2012), define a las investigaciones de campo como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p.14).

Es importante destacar, que en este tipo de estudios, el investigador no manipula de ninguna manera las variables a estudiar, y los datos de estudios son extraídos directamente de la realidad y por el mismo investigador, sin necesidad de intermediarios. Es decir, directamente de la realidad donde se produce la situación problemática, al respecto, permitirá conocer los niveles de sentido de pertenencia

que poseen los trabajadores del área administrativa de la empresa MG Transporte, C.A.

La investigación se considera de nivel descriptivo, ya que la misma persigue describir los factores que se requieren para promover el sentido de pertenencia en el área administrativa de la empresa MG Transporte, C.A. De acuerdo a Arias, F. (2012):

La Investigación Descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p.24).

Se puede señalar, que su objetivo es llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

3.2 Fases Metodológicas

Fase I: Diagnóstico de los niveles de sentido de pertenencia que poseen los trabajadores del área administrativa de la empresa MG Transporte, C.A.

Par llevar a cabo esta fase, será necesario conocer la población, la cual corresponde al conjunto de personas relacionadas con elementos que poseen características comunes de los cuales se pueden extraer datos para la ejecución de la investigación. De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2014: 114) la población "está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posee estas características se denomina población o universo". La población es todo el conjunto de elementos que se sitúan en un espacio determinado con características similares y que pueden ser objeto de estudio, estará conformada por 16 trabajadores que

laboran en el área administrativa, ya que son las personas que están inmersas en la problemática planteada.

Por otra parte, la muestra definida por Hernández, Fernández y Baptista (2013: 145) como: “una porción de la población que se toma para realizar el estudio”. La muestra es una representación significativa de la población cuando está por su dimensión debe ser fraccionada, ya que en la mayoría de los casos las acciones entre uno y otros son repetitivas, en tal sentido la muestra facilita el trabajo y hace que los elementos sean más fácil de controlarlos, y el análisis de los datos sean más oportunos. Dado el número limitado del tamaño de la población, no será necesaria la selección de una muestra, debido a que fácilmente puede ser abordada en su totalidad, considerándose una muestra censal, que de acuerdo a Ramírez (2013: 65): “es aquella en donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra”.

Como técnica de recolección de información, se empleará la encuesta. De acuerdo a Stanton y Walker (2013: 212): “es un método que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa”. La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Como instrumento se utilizará el cuestionario; el cual es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2013) como "un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir"; de igual forma, expresan: “además de las preguntas y categorías de respuestas, un cuestionario está formado por instrucciones que indican cómo contestar”. (p. 402).

El cuestionario estará estructurado por preguntas cerradas y será aplicado a la población objeto de estudio para conocer los niveles de sentido de pertenencia que poseen los trabajadores del área administrativa de la empresa MG Transporte, C.A.

Fase II: Descripción de los factores que se requieren para promover el sentido de pertenencia en el área administrativa de la empresa MG Transporte, C.A.

En esta fase, luego de conocer los resultados en cuanto a los niveles de sentido de

pertenencia que poseen los trabajadores del área administrativa de la empresa MG Transporte, C.A., se describirán los factores que se requieren para promover el sentido de pertenencia en el área administrativa de la empresa. Para tal fin, se realizará un análisis Dofa. De acuerdo a Serna (2010: 186), señala que “el análisis Dofa está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre la tendencia del medio, las oportunidades, las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”. A través de la aplicación de esta herramienta, se evaluarán los factores internos y externos que se requieren para promover el sentido de pertenencia en el área administrativa de la empresa

Para llevar a cabo el análisis de los resultados, obtenidos de la información, se registrarán para luego ser analizados con la finalidad de dar el significado apropiado que merece dentro del estudio desarrollado. En el caso específico de esta investigación se realizará el análisis de datos a través del uso de la estadística descriptiva que según Hernández, R. y otros (2013:495) la definen como: “la descripción de los datos, valores y puntuaciones obtenidas por cada variable o categoría”.

Por otra parte, una vez que se diseñe y se aplique el instrumento para obtener los resultados inherentes al estudio, se procederá a la tabulación del mismo y serán registrados en cuadros, cuyos resultados serán ilustrados en gráficos de torta, de modo que pueda percibir con mayor claridad los resultados de la investigación

Fase III: Diseño de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores del área administrativa en la empresa MG Transporte, C.A.

Para llevar a cabo el diseño de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores del área administrativa en la empresa MG Transporte, C.A., se tomarán en cuenta los resultados que se obtengan luego de aplicar las técnicas de recolección de información. A través de las estrategias, se

logrará un mejor desempeño de los trabajadores, dado que se formularán herramientas para que la gerencia ofrezca programas no sólo de capacitación, sino de mejoramiento continuo de aquellas tareas que ya se manejan y que rinden beneficios por cuanto la capacitación continua es un requisito para incrementar la productividad, ya que estimula el sentido de pertenencia.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis y Presentación de los Resultados

En este capítulo se presentan en forma agrupada y tabulada el contenido de los datos de primera fuente recogidos mediante los instrumentos de recolección de información. Al respecto Balestrini (2013), señala que

...el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal, que proporcionen respuestas a las interrogantes. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible para poder interpretarlos y poner algunas relaciones de los problemas estudiados... (p 169).

