



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS**

---

---

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**SENTIDO DE PERTENENCIA DEL PERSONAL DE LA ADAF  
DE MORELOS “1” SUBSECUENTE A LAS NUEVAS  
MEDIDAS DE AUSTERIDAD ECONÓMICA.**

**T E S I S**

Que para obtener el Grado de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

**ALONDRA SARAHÍ URIBE OSORIO**

Director de Tesis

DRA. BELEM GABRIELA HERNANDEZ JAIMES

Revisores:

NOMBRES

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO

DR. FERNANDO ROMERO TORRES

MTRA. TANIA LIZBETH HÉRNANDEZ ANTONIO

L.A LIZBETH PIREZ BECERRA

MTRO. SERGIO HEVIA MONTIEL

CUERNAVACA MORELOS A 29 DE JUNIO DE 2020



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>CAPÍTULO i. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	5
Pregunta de Investigación .....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos .....	6
Hipótesis.....	7
Alcances y límites .....	7
Justificación .....	7
<b>CAPÍTULO ii. MARCO TEÓRICO</b> .....	9
Sentido de Pertenencia .....	9
Concepto de Afiliación .....	10
Importancia de la Pertenencia Organizacional .....	10
Compromiso Organizacional .....	12
Cultura Organizacional .....	14
Características de la cultura organizacional .....	15
Importancia de una Cultura Organizacional.....	16
Comportamiento Organizacional (CO).....	16
Características de CO .....	17
Comportamiento individual .....	18
Valores Organizacionales.....	20
Grupos de trabajo.....	21
Importancia de los grupos dentro del comportamiento organizacional .....	22
Equipos de trabajo.....	23
Características principales de los equipos de trabajo:.....	24
Tipos de equipos .....	25
Equipos de alto desempeño .....	26
Talento Humano .....	28
Motivación .....	30
Teoría de las necesidades de Abraham Maslow .....	31
Retención del capital humano .....	34
Aspectos para retener al personal .....	35
<b>Desarrollo de las personas.</b> .....	<b>35</b>
<b>Desarrollo de carrera</b> .....	<b>37</b>

<b>Remuneración</b> .....	<b>38</b>
<b>Remuneración Total</b> .....	<b>38</b>
Austeridad Económica.....	41
Gasto Publico .....	41
<b>Importancia del gasto Publico</b> .....	<b>42</b>
<b>Políticas de Austeridad en México</b> .....	<b>42</b>
Reducción del gasto público en México.....	44
Políticas de Austeridad en América Latina .....	45
Plan de Austeridad de AMLO .....	48
<b>CAPÍTULO iii. METODOLOGÍA</b> .....	<b>50</b>
Diseño de investigación.....	50
Variables.....	50
<b>Definición de variables</b> .....	<b>50</b>
• <b>Definición operacional</b> .....	<b>51</b>
Selección de la muestra .....	53
<b>Selección de instrumento de recolección de datos</b> .....	<b>54</b>
<b>Recolección de datos</b> .....	<b>56</b>
<b>CAPITULO iv. RESULTADOS ESTADÍSTICOS</b> .....	<b>57</b>
Sobre el instrumento.....	61
Análisis de resultados.....	76
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS</b> .....	<b>86</b>
Del Objetivo General. ....	86
De los Objetivos Específicos. ....	86
Aportaciones Generales .....	88

## INTRODUCCIÓN

Actualmente son más las organizaciones preocupadas en mejorar e implementar acciones que ayuden a eficientar las relaciones interpersonales entre los colaboradores con la gerencia y con el ambiente laboral que les rodea.

Es por eso que el sentido de pertenencia no es más que la identidad y afinidad que el trabajador tiene con el conjunto de valores, políticas, objetivos, visión, misión, programas y en general con todo aquello que forma parte de la filosofía de una empresa, García (como se citó en Coelho, 2015) afirma que “la importancia que presenta para las empresas contar con empleados de marcado sentido de pertenencia es fundamental. Permite generar ambientes positivos, resolver problemas eficientemente, alcanzar objetivos, mejorar servicios, ahorrar capitales, etc.” por lo tanto, se puede decir que implementar en los colaboradores un alto y marcado sentido de pertenencia es por hoy una herramienta fundamental, que permite aprovechar el talento humano así como un mejoramiento en el ambiente laboral; es por ello, que un trabajador se siente identificado con la filosofía empresarial y principalmente con el cumplimiento de objetivos, lo que básicamente lleva a la entidad al éxito.

Por el lado contrario, cuando los directivos dejan a un lado la implementación de este tipo de herramientas, provocan comportamientos sociales nada favorecedores para el fortalecimiento y crecimiento de la organización, pues propician la deserción, falta de motivación, desaprovechamiento del capital humano y otros recursos; es así como Scheinson (como se citó en Coelho, 2015) “afirma que la gestión de recursos humanos es importante para contar con empleados que corporicen los valores institucionales”, por lo que las personas interesadas en mantener su capital humano, lo hacen a través de la inclusión de estrategias que fortalezcan el sentido de permanencia para contribuir al éxito de la institución.

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El nuevo cambio de gobierno del actual Presidente Andrés Manuel López Obrador (2018-2024), trajo consigo una reestructuración a la administración pública, al proponer una serie de recortes en los presupuestos a diversas instituciones públicas.

Un ejemplo claro de esta situación fue el Servicio de Administración Tributaria (SAT), que funge como órgano recaudador de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP); la cual se ha visto envuelta en despidos aparentemente injustificados en 12 sedes en toda la República Mexicana.

Una de las razones que justifican estas acciones es la nueva política de austeridad económica, con la cual se pretende evitar duplicidad de funciones e incrementar la eficiencia. Las Administraciones Generales del SAT, a través de un análisis organizacional, tomaron la decisión de no contemplar plazas de personal de confianza de oficinas locales, en el nuevo presupuesto 2019.

Dicha situación se ha convertido en un fenómeno social, pues se sabe por los mismos medios de comunicación que los trabajadores de las sedes que fueron desaparecidas no tuvieron derecho a una liquidación o finiquito, fueron obligados a renunciar, sin importar la trayectoria laboral y profesional de muchos de ellos, aspectos que han provocado incertidumbre en los trabajadores que aún se encuentran laborando en esta institución, ya que no se tiene ningún conocimiento del nuevo modelo de recaudación que ahora tendrá la desconcentrada situación que para muchos expertos pone en riesgo las finanzas públicas, así como de igual manera se desconoce si los despidos y la desaparición de sedes va continuar dentro de los próximos meses.

Esta serie de hechos como ya se ha mencionado ha provocado una crisis e incertidumbre en los colaboradores, y lógicamente muchos han decidido buscar otras alternativas de empleo, tal es el caso de la Administración Desconcentrada de Auditoría Fiscal de Morelos “1” (ADAF), integrada por las subadministraciones de Devoluciones y compensaciones, Procedimientos Legales, Programación, Gabinete y revisión de dictámenes, y Visitas domiciliarias 1 y 2; en la cual se basa dicha investigación, bajo la sospecha de una baja en el nivel de sentido de pertenencia de su personal de base y de confianza ante lo ya mencionado.

### **Pregunta de Investigación**

¿El nivel de sentido de pertenencia es bajo por parte del personal de la ADAF de Morelos “1” subsecuente a las nuevas medidas de austeridad económica?

### **Objetivo General**

Demostrar que el nivel de sentido de pertenencia es bajo por parte del personal de la ADAF Morelos “1”, subsecuente a las nuevas medidas de austeridad económica.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar el nivel de sentido de pertenencia de los trabajadores de la ADAF de Morelos “1”.
- Identificar la diferencia del nivel de sentido de pertenencia de las subadministraciones de la ADAF de Morelos “1”.
- Identificar la diferencia en los niveles de compromiso que presentan las subadministraciones de la ADAF de Morelos “1”.
- Identificar la diferencia en los niveles de identificación que presentan las subadministraciones de la ADAF de Morelos “1”.
- Identificar la diferencia en los niveles de motivación que presentan las subadministraciones de la ADAF de Morelos “1”.

## **Hipótesis**

H1: El nivel de sentido de pertenencia es bajo por parte del personal de la ADAF Morelos "1", subsecuente a las nuevas medidas de austeridad económica.

H2: Existe diferencia en el nivel de sentido de pertenencia de las subadministraciones de la ADAF de Morelos "1".

H3: Existe diferencia en los niveles de compromiso de las subadministraciones de la ADAF de Morelos "1".

H4: Existe diferencia en los niveles de identificación que presentan las subadministraciones de la ADAF de Morelos "1".

H5: Existe diferencia en los niveles de motivación de las subadministraciones de la ADAF de Morelos "1".

## **Alcances y límites**

La presente investigación pretende dar a conocer si el nuevo plan de austeridad económica, puesto en marcha por el gobierno federal, ha provocado una baja en el nivel de sentido de pertenencia del personal de la ADAF de Morelos "1", debido a la alta rotación de personal de confianza en los últimos meses a inicio del año 2019. Este estudio fue realizado a 40 colaboradores entre hombres y mujeres de diversas edades, niveles, áreas, escolaridad entre otros aspectos.