En esta etapa de la investigación, se ponen de manifiesto todos aquellos elementos que conforman el análisis e interpretación de los resultados obtenidos. En tal sentido, en primer lugar, se empleó como técnica de recolección de información la encuesta, mediante un cuestionario conformado por quince preguntas de tipo cerradas (SI/NO), el cual fue aplicado a la muestra seleccionada para los niveles de sentido de pertenencia que poseen los trabajadores del área administrativa de la empresa MG Transporte, C.A.. Para una mejor interpretación de los resultados, las preguntas se agruparon en cuatro cuadros de frecuencias. El primero: Capacitación, Motivación e Incentivos, el segundo: Desempeño laboral, el tercero: Comunicación y el cuarto; sentido de Pertenencia. En segundo lugar, se describieron los factores internos (Debilidades y Fortalezas) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas) que promueven el sentido en el área administrativa de la empresa MG Transporte, C.A., para lo cual se realizó un análisis dofa.

4.2 Diagnóstico de los niveles de sentido de pertenencia que poseen los trabajadores del área administrativa de la empresa MG Transporte, C.A.

Cuadro 1. Capacitación, Motivación e Incentivos

Ítem	Contenido	Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	F	%
1	¿Existen programas de capacitación para mejorar las actividades del personal y la calidad en la organización?	-	-	16	100%
2	¿La empresa tiene establecidos incentivos y reconocimientos como estrategia para lograr fortalecer el sentido de pertenencia?	4	25%	12	75%
3	¿En la empresa existen programas que motiven al personal?	4	25%	12	75%
4	¿Se aplican normas en materia de recursos humanos para mejorar la productividad de los trabajadores?	6	37,5%	10	62,5%

Fuente: Henríquez, Y yGonzález, M (2017)

Análisis

Ítem Uno. Como se observa en los resultados obtenidos en el gráfico dos, el 100% del personal encuestado considera que en la empresa no existen programas de

capacitación para mejorar las actividades del personal y la calidad en la organización, dado, que no ofrece a sus trabajadores cursos de capacitación para mejorar su desempeño laboral. Por lo que se puede decir, que el personal se siente desmotivado y con poco sentido de pertenencia hacia la organización

Ítem Dos.Según los resultados mostrados un 75% de las personas encuestadas considera que la empresa no tiene establecidos incentivos y reconocimientos para los trabajadores, lo que genera que el personal no ejecute con celeridad sus obligaciones, originando poco rendimiento en el desempeño laboral, y muchas veces retrabajo. Por otro lado, un 25% opina lo contrario, afirman que si existen reconocimientos, pero son muy elementales, tales como botones por años de servicios. Es importante reconocer las actividades de los trabajadores para que se sientan identificados y con sentido de pertenencia con la empresa.

Ítem Tres. Los resultados anteriores señalan que el 75% de las personas encuestadas consideran que en la empresa no existen programas que motiven al personal a desarrollar un mejor desempeño laboral, dado que no existen planes de estudio, ni servicio médico, servicio odontológico, paseos, recreación, entre otros, que garanticen el bienestar y beneficios tanto para ellos como para su familia. Por otro lado, un 25% señalan que si existen, pero son muy básicos, por lo que la organización debe reestructurar los beneficios que les brinda a sus trabajadores, ya que con la aplicación de los planes de incentivos, se mejora el nivel de desempeño de los empleados y los enfocan a esforzarse en metas específicas de desempeño

Ítem Cuatro. Los resultados que se muestran, indican que 62,5% de las personas encuestadas consideran que en la empresa se aplican normas en materia de recursos humanos para mejorar la productividad de los trabajadores, ya que se poseen manuales y procedimientos para el desarrollo del personal. Por otro lado, un 37% señala que no están establecidas normas para el beneficio del personal. Se puede decir, que la eficiente administración de los recursos humanos ayuda a los empresarios a utilizar su capacidad al máximo de los trabajadores, apuntando a la eficiencia, productividad y calidad en los servicios.

Cuadro 2. Desempeño Laboral

Ítem	Contenido	Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	F	%
5	¿Están establecidas las funciones y responsabilidades del personal, de manera tal, que permita promover la eficacia de la organización?	8	50%	8	50%
6	¿La gerencia realiza la planificación estratégica para detectar las necesidades del personal administrativo y mejorar su desempeño laboral?	6	37,5%	10	62,5%
7	¿Existen en el área administrativa un ambiente de trabajo adecuado para ejecutar las actividades y que influyen en la forma que desempeña su trabajo?	6	37,5%	10	62,5%

Fuente: Henríquez, Y yGonzález, M (2017)

Análisis

Ítem Cinco. Como se observa, el 50% del personal encuestado, considera que están establecidas las funciones y responsabilidades del personal, de manera tal, que permita promover la eficacia de la organización. Otro 50% señala que no se manejan con eficiencia, ya que los trabajadores en ocasiones han tenido que realizar otras responsabilidades que no son de su competencia. En este sentido, no están claras las funciones que debe desempeñar el personal, trayendo como consecuencia retraso de las actividades y poco rendimiento en el desempeño laboral.,

Ítem Seis. Los resultados que se muestran, indican que el 62,5% de las personas encuestadas considera que en la empresa no se realiza la planificación estratégica para detectar las necesidades del personal y mejorar su desempeño laboral, lo que no permite alinear los objetivos organizacionales con los individuales Por otro lado, el

37,5% opina lo contrario, señalan que si planifican las necesidades del personal, pero no se hace seguimiento de la misma. Es importante acotar, que el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Ítem Siete. Como se observa en los resultados obtenidos el 62,5% de las personas encuestadas, considera que en la organización, específicamente en el departamento administrativo no existe un ambiente de trabajo adecuado para ejecutar las actividades y que influyen en la forma que desempeña su trabajo, esto es debido, al volumen de trabajo, originando retrasos en los tiempos de respuestas a los clientes e incluso ha generado desmotivación en el personal. Por otra parte, un 37,5% señala que el ambiente de trabajo es adecuado para el cumplimiento de las actividades

Cuadro 3. Comunicación

Ítem	Contenido	Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	F	%
8	¿Considera que de existir mayor comunicación entre el gerente y usted mejoraría en su labor?	16	100%	-	-
9	¿Se comunican las estrategias del negocio y las conductas deseables como base para fijar objetivos?	-	-	16	100%
10	¿Los líderes mantienen una buena comunicación con el personal a fin de buscar soluciones a los problemas organizacionales?	4	25%	12	75%

Fuente: Henríquez, Y yGonzález, M (2017)

Análisis

Ítem Ocho. El 100% de los consultados manifestó estar de acuerdo en que de existir mayor y mejor comunicación entre el gerente y los trabajadores, estos últimos mejorarían en su labor, debido a que las comunicaciones internas colaboran a crear compromiso de parte de sus integrantes y la cohesión de los valores que forman parte de su cultura. Por lo tanto, debe existir una comunicación directa y abierta entre su grupo de trabajo y la gerencia, acción que redundaría en un mejor rendimiento laboral.

Ítem Nueve. Se observa que el 100% de los encuestados, señala que no se comunican las estrategias del negocio y las conductas deseables como base para fijar objetivos, debido a que no existe la requerida atención a dar soluciones a los posibles problemas que se presentan, generando un clima laboral pobre e ineficiente, que ocasiona baja productividad y resultados insatisfactorios. La comunicación entre los miembros de la empresa es la clave para llegar a los objetivos que se plantean. Además las estrategias comunicacionales son recursos necesarios en toda organización especialmente la educativa, ya que de ellas dependen la integración y buenas relaciones entre la empresa y los trabajadores

Ítem Diez. En los resultados obtenidos, se observa, que el 75% de las personas encuestadas, indican que los líderes no mantienen una buena comunicación con el personal a fin de buscar soluciones a los problemas organizacionales. Otro 25% señala lo contrario. La mayoría de las personas afirman que el gerente o líder no toma en cuenta la opinión del grupo para tomar las decisiones. Es importante que el jefe como líder del departamento integre a su grupo en las decisiones, ya que esto fomentará en ellos compromiso y sentido de pertenencia hacia el cumplimiento de las metas.

Cuadro 4. Sentido de Pertenencia

Ítem	Contenido	Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	F	%
11	¿Los trabajadores participan en actividades culturales promovidas por la empresa?	4	25%	12	75%
12	¿Cree usted, que el personal realiza su gestión laboral con responsabilidad y sentido de pertenencia?	-	-	16	100%
13	¿Se promueven estrategias de manera que el personal trabaje en equipo para alcanzar las metas con efectividad y afianzar el sentido de pertenencia hacia la organización?	4	25%	12	75%
14	¿Los postulados estratégicos; Visión, Misión, Objetivos y Valores, están definidos y transmitidos a todos los trabajadores de la Organización para lograr el sentido de pertenencia?	-	-	16	100%
15	¿Considera necesario diseñar estrategias gerenciales para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores del área administrativa?	16	100%	-	-

Fuente: Henríquez, Y yGonzález, M (2017)

Análisis

Ítem Once. De acuerdo a los resultados obtenidos, el 75% de las personas encuestadas, considera que los trabajadores no participan en actividades culturales promovidas por la empresa, puesto que no existen en la organización. Otro 25% opina lo contrario, señalan que si participan, pero ponen de manifiesto la necesidad de

realizar campañas motivacionales y una reorientación en la programación de las mismas, a fin de que los trabajadores se interesen por incrementar su participación. Cabe señalar, que las actividades culturales son aquellas que las personas pueden desarrollar voluntariamente o de manera inducida (cuando son propiciadas por la empresa), con el objeto de favorecer entre los trabajadores la oportunidad de descansar, relajarse, divertirse, entretenerse, formarse, desarrollar su capacidad creadora

Ítem Doce. El personal no realiza su gestión laboral con responsabilidad y sentido de pertenencia, así lo manifiestan el 100% de los encuestados. Esto es debido, a que no se sienten motivados porque carecen de planes de capacitación y formación. Esta situación conlleva a que los trabajadores desarrollen un sentido de apatía y descontento, lo que se podría traducir en resultados pocos satisfactorios para la empresa.

Ítem Trece. Los resultados obtenidos muestran, que el 75% de los encuestados consideran que no se promueven estrategias de manera que el personal trabaje en equipo para alcanzar las metas con efectividad. Por otro lado, un 25% opina lo contrario. Se observa, que los trabajadores no tienen como filosofía el trabajo en equipo como medio para alcanzar las metas de la organización, lo que representa un obstáculo para que las actividades fluyan de manera más rápida y eficiente

Ítem Catorce. Como se observa, el 100% de las personas encuestadas, considera que los postulados estratégicos; Visión, Misión, Objetivos y Valores, no están definidos y transmitidos a todos los trabajadores de la Organización. Es importante que todo el personal conozca la esencia de la empresa, se identifique y se sienta comprometido con ella, porque la misión es la base, para desarrollar todas las actividades diarias y los proyectos futuros de la compañía. De igual forma, es trascendental que todo el personal conozca la dirección que deben seguir para no correr el riesgo de dispersar los esfuerzos dificultando el logro de los objetivos en su desarrollo futuro

Ítem Quince. El 100% de los encuestados, manifiestan que es necesario diseñar estrategias gerenciales para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los

trabajadores del área administrativa, ya que le permitirá a la organización establecer mejoras para el desempeño laboral de sus empleados, lo que contribuirá tener colaboradores motivados y satisfechos, identificados con la organización y con un alto sentido de pertenencia.

4.3 Descripción de los factores que se requieren para promover el sentido de pertenencia en el área administrativa de la empresa MG Transporte, C.A.