## **Justificación**

La presente investigación tiene el objetivo de medir el nivel de sentido de pertenencia en los trabajadores de la ADAF de Morelos "1", con el fin de conocer si las nuevas medidas de austeridad económica han tenido repercusión y que tanto han afectado el compromiso, identificación y motivación de los colaboradores hacia la institución.

Hasta ahora son pocos los estudios validados, es por ello que, esta investigación pretende aportar conocimiento a un ámbito de estudio poco explorado, así como difundir una situación actual en un momento de cambios políticos, sociales y económicos que se encuentran afectando la estabilidad laboral de algunos trabajadores del sector público.





## **CAPÍTULO ii. MARCO TEÓRICO**

### **Sentido de Pertenencia**

Según la RAE (Real Academia Española) el término pertenencia es el “hecho o circunstancia de formar parte de un conjunto, como una clase, un grupo, una comunidad, una institución, etc. Su pertenencia a tal estamento”.

También por sentido de pertenencia, se señala a Álvarez (como se citó en Coelho, 2015), “se entiende a la consolidación de la adaptación y el incremento significativo del nivel de fidelidad, implicación y compromiso para con la organización, es decir, cuando los públicos internos personalizan en sus comportamientos, desempeño y discursos el proyecto institucional explícito en la misión, visión y valores de la empresa”. Dicho concepto nos habla de la afinidad y compromiso a nivel laboral, normativo y emocional que los colaboradores tienen hacia la institución.

Otro concepto relevante es el que sugiere Chiavenato (como se citó en Jurado, 2014), “sentido de pertenencia no es más que la seguridad que la persona obtiene cuando se siente que ocupa un lugar dentro de un grupo; esto lo llevará a buscar conductas que permitan ocupar un sitio”.

De igual Mondy y Noé (como se citó en Herrera, 2012), declaran que es “la capacidad y el deseo del empleado de trabajar en equipo y pertenecer al mismo. La importancia de ser un miembro valioso del equipo empresarial debe ser transmitida desde el inicio, en los programas de inducción”.

En resumen, se puede decir que el sentido de pertenencia es la aptitud, de considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en las organizaciones, también se puede identificar el sentido de pertenencia como la relación empresa empleado. Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales. Cuando estos dos objetivos se unen, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social por parte de la organización, produce bienestar en los trabajadores, generando así sentido de pertenencia a la empresa. Cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y grado de desempeño, la empresa le asigna responsabilidades, las cuales se convierten en un reto y un mejoramiento continuo de su condición en la organización. (Chiavenato, 1994).

### **Concepto de Afiliación**

Otro concepto de gran importancia es el de afiliación, Schein (como se citó en Cohelo,2015) es este el que cumple con la función psicológica que tienen los grupos de personas, el cual se encuentra relacionado con la necesidad de amistad, apoyo moral y afecto por parte de los individuos.

Los grupos son un elemento de gran importancia para crear un sentido de pertenencia, pues es en donde las personas crean lazos de amistad, así como también el sentimiento de pertenecer a una organización y reconocer su cultura, alinearse con la misma, entenderla y lograr que la persona logre un cierto afecto, hacia su grupo de trabajo e institución (Cohelo 2015).

### **Importancia de la Pertenencia Organizacional**

Despertar el sentido de pertenencia es una de las principales actividades de los gerentes de hoy en día, es por ello, que el autor Van den Berghe (Como se citó en

Jurado 2014) menciona que “es obligación de los directivos despertar el sentido de permanencia en los colaboradores por medio de estrategias específicas, partiendo por la comunicación, la cual asegura se puede mejorar al realizar reuniones cotidianas para darles a conocer todos los planes de trabajo, así como asegurar el conocimiento y entendimiento de los objetivos que se tienen planteados, sin dejar a un lado en tomar en cuenta las opiniones de los mismos para con la organización. De igual manera afirma que como bien ya se conoce el capital humano es recurso más importante de la empresa, pues son quienes poseen los conocimientos, habilidades, y experiencias necesarias para desarrollar las distintas actividades. Por tal razón, reitera que es la gerencia responsable de guiar, innovar, así, como motivar a los colaboradores, para que estos puedan ser más productivos al mismo tiempo que los bienes y servicios ofrecidos sean de calidad, lo que básicamente se resume en mejores resultados. También menciona algunos principios para incrementar la productividad y competitividad de 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

De acuerdo a lo anterior, se observa la importancia que tiene el sentido de pertenencia en las instituciones, y que una adecuada implementación es función de la gerencia, pues son quienes desarrollan los programas de integración al trabajo, así como los responsables de dar a conocer la misión, visión, valores, manuales, organigrama, historia de la empresa entre otros aspectos que comprenden la estructura organizacional y filosófica; por lo cual Davis (Como se citó en Molina, Briones y Arteaga, 2016) asegura que “el comportamiento de un trabajador no es el resultado directo de los factores organizativos existentes sino que depende en buena medida de

la valoración que el trabajador hace de estos factores en conjunto con las actividades, interacciones y otras experiencias del colectivo con la empresa, y está determinado por factores tales como, el clima, la cultura y el cambio organizacional, que inciden en la conformación de los diferentes niveles de responsabilidad social, lo que es determinante en la efectividad del cumplimiento del objeto social de cada empresa”, es por eso que, el nivel de comprensión que los colaboradores perciban, será una guía para su formación dentro de la organización, pues se verá reflejada la motivación y el compromiso asumido.

### **Compromiso Organizacional**

Dentro de los mecanismos que utiliza el área de Recursos humano o Capital humano como también es llamado, se encuentra el “compromiso organizacional”, el cual se emplea para analizar la lealtad y vinculación de los empleados hacia la organización. Este concepto es definido por Davis y Newstrom (Como se citó en Peña et al. 2016) como “el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de colaboradores comprometidos”. Mientras que Meyer & Allen (como se citó en Peña et al.) lo definen como “un deseo, una necesidad y/o una obligación de mantenerse dentro de una organización”. Para Robbins y Judge (como se citó en Jurado A. 2014) como “un estado en el que el empleado se identifica con una organización, sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja”.

Con lo ya citado, se puede decir que el compromiso organizacional, va más allá de un salario, así también que este se presenta de manera independiente, ya que este varía según los años de antigüedad, nivel jerárquico, ambiente laboral, relaciones

interpersonales, y sobre todo en las acciones que los directivos realicen para fomentar un mayor compromiso, al hacer que estos adopten la misión, visión, objetivos, valores y metas como parte de ellos, es decir una forma de vida laboral y social Meller et al. (como se citó en Peña et al. 2016) indican que también existen tres tipos de características para clasificar al compromiso organizacional. La primera es el compromiso afectivo (Deseo), el cual representa la orientación afectiva que tiene el empleado hacia la organización, es decir la identificación, participación e involucramiento emocional; este a su vez se clasifica en cuatro categorías descritas a continuación:

1. Características Personales: edad, género y educación.
2. Características Estructurales: relaciones del empleado y su supervisor o jefe inmediato; tener un puesto definido, así como la sensación de la importancia dentro de la organización.
3. Características relativas al Trabajo: tales como la participación en la toma de decisiones, para el cumplimiento de necesidades, la utilización de capacidades y la expresión de valores, compatibles con la organización.
4. Experiencias Profesionales: tienen que ver el acoplamiento de la experiencia profesional y el compromiso afectivo.

El segundo elemento es el compromiso Normativo (Deber), en el cual también Meller et al. (como se citó en Peña et al. 2016) lo describen como:

Aquel grado en que un individuo siente, una obligación de carácter moral a pertenecer y permanecer en la organización. En el compromiso o deber, se encuentra la creencia de la lealtad o un sentido moral, quizás por percibir que las prestaciones como la capacitación, beneficios económicos tales como bonos o prestaciones superiores a la ley, hace que el empleado debe permanecer hasta que la deuda sea cubierta.

Ya por último se encuentra el Compromiso de Continuidad (necesidad), el cual representa “el grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización” (Peña et al. 2016).

Como ya se mencionó, el nivel de compromiso se presenta individualmente, es por lo cual para las empresas el capital humano es lo más importante, ya que el que estos abandonen la organización representa grandes costos, no solo económicos, sino también de tiempo y esfuerzo. Pero para los trabajadores, también pudiera representar una pérdida, ya que muchos de ellos han invertido años de trabajo, y pudiera afectarlos de manera física y psicológica, al perder toda una serie de prestaciones, claro esto no siempre sucede, muchos de ellos lo hacen por un mejor desarrollo profesional. Así que sea cualquiera de los tipos de compromiso que el empleado tenga, es importante cuidarlo y mantenerlo.

### **Cultura Organizacional**

La mayoría de la entidades cuentan con una cultura organizacional, y sea adecuada o no, está ya ha sido desarrollada por sus relaciones sociales informales de los miembros de una organización, esta se forma con el paso del tiempo, y del tipo de cultura que se haya desarrollado durante ese tiempo dependerá el comportamiento y apego hacia los lineamientos internos, por ejemplo, Chiavenato (2007) indica que “es el modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización”. También indica que la cultura organizacional “representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales”.

Las actividades cotidianas que siguen los integrantes de un grupo, no necesariamente se encuentran escritas en algún manual o reglamento de la empresa, un ejemplo de esto podría ser el festejo de acontecimientos como cumpleaños, bienvenidas, despedidas, así como la creación de grupos informales entre los mismos colaboradores, esta última siendo una de los principales elementos que integran a la cultura organizacional, pues son ellos los responsables de establecer las pautas de comportamiento y hábitos que predominaran ya sea de manera favorable o no en las relaciones laborales.

### **Características de la cultura organizacional**

De acuerdo con Luthans (Como se citó en Chiavenato 2009), la cultura organizacional cuenta con 6 principales características:

1. Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera (p.126)

## **Importancia de una Cultura Organizacional**

La formación de una cultura organizacional adecuada, así como también adaptada a las distintas necesidades de la organización, crea prestigio a la misma, ya sea de manera interna o externa; como ya se ha mencionado se encuentra integrada por las diversas creencias, valores, comportamientos, estilos de liderazgo, cumplimiento de la misión y visión, así como determina la capacidad de la organización para interactuar y colaborar con los miembros de la organización, los atributos como la excelencia, el enfoque social, la flexibilidad, el orgullo, el reconocimiento, la apertura a ideas y el espíritu de equipo muestran pautas positivas de comportamiento (Chiavenato, 2009).

La importancia radica en que esta serie de atributos sirven como marco de referencia para los integrantes de la institución respecto a cómo deben conducirse dentro de la misma, y son una guía de comportamiento para los nuevos integrantes. Es decir que, estos actuarán de acuerdo a los lineamientos informales establecidos por los demás miembros, por lo tanto, si se percibe una actitud de compromiso, identificación, y motivación frente a los retos presentados en la institución estos responderán de manera positiva.

## **Comportamiento Organizacional (CO)**

Al pasar tanto tiempo dentro de una organización, es inevitable darnos cuenta de cómo se comportan estas mismas y cuál es su función en sus diferentes sectores, es decir que al saber cómo es la dinámica hará más sencillo trabajar en ellas, relacionarnos, y sobre todo dirigirlas hacia un buen camino; así el comportamiento organizacional se define como “al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos” (Chiavenato, 2009, p. 6).



La forma en la que este observa a los diferentes comportamientos es de una manera parcial o superficial como lo son “las estrategias de la organización, la definición de sus objetivos globales, las políticas y los procedimientos adoptados, la estructura de organización, la autoridad formal y la cadena de mando, así como la tecnología que utiliza” (Chiavenato, 2009, p. 7). También cuenta con aspectos más detallados y poco perceptivos como las “actitudes de los individuos, las normas del grupo, las interacciones informales y los conflictos interpersonales e intergrupales, que influyen en el comportamiento de las personas y los grupos” (Chiavenato, 2009, p. 8).

A todo esto, podemos decir que el CO además de estudiar los comportamientos de las personas de manera individual también lo hace grupalmente, y es que son estas conductas las que rigen el camino de una buena comunicación y motivación. Es por eso que cuenta con una serie de características, presentadas a continuación:

### **Características de CO**

1. Es una disciplina científica aplicada. Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados.
2. Se enfoca en las contingencias. Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas.
3. Utiliza métodos científicos. Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente.
4. Sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas.
5. Se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento. Entre ellas:
  - a. Las ciencias políticas,
  - b. La antropología

- c. La psicología
  - d. La psicología social: que analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, la interacción, el liderazgo, la comunicación, las actitudes, la toma de decisiones en grupo, además de otros.
  - e. La sociología
  - f. La sociología organizacional, en lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones, entre otros conceptos.
6. Está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio. como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de personas o de recursos humanos (ARH). A diferencia de esas disciplinas, el CO suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis (Chiavenato,2009, p. 8-9).

## **Comportamiento individual**

El comportamiento que las personas presenten ante las organizaciones tiene que ver con su personalidad, como lo es el carácter, su actuar, su sentir, entre otros; pero así también este grupo de personas y personalidades cuentan con aspectos en común como lo son la comunicación, el lenguaje y la motivación; por lo que las organizaciones deben ajustar estas diferencias y similitudes a todos los procesos y lineamientos de la misma, por lo que Chiavenato (2009) afirma que “El comportamiento de las personas en las organizaciones no depende sólo de las características individuales, sino también de las organizacionales”. Así mismo propone que existen 6 características:

### **1. Las personas tienen capacidades diferentes.**

Existen dos tipos de comportamientos el innato que es aquel que no cambia y el aprendido el cual se puede modificar. Es por eso que durante el proceso de capacitación las personas aprenden a desarrollar diferentes destrezas y habilidades; este proceso se dice que es continuo ya que el ser humano nunca deja de aprender, además que brinda la experiencia al mismo.

**2. Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas.**

El comportamiento humano está motivado por diversas necesidades cada individuo puede tener más de una necesidad prioritaria al mismo tiempo. Así, en las organizaciones, las personas están motivadas por numerosas y variadas necesidades.

**3. Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento.**

El comportamiento y decisiones que las personas desarrollan van de acuerdo a sus intereses y a los resultados satisfactorios que este podrá obtener, es decir que cumplan y vayan acorde a sus necesidades.

**4. Las personas perciben su ambiente en función de necesidades y experiencias pasadas.**

La teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base en su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar. La percepción del entorno es un proceso activo mediante el cual las personas tratan de dar sentido al mundo que las rodea.

Ese proceso puede provocar que la realidad sea percibida de manera distorsionada. Esto explica por qué los estímulos que muchas organizaciones ofrecen con frecuencia provocan conductas negativas y poco productivas.

**5. Las personas reaccionan en forma emocional.**

La satisfacción de las personas se deriva de aspectos específicos del entorno, como el salario, la tarea que se ejecutará, las oportunidades de ascenso, las prestaciones, las relaciones personales, la seguridad en el empleo y el estilo de liderazgo del superior. Todo ello interfiere y es evaluado por las mismas personas en tanto si es de su agrado o no.

**6. Los comportamientos y las actitudes son provocados por muchos factores.**

El comportamiento depende de cada persona y el entorno en el cual se desempeña. Como la conducta está determinada por varios factores que actúan al mismo tiempo, es difícil identificar las condiciones que producirán un desempeño individual eficaz. Las organizaciones pueden influir en el comportamiento de las personas por dos vías:

- a) Cambiar uno o varios de los principales factores: Todos se pueden modificar, pero en ningún caso es fácil. Es complicado influir en las necesidades y en ciertas habilidades porque están limitadas por las características psicológicas del individuo y por experiencias pasadas y ajenas al trabajo, que están fuera de la influencia de la organización.
- b) Restringir las alternativas de conducta individual: Las organizaciones deben prestar mayor atención al entorno de trabajo que crean para saber si éste bloquea las conductas deseables. Si la organización pretende relacionarse más con la sociedad, debe derribar muros y divisiones. (Chiavenato,2009, p.186-188.

## **Valores Organizacionales**

El fomentar los valores institucionales hacia todos los miembros de la organización, es por hoy una herramienta de gran valor y peso, para mantener al personal, ya que son los valores los que ayudan a crear una imagen y percepción corporativa positiva ante los miembros, y agentes externos. Cloke Goldsmith (Como se citó en Chiavenato 2009) dicen que:

“Los valores se comunican en todos los niveles de la interacción humana: el interpersonal, el organizacional, el cultural, el psicológico, el sociológico, el político y el económico. Las organizaciones transmiten valores por medio de:

- Todo aquello que recompensan
  - Todo aquello que sancionan
  - Todo lo que las personas dicen cuando no admiten la responsabilidad de lo que han hecho
  - Todo lo que las personas callan cuando surgen problemas
  - Todo lo que hacen las personas cuando se angustian ante las críticas
  - Todo lo que las personas no hacen cuando evitan discutir problemas importantes
  - Congruencia o hipocresía, cuando las personas no hacen lo que dicen”.
- (p.133)

A lo ya mencionado se puede decir que los valores marcan la pauta de comportamiento organizacional, de igual manera son elementos que ayudan a definir la responsabilidad e integridad de los colaboradores; por lo tanto, cuando estos no llegan a ser claros causan conflictos y diferencias.

## **Grupos de trabajo**

La formación de un grupo de trabajo en una organización sucede de manera completamente natural debido a la necesidad que tiene el ser humano de relacionarse, a este lo podemos definir como aquel que “está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos” (Chiavenato, 2009, p. 272). También se puede definir Yi-Feng (como se citó en Pérez, Azzollini, 2013) al grupo de trabajo que comparte tareas con un propósito, objetivo, valor e interés común, donde los roles son interdependientes, y las destrezas complementarias”.

Así pues, otro aspecto importante es que existen dos tipos de grupos, los formales y los informales, los primeros se definen como aquellos que están diseñados específicamente por la organización para conseguir los objetivos empresariales (Almenara, Romeo, Roca, 2005). Por lo que un grupo informal está basado en las relaciones personales y en los acuerdos establecidos entre los miembros del grupo (Almenara et al., 2005). Este último es uno de los principales, pues como se ha mencionado anteriormente las relaciones interpersonales son las más importantes a cuidar y consolidar en cualquier entidad, ya que se consideran como punto de partida para construir el sentido de pertenencia.