En este apartado, se describirán los factores que se requieren para promover el sentido de pertenencia en el área administrativa de la empresa MG Transporte, C.A., para lo cual, se empleó el análisis Dofa

Cuadro 5. Análisis Dofa

Factores Internos	
Fortalezas	Debilidades
Estructura organizacional formalmente establecida	Carecen de programas de capacitación para motivar al personal y crear sentido de pertenencia
Fidelidad de los clientes	No existe una comunicación efectiva entre la gerencia y los trabajadores
Accesibilidad al servicio adecuada a través de internet	Los trabajadores no participan en actividades culturales promovidas por la empresa
Disponibilidad de la gerencia y de los trabajadores para llevar a cabo la propuesta de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del sentido de pertenencia	No se da a conocer la misión y la visión organizacional
	No se establecen estrategias para promover el sentido de pertenencia

Fuente: Henríquez, Y yGonzález, M (2016)

Cuadro 5. Análisis Dofa. Continuación

Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
Oportunidades de capacitación y actualización permanente que ofrece el mercado, el cual debe ser aprovechado por la empresa.	La competencia ofrece servicios y productos de calidad
Permanente desarrollo tecnológico e innovación que ofrece el mercado	La competencia puede absorber personal de la empresa
Condiciones propicias para hacer alianzas con empresas nacionales	Políticas gubernamentales y salariales pueden afectar negativamente a la organización
La empresa cuenta con el total apoyo del proveedor y cuenta con la fidelidad por parte de los clientes	La inflación incrementa los costos de los productos, lo que se traduce en baja rentabilidad

Fuente: Henríquez, Y yGonzález, M (2017)

Análisis Interno y Externo

Se puede señalar, que presentan debilidades en cuanto a la motivación de los trabajadores, debido a que no se formulan planes motivacionales, ni se otorgan incentivos para que el trabajador desarrolle identidad y sentido de pertenencia hacia la organización. Asimismo, no se establece una comunicación efectiva entre la gerencia y los empleados, tampoco se promueven actividades de integración para incrementar los niveles de participación. Sin embargo, existe la disponibilidad de la gerencia y de los trabajadores de llevar a cabo la propuesta de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del sentido de pertenencia, por lo que se aprovechar las oportunidades de capacitación y actualización permanente que ofrece el mercado.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

Actualmente las empresas necesitan crear estrategias que ayuden al mejoramiento del desempeño de sus empleados y así lograr el éxito dentro de estas organizaciones. Es importante destacar, que la contribución de un individuo para mejorar la capacidad y la productividad depende de una combinación de habilidades y motivación y corresponde a la gerencia proporcionar un clima organizacional que incentive a los empleados a usar sus habilidades en el mejoramiento de su desempeño laboral.

Dentro de un contexto, que es necesario una política integral que asuma la democratización del trabajo, participación en la toma de decisiones, flexibilidad organizacional, reforzamiento de las conductas positivas, el desempeño laboral, reconocimiento al mérito en el trabajo y la identificación del trabajador con su organización (pertenencia). De lo anterior se deriva la importancia que tiene el sentido de pertenencia, ya que establecer una identidad permite darle un enfoque a la organización, entender mejor cuáles son las metas que se pretenden alcanzar y entregar a la sociedad una carta de presentación.

En este contexto, se presenta la propuesta de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores del área administrativa en la empresa MG Transporte, C.A., que permita incentivar la comunicación y la interacción entre los trabajadores. Por consiguiente, se establecerán lineamientos gerenciales para fortalecer el sentido de pertenencia, se promoverán actividades para incrementar los niveles de participación de los trabajadores en los procesos, actividades y procedimientos del área administrativa y se fomentará la comunicación para elevar el sentido de pertenencia de los trabajadores.

5.2 Justificación de la Propuesta

La propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores del área administrativa en la empresa MG Transporte, C.A. se justifica, puesto que contribuir al desarrollo del personal y establecer relaciones de calidad entre los trabajadores y la gerencia, permitirá reconocer sus actuaciones de acuerdo a su potencial y responsabilidad, lo que se traduce en rendimiento y satisfacción de las necesidades de los empleados

Esta propuesta le concede participación al trabajador, con la libertad para sugerir nuevos procedimientos. Crea en el ánimo del personal una actitud de cooperación al sentirse partícipes en la toma de decisiones para la solución de problemas, que pasa ahora a considerar de interés mutuo, para él mismo y para la institución y lo que es más importante: de esta forma el trabajador logra una mejor asociación de ideas, en cuanto a sus labores que presta a la organización y el resultado final de su trabajo; es decir, que se siente tomado en cuenta.

De igual forma, se mejoren las relaciones entre los directivos y los empleados, lo que contribuirá a optimizar el funcionamiento de grupos, equipos de trabajo y de los departamentos. Igualmente, se podrá verificar como los empleados han manejado e integrado sus procesos internos y de qué manera este aprendizaje ha logrado desarrollar normas que constituyen la base de la cultura de la organización.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias gerenciales para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores del área administrativa en la empresa MG Transporte, C.A.

5.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar lineamientos gerenciales para fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores del área de administración
- Promover actividades para incrementar los niveles de participación de los trabajadores en los procesos, actividades y procedimientos del área administrativa
- Elaborar un plan comunicacional para mejorar la relación jefe empleado y fortalecer el sentido de pertenencia

5.4 Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad Operativa: La propuesta es operativamente es factible, ya que al aplicar las estrategias gerenciales para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores se puede aumentar la motivación del personal, puesto que estarán informados de todas las tareas propias de las funciones asignadas, igualmente existirá una comunicación abierta, espontánea y eficaz que repercutirán en la mejora de las relaciones de trabajo. Por otro lado, la empresa cuenta con la infraestructura adecuada para llevar a cabo la propuesta.