Mayo (como se citó en Almenara, et al., 2005) indica que la estructura formal no logra cubrir ni controlar todas las dimensiones de los individuos, ya que aparece una serie de

aspectos no previstos que facilita la formación de redes informativas, de toma de decisiones y de jerarquización de la autoridad que no han sido oficialmente aceptadas ni planificadas en el diseño formal organizativo, estos grupos de poder paralelos a la propia estructura organizativa se denominan grupo informales.

Por otro lado, en un grupo de trabajo, “cada miembro está bajo la dirección de un directivo o supervisor común, pero los miembros individuales no necesariamente colaboran para completar sus tareas”, puesto que “la colaboración se produce entre el directivo y los empleados individuales, pero no necesariamente entre los empleados” (Malpica, Rossell, Hoffmann, 2014, p. 74). Es decir que cada uno de los colaboradores, rinde cuentas de sus actividades directamente a sus jefes, puesto que es él quien toma las decisiones.

Alguna de las ventajas de contar con grupos de trabajo es que, los requerimientos de coordinación son mínimos, si todas las habilidades necesarias para conseguir el objetivo de la unidad están representadas dentro del grupo, el trabajo se ha delegado bien, el líder-director sabe todo lo que hay que saber para conseguir el objetivo común. Aunque uno de los riesgos que se corre al delegar toda la responsabilidad en una persona es que esta podría tardar más en tomar las decisiones, y no contar con otras opiniones (Malpica, et al. 2014).

### **Importancia de los grupos dentro del comportamiento organizacional**

Un grupo está orientado a trabajar unido, a interactuar constantemente ya sea positiva o negativamente, esto debido a que cada uno de los miembros contribuye en distinta medida a los procesos de grupo, he ahí que su creación, desarrollo, y mantenimiento dentro la misma organización dependerá de la calidad que los directivos establezcan,

es por lo que Chiavenato (2009) asegura que la formación de grupos de trabajo es de suma importancia ya que:

1. Tanto la organización formal (aquella que está claramente definida en el diseño organizacional) como la informal (la que se desarrolla espontáneamente a partir de las relaciones informales entre personas) se basan en grupos.
2. Los administradores dirigen grupos de subordinados.
3. La participación en el grupo influye en el comportamiento de sus miembros.
4. La influencia del grupo en cada persona es diferente. El grupo puede influir mucho en algunas personas y tal vez muy poco o nada en otras.
5. Los grupos pueden ayudar a que la organización alcance sus objetivos o pueden impedirlo.
6. Los grupos pueden perseguir objetivos discrepantes y tener conflictos entre sí o con la organización. (p. 270)

## **Equipos de trabajo**

El término “equipos de trabajo” en ocasiones suele aparentar el mismo significado de “grupos de trabajo”, y esto es claramente que no es así, como se indicó anteriormente los grupos son la unión de más de una persona con objetivos en común, en cuestión de equipos, se refiere al conjunto o “grupos de personas cuyas tareas son rediseñadas para crear un alto grado de interdependencia y que tienen autoridad para tomar decisiones respecto a la realización del trabajo”. Este es concepto es mucho más profundo, y detallado, ya que implica que los integrantes de los equipos “operen mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo “administrativo” de nivel superior”, es decir que estos trabajan de manera más eficiente, puesto que su interacción y comunicación es más avanzada y programada para el cumplimiento de un fin en especial. Por lo cual se dice entonces, que un equipo “es un reducido número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un objetivo común de cuyo

cumplimiento son mutuamente responsables. Los miembros individuales interactúan entre sí y con el líder del equipo para conseguir su objetivo común” (Malpica, et al. 2014, p. 75).

También se destaca una gran diferencia entre grupo y equipo, “en el grupo de trabajo, el director tiene autoridad para tomar decisiones, un equipo toma decisiones que reflejan el know-how (Saber Cómo) y la experiencia de mucha gente” (Malpica, et al. 2014, p. 75). Las diferencias entre estos conceptos se pueden visualizar en la figura 1.

<b>Grupos</b>	<b>Equipos</b>
Conjuntos de personas que no tienen un objetivo común.	Conjuntos de personas con un objetivo común en mente.
Las personas pueden tener los mismos intereses.	Las personas tienen y comparten los mismos intereses.
Las personas deciden de forma individual.	Las personas deciden de forma conjunta.
Las personas actúan de manera individual.	Las personas actúan de manera conjunta.
No hay interconexión ni intercambio de ideas.	Tienen una fuerte interconexión e intercambio de ideas.
Resultan en una suma de esfuerzos de las personas.	Resultan en la multiplicación de los esfuerzos de las personas.
No hay interacción emocional o afectiva.	Existe una fuerte interacción emocional y afectiva.

*Figura 1 Chiavenato, 2009, p. 233.*

### **Características principales de los equipos de trabajo:**

Contar con la “Habilidad multifuncional, es decir que cada miembro del grupo debe poseer todas las habilidades para desempeñar diferentes tareas”.



- Los miembros son responsables del logro de resultados y metas y deciden entre sí la distribución de las tareas, programan el trabajo, capacitan a los demás, evalúan la contribución de cada uno y son responsables de la calidad del trabajo grupal y de la mejora continua (Chiavenato, 2009, p. 220-221).

Por su parte Hackman (Como se citó en Malpica, et al. 2014) menciona que los equipos bien conformados tienen cuatro características esenciales:

- Una tarea de equipo,
- Limitaciones claras,
- Autoridad para gestionar sus propios procesos de trabajo claramente especificado
- Estabilidad de los miembros a lo largo de un período de tiempo razonable.

Gil y Alcover (Como se citó en Malpica, et al. 2014) afirman que “La creación de equipos de trabajo es innecesaria cuando las tareas son simples y rutinarias, no requieren una coordinación de los trabajos de los empleados y no necesitan de una variedad de experiencias o habilidades”, sin embargo, también comenta que estos suelen ser la mejor opción cuando:

- “Ningún individuo posee la combinación adecuada de conocimiento, experiencia y perspectiva para hacer el trabajo.
- Los individuos tienen que trabajar en grupo con un alto grado de interdependencia.
- El objetivo representa un desafío único”.

### **Tipos de equipos**

Los directivos pudieran crear diferentes tipos de equipos de trabajo, de acuerdo a las necesidades que la organización requiera, ya que estos se forman para el cumplimiento de un fin específico, de acuerdo a las habilidades, destrezas y conocimientos de los colaboradores.

Chiavenato (2009), clasifico a estos grupos de acuerdo a su origen y utilidad hacia la entidad, los cuales se presentan a continuación:

1. **Los equipos funcionales cruzados**, compuestos por personas procedentes de distintas áreas de la compañía (marketing, producción, finanzas, ingeniería) y que se forman para alcanzar un objetivo específico por medio de una mezcla de competencias. Casi siempre son designados.
2. **Los equipos de proyectos**, formados por especialistas que buscan diseñar un nuevo producto o servicio. La designación de los participantes se basa en su habilidad para contribuir al éxito. El grupo por lo general se desbanda una vez terminada su tarea.
3. **Los equipos autodirigidos**, compuestos por personas altamente preparadas para desempeñar un conjunto de tareas interdependientes dentro de una unidad natural de trabajo. Los miembros usan el consenso en la toma de decisiones para desempeñar el trabajo, resolver problemas o lidiar con los clientes internos o externos.
4. **Los equipos de fuerza de tarea**, designados para resolver de inmediato un problema. La fuerza de tarea es la responsable de un plan de largo plazo para resolver un problema, que puede incluir la implantación de la solución propuesta.
5. **Los equipos para mejorar los procesos** son un grupo de personas experimentadas de diferentes departamentos o funciones que se encargan de mejorar la calidad, reducir costos, incrementar la productividad de los procesos que afectan a todos los departamentos o las funciones involucrados. Los miembros suelen ser nombrados por la gerencia. (p. 233)

### **Equipos de alto desempeño**

Este otro concepto surge de la necesidad de las organizaciones a ser más competitivas, a reducir costos, incrementar la eficiencia, así como también los colaboradores exigen mejores prestaciones y estabilidad dentro de la misma. Para que se pueda crear un equipo de alto desempeño es necesario desarrollar un ambiente de confianza, liderazgo, comunicación, un claro entendimiento del objetivo y la

participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas (Malpica, et al. 2014).

los equipos de alto desempeño “son los que para alcanzar resultados excelentes son capaces de combinar diferentes elementos organizacionales, colectivos e individuales de tal forma que sacan a relucir lo mejor de la organización y de cada uno de sus miembros” (Malpica, et al. 2014) es decir que son capaces de:

- “Tener disposición a escuchar y a responder de manera constructiva a los puntos de vista de otros colegas
- Darles a los miembros el beneficio de la duda
- Proveer apoyo mutuo oportuno; reconocer los intereses de los miembros y sus logros
- Compartir conocimientos, soluciones y resultados probados
- Hablar claro sin agendas ocultas enfocado en el problema y no en las personas
- Demostrar autocontrol en momentos de presión y realizar acciones de manera auto-dirigida sin necesidad de supervisión” (Malpica, et al. 2014, P. 80 Y 81).

Para Chiavenato (2009), las características de estos grupos son las siguientes:

- Participación: todos los miembros están comprometidos con la delegación de autoridad (empowerment) y la autoayuda.
- Responsabilidad: todos los miembros se sienten responsables del resultado del desempeño. Claridad: todos los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- Interacción: todos los miembros se comunican dentro de un ambiente abierto y confiable. Flexibilidad: todos los miembros quieren modificar y mejorar el desempeño.
- Concentración: todos los miembros están dedicados a alcanzar las expectativas del trabajo. Creatividad: todos los talentos e ideas se utilizan en beneficio del equipo.
- Rapidez: todos los miembros actúan rápidamente ante los problemas y oportunidades.

Así mismo se muestra en la figura 2, el proceso para la creación de equipos de alto desempeño.

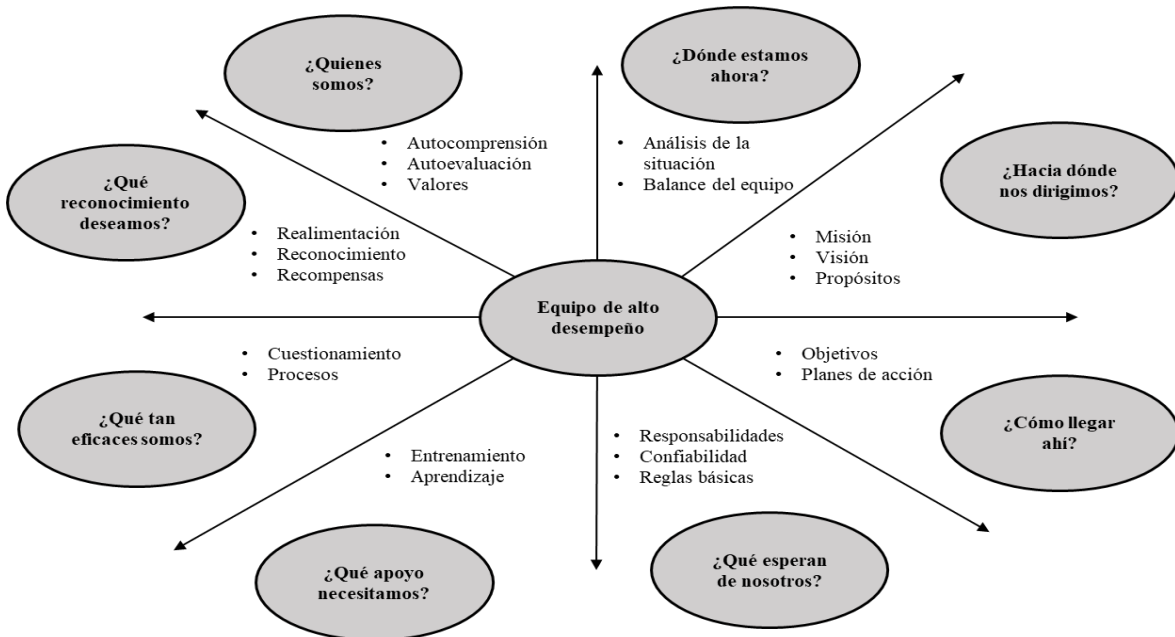


Figura 2. La construcción de un equipo de alto desempeño, Chiavenato, 2009, p. 235.

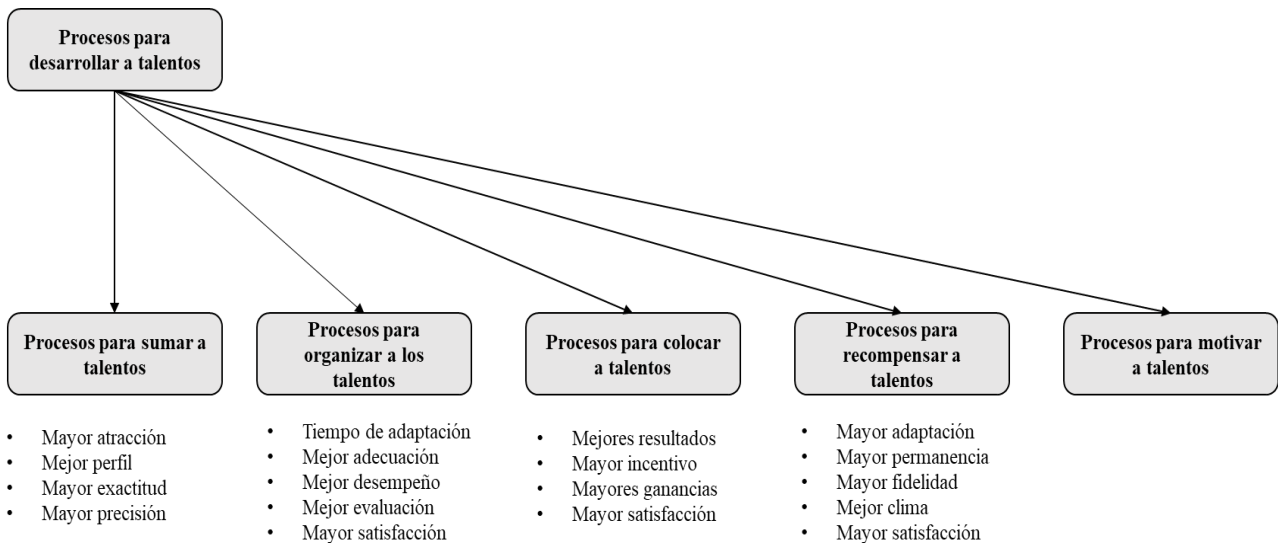
## Talento Humano

Actualmente ha tomado mucha importancia el concepto de “Talento Humano”, usualmente se confunde con otras definiciones referidas a los integrantes de una organización, y es que, aunque si tiene que relación con las personas que colaboran, este enunciado cuenta con aspectos muy particulares, el talento humano se refiere a un “tipo especial de persona, no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore” (Chiavenato,2009, p.49). Es decir que este individuo se conforma de una serie de habilidades y conocimientos muy particulares, significa saber hacer algo que muy pocos pueden, también nos habla que hay que tener muy buen juicio para poder analizar cualquier tipo de situación, así como contar siempre con una excelente actitud y positivismo a la hora de colaborar, ya sea a manera individual o en grupal. Es por eso que es considerado el

activo más importante para las empresas, pues aprovecha y obtiene el mayor beneficio posible para lograr el éxito.

Existe una serie de procesos para desarrollar a el talento humano, como se muestra en la Figura 3.

Figura 3. La influencia de los procesos para desarrollar a los talentos en los demás procesos de la administración de personal.



Chiavenato 2009.

De acuerdo al esquema presentado, estos cinco pasos, son una guía para desarrollar talentos en cualquier organización, con el fin de aprovechar al personal con el cual cuenta la organización, así como para los futuros colaboradores. Como se observa, se busca reclutar a los mejores perfiles dentro o fuera de la entidad, desarrollar programas de inducción para que las personas puedan adaptarse a las diferentes actividades, así como llegar a compartir y hacer suya a la filosofía de la organización, también se describe la creación e implementación de programas de evaluación continua, para poder así retroalimentar a cada una de las personas de manera independiente y con la mejor calidad, esto con el objetivo de identificar aquellas personas que cuentan con ciertas habilidades y conocimientos valiosos.

Pero, no solo consiste en la creación de programas y estrategias para mejorar al personal en torno a sus actividades laborales, también en cuestiones monetarias y no monetarias, es decir todo tipo de prestaciones que logren convencer a los colaboradores a mantenerse dentro de la misma, en esta parte va incluido el clima

laboral, así como todas las relaciones formales e informales entre trabajadores y directivos.

Actualmente muchas empresas están apostando por desarrollar talentos, ya que es una manera de retención como ya se mencionó, pero también reduce en muchos casos los costos, además de servir para la imagen que la misma empresa proyecta ante los agentes externos, al ser considerada como una entidad que se preocupa por su personal, que otorga servicios de calidad, que cuenta con personal capacitado y motivado en todos los aspectos de su vida.

## **Motivación**

La motivación es un elemento por el cual muy pocas entidades se atreven a implementarlo, debido a la ardua tarea que esto significa, y en consecuencia provocan un pésimo ambiente laboral, alta rotación, bajo desempeño entre otros. La motivación cuenta con numerosos conceptos a consecuencia de su complejidad, una de las más sencillas es la de Brinda (Como se citó en Chiavenato, 2009) “es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo” esto indica que hay que saber cómo y de qué manera dirigir al personal; De igual manera no hay q olvidar que la motivación es un proceso, por lo tanto, de acuerdo con Luthans (Como se citó en Chiavenato 2009) “este comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo” .

Además, este autor indica que para poder comprender dicho proceso reside principalmente en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos que a continuación describe Luthans (Como se citó en Chiavenato 2009):

- 1. Necesidades.** Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico; las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo

y dependen de elementos culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc.