Factibilidad Técnica: Desde el punto de vista técnico, la propuesta es factible, dado que la empresa cuenta con los recursos, tecnológicos, técnicos, financieros y económicos para llevar a cabo la misma

Factibilidad Económica: Económicamente la propuesta es factible, ya que los recursos que utilizará la empresa MG Transporte, C.A. para desarrollar la propuesta están disponibles sin inconveniente, tales como papelería, carpetas, y trípticos. Cabe destacar, que la organización tiene partidas presupuestarias asignadas para tal fin

5.5 Desarrollo de la Propuesta

Objetivo 1: Elaborar lineamientos gerenciales para fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores del área de administración

Los lineamientos que se proponen son los siguientes:

Desarrollo de conocimiento y habilidades El gerente debe apoyar a sus empleados en el desarrollo de aquellos conocimientos y habilidades requeridos para lograr sus metas laborales, saber utilizar el trabajo del empleado como un instrumento pedagógico de aprendizaje y transferencia del conocimiento a su realidad cotidiana, proveerle el tiempo y recursos para aplicar dicho conocimiento, dar seguimiento a la implementación de los conocimientos garantizando la completa adquisición de los conocimientos y finalmente, debe asegurar el impacto del conocimiento en el logro de los objetivos empresariales

Modelaje de Conducta: El gerente se debe asegurar que el recurso humano adquiera y practiquen regularmente aquellas conductas requeridas por el modelo de valores de la organización. Proveerles retroalimentación a sus trabajadores y servir de modelo de consistencia, aplicación y prácticas de dichas conductas y valores

Equipos de alto desempeño: Dirigir a los empleados para que trabajen en función de procesos clave completos y para clientes internos y externos. Es decir, se fomenta una visión global del trabajo., así como mejorar el ambiente laboral, a través de la retroalimentación, motivación y satisfacción en el trabajo

Crear un ambiente libre, donde la comunicación fluya: Para esto debe establecer un cronograma de reuniones periódicas en la que todos los trabajadores compartan sus problemas

Incentivar la participación en la toma de decisiones: Esto tiene que ver con los aspectos relacionados con su trabajo y tareas para los cuales estén capacitados

Establecer mecanismos de participación directa: De esta manera se entregarán

sugerencias, opiniones y contribuirán a la mejora de la gestión y el desarrollo de ideas

Evaluar el desempeño: Felicitar al trabajador cuando realicen una buena gestión

Realizar programas de rotación laboral: De esta forma el trabajador se familiariza con las áreas de la empresa

Fomentar la participación de los trabajadores: Desarrollar actividades que complementen el desarrollo profesional y personal en cursos y talleres

Objetivo 2: Promover actividades para incrementar los niveles de participación de los trabajadores en los procesos, actividades y procedimientos del área administrativa

Su finalidad es estimular la participación de los trabajadores, incentivándoles a mostrar sus opiniones y mostrar sus ideas, para lo cual se propone crear un consejo de trabajadores (trabajadores y gerentes), donde los mismos tengan oportunidad de compartir ideas, inquietudes y experiencias, analizar dificultades sobre el desempeño y sugerir alternativas de solución. Las actividades serían las siguientes:

Reuniones: Promover reuniones en las cuales se manifieste los planes, programas del área de administración

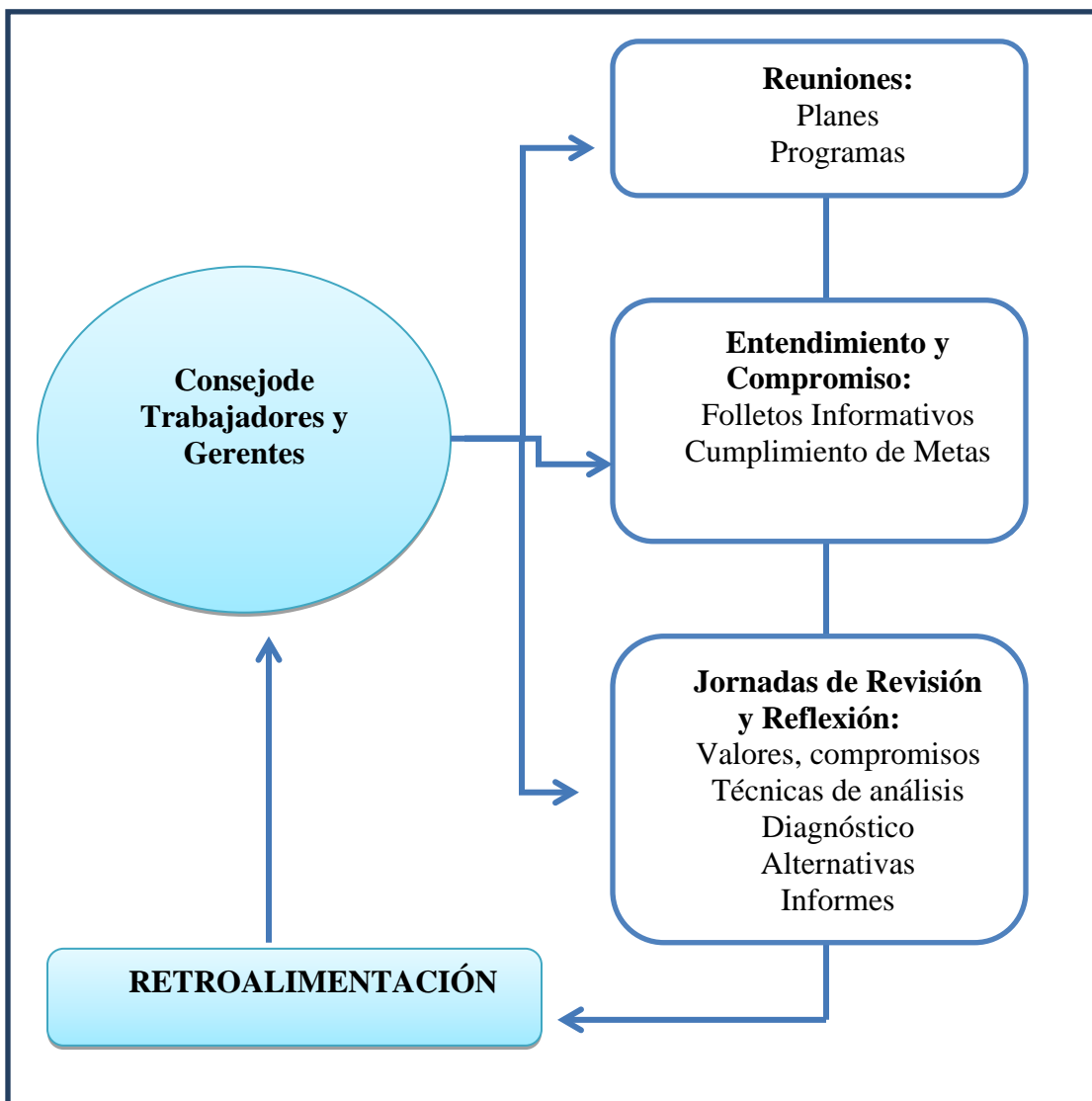
Entendimiento y Compromiso: Se implementarán folletos informativos, explicando los estándares o las normas establecidas en el departamento de administración, las responsabilidades de los trabajadores, y la formulación y ejecución de los proyectos. Así como el cumplimiento de las metas por los trabajadores, esto con la finalidad de lograr objetivos individuales y organizacionales