**2. Impulsos.** También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo.

**3. Incentivos.** Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso.

## **Teoría de las necesidades de Abraham Maslow**

Una de las principales teorías de la motivación es la propuesta por Abraham Maslow llamada "Pirámide de las necesidades", en donde propone la jerarquización de cinco necesidades en un orden de importancia para el ser humano a nivel personal, tal y como lo muestra la figura 4, en donde también se pueden apreciar los distintos alcances de cada una de ellas, dentro del entorno laboral.

Primeramente, se encuentran las necesidades Fisiológicas o Biológicas, estas garantizan la existencia del ser humano, por ejemplo, la alimentación y el descanso. Adaptándose a la vida laboral en prestaciones y horarios.

Posteriormente están las necesidades de seguridad, que son las que garantizan el estar fuera de peligros o amenazas en un determinado entorno. Estas se comparan con la estabilidad en el trabajo.

También se encuentran las necesidades sociales, que son básicamente las relaciones con otras personas, ya sean de amistad, amorosas, participación y afiliación en grupos, dentro de la empresa, estas se cubren mediante la afiliación en grupos de trabajo, relación con jefes y clientes.

Subsiguientemente está la estima, que representa el nivel de confianza que tiene la persona en uno mismo, el amor propio y demás. El trabajador la cubre mediante el reconocimiento que recibe de sus superiores, a través de una promoción, es decir, el otorgar mayores responsabilidades; Por último, en la parte más alta se halla la autorrealización, en donde según el autor el individuo ya ha desarrollado sus capacidades y ve reflejado su esfuerzo. Que se traduce en cuanto el colaborador presenta autonomía y toma decisiones, así como también participa en ellas, (Chiavenato, 2009).

Dicha teoría se sustenta a través de argumentos como lo son:

1. Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales.
2. Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias.
3. A partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades.
7. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad son necesidades básicas para la conservación y supervivencia del individuo.



4. A medida que la persona va controlando sus necesidades primarias por medio del aprendizaje, surgen gradualmente las necesidades secundarias.
5. El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades concomitantes que se incorporan a la jerarquía.
6. No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha. Las privaciones harán que un individuo use sus energías para satisfacer sus necesidades básicas antes que ocuparse de las necesidades de orden más elevado.
7. Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo (Chiavenato, 2009, p. 242).

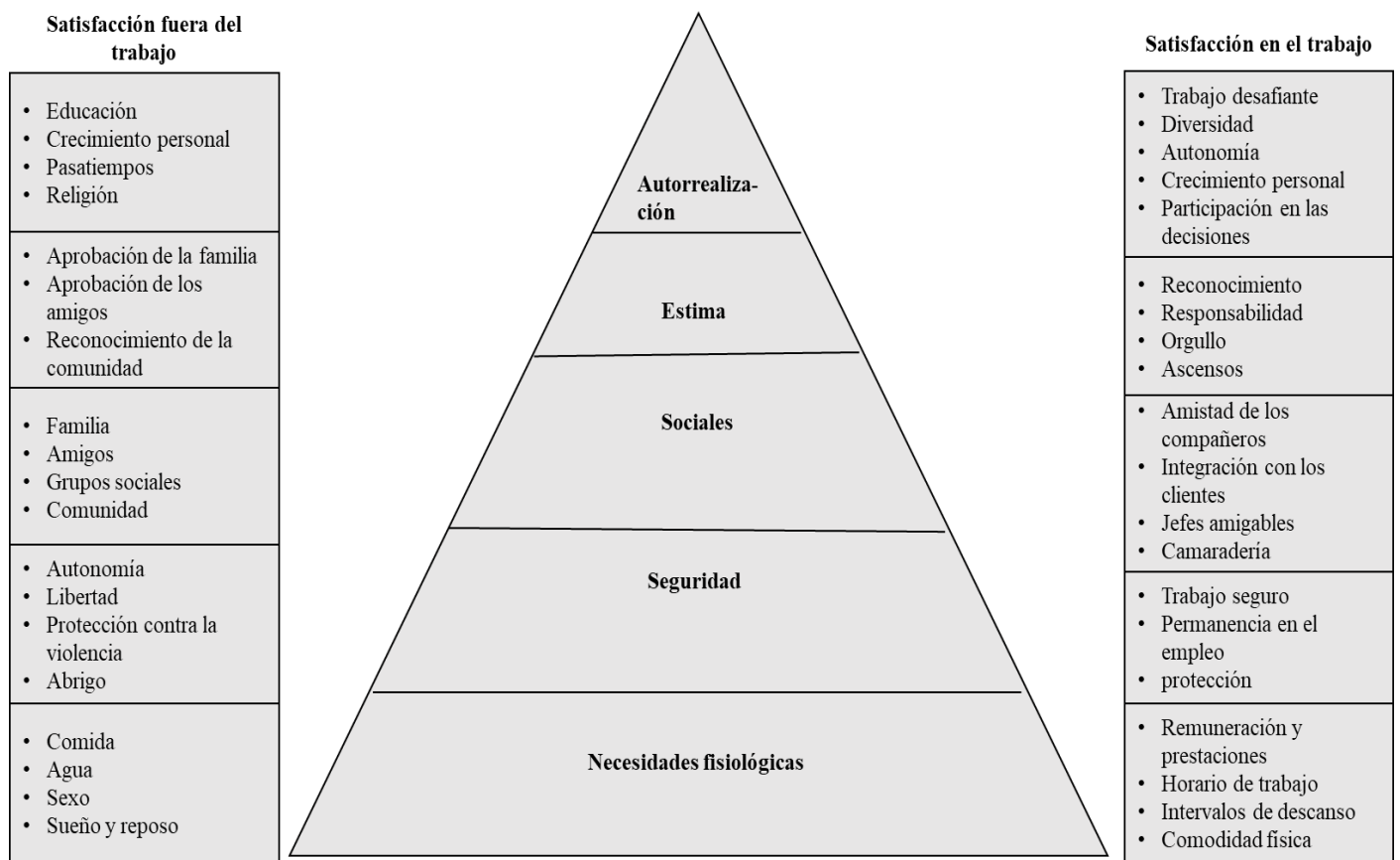


Figura 4. Pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones (Chiavenato, 2009, p. 243).

## Retención del capital humano

Retener a el personal requiere de un proceso que asegure la calidad de vida de los colaboradores dentro de la empresa, lo cual implica mantener la motivación y satisfacción de los empleados, también mantener las condiciones físicas, psicológicas y sociales para lograr generar sentido de pertenencia.

Existen empresas que ejercen modelos de retención de personal bajo un modelo rígido ya que utilizan parámetros para calificar a su personal, imponen reglamentos para ejercer una disciplina, dejando de lado sus características y necesidades individuales.

Actualmente han surgido empresas con una filosofía completamente distinta, ejerciendo modelos más complejos, pues se acercan más a la autodeterminación y realización de personal de los individuos, dichos modelos se basan en la flexibilidad del sistema, así como en la motivación intrínseca lo cual provoca en los colaboradores mayor libertad y a diferencia de los modelos clásicos esta toma en cuenta las características individuales.

## **Aspectos para retener al personal**

### **Desarrollo de las personas.**

El desarrollo de las personas se relaciona principalmente con el constante aprendizaje y actualización en los procesos, ya que implica desarrollar la capacidad para comprender e interpretar el nuevo conocimiento, así como formar su personalidad, es por lo que el desarrollo de las personas se encuentra “enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual” (Chiavenato, 2009, p. 414).

Existen varios métodos y técnicas específicas que auxilian el desarrollo del personal al ayudarlo a mejorar y crear habilidades, descritas a continuación por Censo, Robbins, Filipczak, y Chiavenato (como se cita en Chiavenato, 2009, p. 416-417):

1. La rotación de puestos. Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de puestos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical significa que la persona es ascendida provisionalmente a un puesto más complejo. La rotación horizontal funciona como una transferencia lateral de corto plazo y tiene por objeto que la persona

absorba conocimientos y experiencias de igual complejidad, brinda la posibilidad de una evaluación más amplia y confiable del desempeño del trabajador.

2. Puestos de asesoría. Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso. La persona trabaja como asistente de staff o en equipos de asesoría directa y desempeña diferentes tareas bajo la guía y con el apoyo de un administrador.
3. Aprendizaje práctico. Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos.
4. Asignación de comisiones. Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización. Por lo general, esas comisiones son de naturaleza temporal y efímera y actúan como fuerzas de tarea diseñadas para resolver un problema específico y proponer soluciones alternas y recomendaciones para su implantación.
5. Participación en cursos y seminarios externos. Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas. Se realiza con cursos o seminarios internos, con la ayuda de consultores, proveedores, etc. Actualmente, las organizaciones utilizan la tecnología de la información para ofrecer enseñanza a distancia.
6. Ejercicios de simulación. La simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones (role playing), etc. En el análisis de los estudios de casos se utiliza la experiencia de otras organizaciones para que la persona describa y diagnostique problemas reales, analice las causas, plantee soluciones alternas, seleccione la que considera más adecuada y la implante.
7. Capacitación fuera de la empresa. Una tendencia reciente es utilizar capacitación externa, muchas veces relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos,

actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella. Por lo general, este tipo de capacitación es proporcionada por organizaciones que se especializan en entrenamiento y desarrollo y que ofrecen esquemas integrados, con un enfoque para enseñar a los empleados la importancia de trabajar en conjunto, en equipo.

8. Estudio de casos. Es un método de desarrollo que presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver. Se trata de una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas para su solución, desarrolla habilidades para el análisis, la comunicación y la persuasión.
9. Coaching. El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un coach. El coaching se refiere al conjunto de todas esas facetas.

### **Desarrollo de carrera**

Otra herramienta empleada para mantener al personal en constante aprendizaje, además de mantenerlo dentro de la misma institución es el desarrollo de carrera, esta no es más que “la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional, la carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos” (Chiavenato, 2009, p. 418).

Esto implica que la organización deberá ofrecer a sus colaboradores las condiciones óptimas y necesarias, así como el apoyo suficiente para ampliar sus conocimientos ya sea dentro o fuera de la organización.

Las principales herramientas que utilizan las organizaciones para el desarrollo de las carreras son:

1. Los centros de evaluación
2. Las pruebas psicológicas
3. La evaluación del desempeño
4. Las proyecciones de las promociones
5. La planificación de la sucesión

## **Remuneración**

Sin duda las remuneraciones son el principal factor que las empresas pueden emplear para retener y promover la pertenencia de los colaboradores, estas recompensas o pagos derivados del trabajo, sin duda alguna ayudan a motivar, así como contribuyen a mantener un óptimo ambiente y clima organizacional, pues generan seguridad al empleado, ayudan a alcanzar los objetivos de la institución, además de promover que el trabajador invierta su tiempo en capacitarse y desarrollar mayores y mejores habilidades; dejando en claro que estas no necesariamente deben ser económicas.

La remuneración cuenta con tres componentes, que dichos pueden variar dependiendo del tipo de organización.

### **Remuneración Total.**

1. **Básica.** Paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora; no es satisfactorio ni consigue motivar a las personas para que superen las metas y los objetivos
2. **Incentivos Salariales.** Programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados.

Prestaciones. Representan la compensación económica indirecta, pagada por medio de recompensas y servicios que proporciona la organización, además de los salarios. Chiavenato (2009) las clasifica como se muestra en la figura 5.

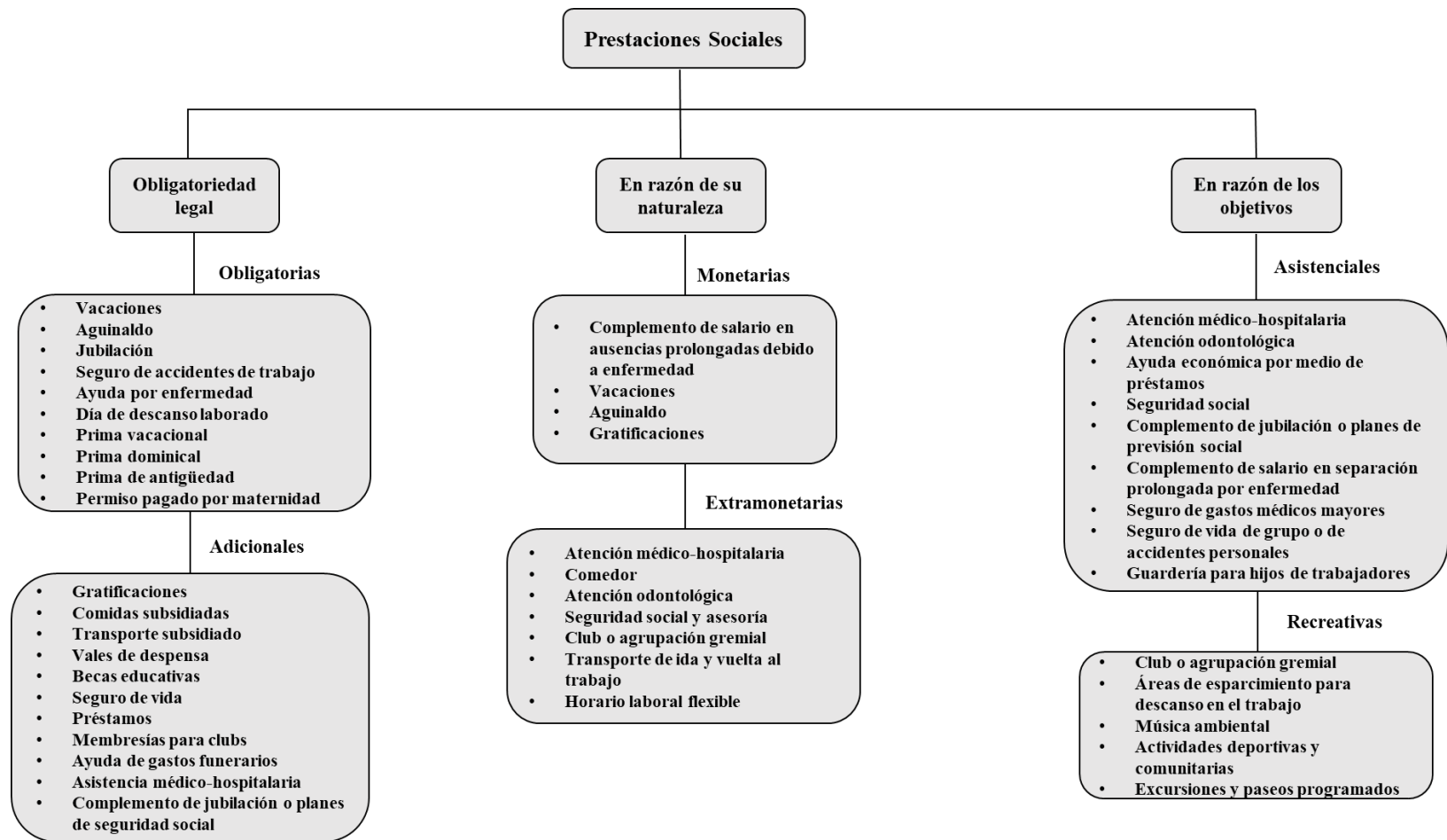


Figura 5. Elaboración propia



## **Austeridad Económica**

La austeridad económica de acuerdo con Strober (2015) indica que es “una disminución en el gasto del gobierno para reducir los déficits públicos”. Por déficit entendemos según la Enciclopedia Económica (2018) es “un gasto que ha tenido el gobierno que es mayor a los ingresos económicos del país”.

Otro concepto de austeridad indica que es el control riguroso del gasto público, basado en una política económica que tiende a aplicarse cuando las cuentas públicas registran un déficit difícil de corregir sino se adoptan medidas específicas para ello. El tipo de medidas que suelen aplicarse como ya se ha mencionado son la reducción del gasto público y el aumento de impuestos; lo que conlleva a realizar recortes salariales a empleados públicos, aumento de impuestos, procesos de privatización de activos públicos, y por último la reducción de transferencias públicas y sociales como por ejemplo becas, pensiones, y subsidios (Serrano, 2015).

## **Gasto Publico**

Por gasto público de acuerdo a la Enciclopedia Económica (2018) es la inversión de recursos financieros que un Estado realiza para cumplir con sus funciones, entre la más primordial está satisfacer los servicios públicos de los ciudadanos. El cual cuenta con los siguientes distintivos:

- Debe ser ejecutado por una entidad pública.
- La inclusión, como crédito presupuestario, necesita una autorización de las cortes generales para utilizar los recursos públicos en la obtención de los objetivos expuestos en los distintos programas presupuestarios.
- Es de carácter vinculante y limitativo, pues no se puede exceder el total de gasto público que ha autorizado el poder legislativo.
- Su finalidad debe ser de utilidad pública.

- Debe solventar y satisfacer las necesidades de la comunidad

Este también se clasifica en 3 tipos: el administrativo, económico y funcional, el primero es el encargado de efectuar los gastos de las dependencias y entidades públicas en cuanto a seguridad, sanidad, vivienda, transporte entre otros servicios. El segundo consiste en identificar y agrupar los egresos del sector público en categorías, pues permite hacer gastos corrientes, de capital, aplicaciones financieras y transferencias. El último es el que muestra el gasto público de acuerdo al tipo de servicios que ofrecen las distintas entidades públicas permitiendo establecer los objetivos y lineamientos (Enciclopedia Económica, 2018).

### **Importancia del gasto Público**

El gasto público es la principal función que realiza el estado, pues se encarga de adquirir bienes y servicios que ayuden económicamente a la población en general, a través de diversos programas públicos, es por ello, que la correcta administración, como una difusión y repartición honesta por parte de los dirigentes será fundamental para evitar desvíos y rezago en las instituciones encargadas de brindar dichos servicios.