Jornadas de Revisión y Reflexión: Estas jornadas tendrán la finalidad de revisar y planear todas las actividades que sean responsabilidad del consejo de los trabajadores, entre las cuales se mencionan las siguientes:

- Valores, compromiso e integración
- Técnicas para el análisis de problemas de desempeño laboral

- Diagnóstico de cada miembro. Con dificultades de su cargo (informe)
- Discusión de alternativas de solución (alternativas)
- Informes sobre propuestas para los problemas detectados con el diagnóstico

Diagrama del Proceso



Fuente: Henríquez, Y y González, M (2017)

Objetivo 3: Elaborar un plan comunicacional para mejorar la relación jefe empleado y fortalecer el sentido de pertenencia

El plan de comunicación, está basado en definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliega una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de todos los miembros que forman parte de la empresa. Esto con el fin de buscar la participación como elemento fundamental, que va más allá de informar lo que ocurre, lo que es necesario la prevención de medios y especies, emergentes de comunicación, que faciliten, formar parte de los procesos de comunicación organizacional, como normas de políticas y valores, orientados a fomentar sentidos de pertenencia y valoración de los trabajadores como recursos humanos.

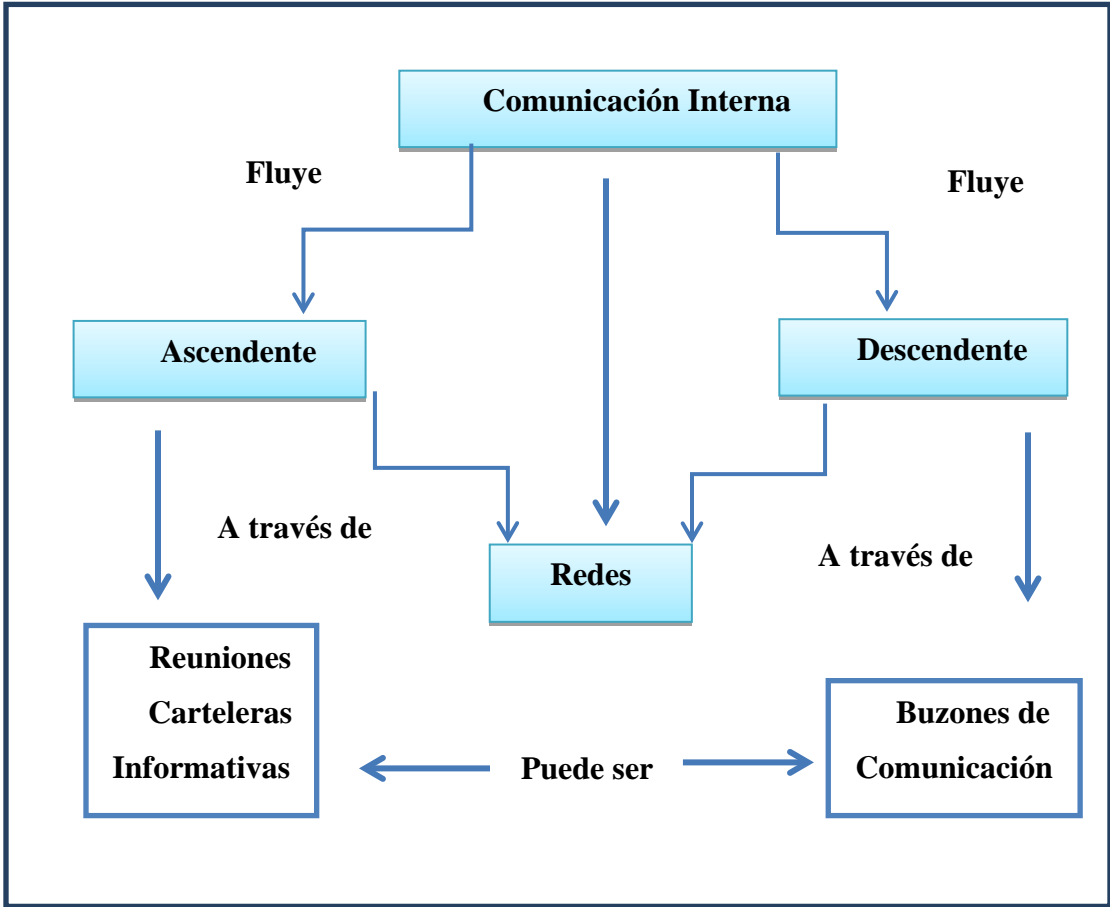
De acuerdo a lo planteado se tiene lo siguiente:

1. Comunicación en sentido Descendente: De manera que cualquier información de importancia para la organización llegue a todos los trabajadores; se realizarán *Reuniones Informativas* entre todos los trabajadores y su jefe inmediato, iniciando en la Gerencia General, y hacer circular la información en forma de cascada y de manera oportuna hasta el nivel base. Las reuniones se organizarán por departamentos e informarán a los trabajadores los fines y objetivos de cada unidad, funciones y principios. Es decir, los planes, programas y proyectos que se requieren en cada departamento que se desean ejecutar en la empresa

También se emplearán *Carteleros*: Este tipo de herramienta es muy usado y resulta ser un efectivo medio de comunicación. Se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Debe contener: información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Su contenido debe estar ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información.

2.Comunicación Ascendente: estimular el intercambio de información y opinión de todos los trabajadores, mediante el uso de *Buzón de Comunicación*, el cual permite que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y pueden los niveles superiores de la organización, conocer lo planteado por los trabajadores. Esto permitirá que los empleados desde su óptica de desarrollo de los procesos propongan y den ideas concernientes a mejorar tanto sus actividades como el entorno laboral en el cual se desenvuelven

Esquema de la Comunicación Descendente y Ascendente



Fuente: Henríquez, Y yGonzález, M (2017)

CONSIDERACIONES FINALES

Luego de analizar los resultados, se presentan las siguientes conclusiones. En cuanto al objetivo uno referido a diagnosticar los niveles de sentido de pertenencia que poseen los trabajadores del área administrativa de la empresa MG Transporte, C.A., se concluyó que no se realiza la planificación estratégica para detectar las necesidades del personal y mejorar su desempeño laboral, lo que no permite alinear los objetivos organizacionales con los individuales, el personal no realiza su gestión laboral con responsabilidad y sentido de pertenencia, dado que no se sienten motivados porque carecen de planes de capacitación y formación.

En cuanto al objetivo dos, se describieron los factores que se requieren para promover el sentido de pertenencia en el área administrativa de la empresa, entre los cuales están:

- Falta de motivación de los empleados
- No se otorgan incentivos para desarrollar la identidad y fortalecer el sentido de pertenencia
- No se establece una comunicación efectiva entre la gerencia y los trabajadores
- No se promueven actividades de integración para incrementar los niveles de participación

Es por ello, que de acuerdo al objetivo tres, se concluyó que es necesario diseñar estrategias gerenciales para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores del área administrativa. Asimismo, existe la disponibilidad de la gerencia y de los trabajadores de llevar a cabo la propuesta, puesto que se mejorará el desempeño de los trabajadores y el cumplimiento de las metas organizacionales.

Una vez presentada las conclusiones se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Poner en práctica la propuesta planteada, dado que le permitirá a la empresa mejorar la gestión administrativa, ya que se ejercerá un liderazgo eficaz, donde los trabajadores se sentirán motivados y gran sentido de pertenencia, lo que se

traduce en productividad y rentabilidad para la organización

- .También se recomienda la extensión de las estrategias planteadas hacia otras áreas de la empresa, como ventas, producción, recursos humanos, entre otros para que de esta manera se logren los objetivos y metas organizacionales
- Igualmente se recomienda identificar los canales o líneas comunicacionales ya existentes a través de los cuales fluye la información dentro del área administrativa, así como ampliar la relación comunicacional existente con los trabajadores para establecer la confianza mutua y las expectativas compartidas
- Propiciar el liderazgo de equipo entre los trabajadores, es decir incentivarlos a que ejerzan su liderazgo, ayudando en la toma de decisiones y en la ejecución efectiva de sus funciones.
- Mantener al personal motivado en un ambiente de trabajo en condiciones óptimas y pueda lograr su máximo rendimiento y productividad, de este modo sentirse identificado con la organización para un desarrollo y desenvolvimiento de actividades
- Comunicar a todos los trabajadores como se están alcanzando las metas y los objetivos establecidos. La información que se le brinda al personal debe ser la necesaria, de esta manera se mejora un sentido de pertenencia, por lo tanto mejores niveles de rendimiento
- Finalmente se recomienda, realizar una evaluación periódica del desempeño del departamento de administración, sus funciones, procesos y personal, en periodos de tiempo de tres meses, esto con la finalidad de tomar las medidas correctivas a que dieran lugar

REFERENCIAS

Bibliográficas

Arias F (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** 8va Edición. Editorial Episteme.

Castillo, W (2013). **Estrategias Gerenciales de Integración Escuela- Comunidad como herramienta para el fortalecimiento del Sentido de Pertenencia en la Unidad Educativa Nacional Fátima I, Ubicado 2n Tocuyito Municipio Libertador,** presentado en la Universidad de Carabobo.

Chávez, N. (2008). **La Imagen Corporativa: Teoría y Metodología de Identificación Institucional**

Díez, L y López, J (2012). **Dirección financiera, Planificación, Gestión y Control.** Madrid: Financial Times Prentice Hall.

Funderburk e Hidalgo (2009). **El sentido de pertenencia en la observación de la práctica docente.** México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Garridos (2006). **Dirección Estratégica.** Editorial McGraw Hill España. Segunda Edición

Graterol, J. y Tovar, E. (2013). **Estrategias Motivacionales para la Satisfacción Laboral en la Empresa Metalúrgica EKCO, S. A.,** realizado en la Universidad José Antonio Páez.

Henderson, B (2008). **Estrategias Gerenciales para contadores Públicos.** Indiana: New Age International.

Hernández, K (2013). **Fortalecimiento del sentido de pertenencia de los empleados de la fundación universitaria autónoma de las américas-sede Pereira.** Colombia: Fundación. Universitaria Autónoma de las Américas.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2013). **Metodología de la Investigación** (6a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S. A.

Johnson, G.; Scholes, K; Whittington, R. (2010): **Dirección Estratégica,** Ed. Prentice Hall.

Jurado, A (2014). **Los Niveles de Sentido de Pertenencia en un grupo de profesionales bajo contratación laboral simulada en distintas Organizaciones Guatemaltecas.,** presentado en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Koontz, H y Wehrick, K (2012). **Administración Una Participación Global**. McGraw Hill. Editores. México.
- Kopelman, R. (2001). **Administración de la Productividad en las Organizaciones**.
- Montaño, M (2009). **Descripción de algunos comportamientos de los trabajadores de EMCALI – sede administrativa- que evidencian sentido de pertenencia hacia la organización**. Colombia: Universidad Autónoma de Occidente.
- Ospino, J y Troconis, L (2014). **Estrategias Gerenciales apoyadas en el proceso de Coaching en la empresa Lamisur C.A**, realizado en la Universidad José Antonio Páez.
- Pardinas F. (2010). **Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales**. Siglos Veintiuno Editores, S.A.
- Ramírez, T. (2013). **Cómo Hacer un Proyecto de Investigación**. Caracas: Panapo.
- Robbins, S. (2013). **Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica**. (7a. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez, R (2015). **Estrategias Gerenciales que permitan optimizar los Procesos Administrativos en la empresa Contraste J&F C.A.**, presentado en la Universidad José Antonio Páez
- Sabino, C (2012). **El proceso de investigación**. 3ª.Reimpresión, Ediciones Lumen/Humanitas. Venezuela
- Serna, H. (2010). **Gerencia Estratégica**. 9na Edición. Panamericana editorial. Bogota, D.C. Colombia.
- Stanton, E. y Walker, E. (2013). **Fundamentos Metodológicos**. (10a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Tamayo y Tamayo, M. (2014). **El Proceso de la Investigación Científica**. (4a. ed.). Caracas: Limusa
- Universidad pedagógica Experimental Libertador (2012). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.
- Van Den Berghe (2010). **Gestión y Gerencia Empresariales: Aplicadas al Siglo XXI**. Bogotá: Ecoe Ediciones

Electrónicas

Cupares S. (2008). **Integración Escuela- Comunidad en Escuelas Bolivarianas.** (Documento en Línea). Disponible: http://integrascolar.blogspot.com/2008/07/integracin-escuela-comunidad-en_27.html. Consultado en Diciembre de 2016

Edel R. y García A. (2007). **Clima y Compromiso Organizacional.** Edición electrónica gratuita. Consultado en diciembre de 2016. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c/340

Formanchuck (2005). **Comunicación Interna y Sentido de Pertenencia.** En: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/pertenencia.htm>. Consultado en Diciembre de 2016

ANEXOS



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

CUESTIONARIO

Agradecemos su colaboración y disposición para con este estudio y el haber aceptado apórtanos estos datos, al igual que la honestidad y claridad en las repuestas. Garantizamos la confiabilidad de la información. Este cuestionario está diseñado para tener una idea clara sobre los aspectos que Ud., como trabajador de la empresa en estudio pueda aportar para afianzar la propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores del área administrativa en la empresa MG Transporte, C.A.

Gracias por su atención

INSTRUCCIONES

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
- Marque con una (X) la alternativa que considere correcta

CUESTIONARIO

Ítem	Pregunta	Si	No
1	¿Existen programas de capacitación para mejorar las actividades del personal y la calidad en la organización?		
2	¿La empresa tiene establecidos incentivos y reconocimientos como estrategia para lograr fortalecer el sentido de pertenencia?		
3	¿En la empresa existen programas que motiven al personal?		
4	¿Se aplican normas en materia de recursos humanos para mejorar la productividad de los trabajadores?		
5	¿Están establecidas las funciones y responsabilidades del personal, de manera tal, que permita promover la eficacia de la organización?		
6	¿La gerencia realiza la planificación estratégica para detectar las necesidades del personal administrativo y mejorar su desempeño laboral?		
7	¿Existe en el área administrativa un ambiente de trabajo adecuado para ejecutar las actividades y que influyen en la forma que desempeña su trabajo?		
8	¿Considera que de existir mayor comunicación entre el gerente y usted mejoraría en su labor?		
9	¿Se comunican las estrategias del negocio y las conductas deseables como base para fijar objetivos?		
10	¿Los líderes mantienen una buena comunicación con el personal a fin de buscar soluciones a los problemas organizacionales?		
11	¿Los trabajadores participan en actividades culturales promovidas por la empresa?		
12	¿Cree usted, que el personal realiza su gestión laboral con responsabilidad y sentido de pertenencia?		
13	¿Se promueven estrategias de manera que el personal trabaje en equipo para alcanzar las metas con efectividad y afianzar el sentido de pertenencia hacia la organización?		

14	¿Los postulados estratégicos; Visión, Misión, Objetivos y Valores, están definidos y transmitidos a todos los trabajadores de la Organización para lograr el sentido de pertenencia?		
15	¿Considera necesario diseñar estrategias gerenciales para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los trabajadores del área administrativa?		