### **Políticas de Austeridad en México**

Las llamadas políticas estructurales, puestas en marcha a partir de la década de 1980 no han producido los resultados que el gobierno predijo, debido a eso ha existido un bajo crecimiento económico, gran concentración de la riqueza y del ingreso en unos cuantos grupos, también una elevada alza en los niveles de pobreza, mayor concentración de la población en el trabajo informal, es así como se ha ido creando un

gran deterioro en la calidad de vida de la población y a todo esto se suma la creciente violencia e inseguridad en todo el territorio mexicano.

Fue en 1983 cuando se abandona completamente el modelo económico que México venía siguiendo, y lo sustituye por un nuevo modelo conocido como “Neoliberal”, el cual consiste en considerar al individuo, indiferenciado, abstracto, como el referente principal de la explicación de los fenómenos sociales. En él se buscaba descansar en el libre juego de las fuerzas del mercado para asignar y utilizar los recursos, desregulado, abierto a la competencia con el exterior y con una cada vez menor participación del Estado en la economía y la sociedad es por eso que considera que cualquier esquema de acción que sustituya, coarte o aletargue el desempeño individual independiente es considerado como una fuente de erosión de “la libertad” y “el progreso”. Dicho programa se basaba principalmente en los siguientes puntos:

- a) redimensionar el papel del Estado en la economía
- b) la apertura de la economía nacional a la competencia con el exterior
- c) liberalización financiera y de los flujos de capitales.

Estos corresponden a los tres principales instrumentos de política: finanzas públicas, moneda y crédito y relaciones económicas con el exterior. Fue hasta el año 2012 cuando a esas reformas, se les sumaron otras un poco más específicas y que fortalecerían aparentemente las anteriores en los siguientes sectores económicos:

- a) laboral;
- b) educación
- c) fiscal
- d) financiera
- e) competencia;
- f) telecomunicaciones
- g) energía.

Es así como, tras 35 años de reformas y actualizaciones, estas no han conseguido acelerar el ritmo de crecimiento en materia económica siendo así que se ha mantenido prácticamente estancada y en desigualdad en cuanto a la distribución de la riqueza e ingreso.

El papel del Estado en la economía mexicana se tradujo, en la práctica, en las siguientes medidas de política:

- a) reducción del gasto público, sobre todo el de inversión y los de desarrollo social.
- b) privatización de numerosas empresas del Estado y liquidación de otras.
- c) desregulación de los procesos de producción e intercambio de mercancías y de servicios (Tello, 2018).

### **Reducción del gasto público en México**

Una de las grandes consecuencias que el país ha tenido al no crecer económicamente, es la reducción del gasto público. Actualmente las necesidades son muchas, por lo que el gasto público no es suficiente para atenderlas de manera adecuada, provocando rezago social y económico que con el pasar de los años se ha ido acumulando, provocando inclusive la reducción al gasto privado que básicamente se concentraba en la inversión extranjera. (Tello, 2018).

El Foro Económico Mundial (Como se citó en Tello 2018) declaró que:

El gasto público como proporción del PIB está muy por debajo del promedio de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y si se le compara con varios países de América Latina sucede algo similar. Fue en la infraestructura básica (uso y aprovechamiento del agua, energéticos, comunicaciones y transportes) donde se registró el mayor ajuste a la baja, perpetuando el déficit que México ha tenido durante años en

esta materia y afectando las futuras capacidades productivas y de desarrollo. Los indicadores internacionales indican que el país se encuentra en el lugar 64 de 148 países en materia de infraestructura, y en el lugar 66 por lo que hace a su calidad, incluso por debajo de varios países con menor nivel de desarrollo.

México ha presentado una notable baja en cuestión de infraestructura básica, la inversión en ella significa beneficios en el nivel de ingreso por persona, crecimiento económico así también tiene efectos positivos sobre el desarrollo humano y bienestar social. Tal vez los estados del Sur como Chiapas, Oaxaca, Tabasco, Quintana Roo y Campeche sean los más olvidados en este tema, lo que ha provocado un bajo crecimiento en conjunto de la economía. (Tello, 2018).

### **Políticas de Austeridad en América Latina**

Así como México ha implementado nuevas políticas y reformas para acelerar su crecimiento económico los países de América Latina también han implementado sus propias políticas, pero por si no fuera más al igual que en México estas no han dado los resultados esperados, y la llamada Austeridad tuvo lugar, a finales de 1970, tras la llegada del Neoliberalismo; como era de esperarse los movimientos populares surgieron, Walton y Shefner analistas reconocidos de protesta mundial contra la austeridad económica, (como se citó en Almeida 2002) señalan que:

Los disturbios de austeridad estaban asociados fuertemente con la deuda externa y la política consecuente de ajuste estructural que cortó los subsidios y presupuestos del Estado. Dicha resistencia popular estaba en contra de los siguientes aspectos:

1. Políticas específicas implementada por el estado de ajuste estructural (cortes en gastos públicos y sociales, ej., salud, subsidios a los granos básicos, educación, empleo público.

2. El incremento de precios con relación al ajuste estructural o pagos a la deuda externa, ej., inflación de consumos, los nuevos impuestos (IVA).
3. La privatización de industrias públicas, ej., la energía eléctrica, la salud, la educación, las telecomunicaciones, el petróleo, la minería, los puertos, el agua potable, los aeropuertos.
4. Las instituciones internacionales que promueven ajuste estructural como el Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial (BM), Organización Mundial de Comercio (OMC), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Foro Mundial Económico (FME), Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), MERCOSUR, y el Acuerdo de Libre Comercio Norteamericano (ACLN).

Durante esta década la política fiscal enfrentó condiciones relativamente positivas; ya que el déficit público fue moderado y el financiamiento se mantuvo por medio de agentes externos. Pero fue a comienzos de 1980 que esta situación da un giro drástico. La política fiscal es caracterizada por la caída en los ingresos, el aumento de los gastos y las fuertes restricciones en las fuentes de financiamiento. Como consecuencia las políticas de expansión de la demanda interna a través del gasto público implementadas a fines de los 70, comenzaron a debilitar la capacidad del sector público que fueron las que provocaron la situación de 1980.

La transferencia de recursos del exterior al haber caído, debilitaron la recaudación tributaria; de allí que una de las manifestaciones de la crisis de financiamiento externo son los aumentos en el déficit del sector público que se observan en la mayoría de los países durante los años 80, aunque con mayor intensidad en los años 1982 y 1983, requiriendo aumentar los ingresos y reducir los gastos del sector público. Entre los años 1984-1985 se produjo una reducción del déficit aun mayor que en los dos años anteriores, claro que varios países mantuvieron la tendencia a reducir el déficit público hasta alcanzar niveles razonables después de 1985, en otros casos se produjo un

nuevo aumento del déficit entre 1986 y 1987. Este último es el caso de Argentina, Brasil, México, Perú y Venezuela (CEPAL 1989).

El inicio de este fenómeno en Latinoamérica no ha cesado, a pesar de que los gobiernos han implementado nuevas políticas y reformas a las mismas, como en el caso de México, la famosa austeridad como modelo económico, no ha sido la mejor opción para los países latinoamericanos, la economista Rosa Cañete (2017) declaró durante el seminario internacional “El futuro de la política social en América Latina” que, “estas políticas ya demostraron su ineficiencia tanto en términos sociales como económicos porque reducen el empleo, por lo tanto, la demanda, y frenan el crecimiento económico” así también declara que el surgimiento de estas nuevas políticas se debe a que diversos países de América Latina se encuentran atravesando cambios políticos.

En cuestión de la reducción del gasto público Cañete (2017) observo que “en Latinoamérica se generó una ciudadanía de primera, minoritaria, con ingresos suficientes para asegurarse ciertos derechos vía sector privado, y una de segunda que depende de servicios públicos de muy mala calidad”. Así también indica que “cualquier política de austeridad que reduzca aún más los estados, a quien hace sufrir es a las clases más empobrecidas, pues son quienes dependen de los servicios públicos”.

Sin duda alguna estas declaraciones son una realidad para la mayoría de los países latinos, pero si bien no es solo cuestión de la reducción del gasto público, esta serie de hechos provienen en buena medida de otra serie de factores, si bien es importante reducir gastos innecesarios, también sería adecuado que los gastos efectuados sean de calidad, fijar prioridades en cuanto al destino de los recursos, ya que actualmente sectores como el educativo, salud, inversión, ciencia y tecnología, seguridad social,

infraestructura, campo, entre otros más, los programas encargados no han prestado la atención necesaria a estos sectores.

Por estas razones algunos otros expertos en el área, están a favor de implementar políticas de austeridad, pero aclaran que no dará los recursos suficientes para atender de manera adecuada las necesidades, así como tampoco para eliminar los rezagos, esto es cuestión de estrategias a largo plazo, que ayuden a eficientar la ejecución de los programas “Hay que financiar el creciente gasto público de manera adecuada” , Así como también “se requieren mayores ingresos públicos que se traducirán en más gasto, el cual, a su vez, dará lugar a mayor demanda de bienes y servicios. Más impuestos significan más ventas y, con ello, mayor ganancia” (Tello, 2018, pp. 60).

### **Plan de Austeridad de AMLO**

El Gobierno regente encabezado por el presidente Andrés Manuel López Obrador, junto con su principal partido simpatizante “Morena”, han desarrollado tres importantes medidas para incrementar el crecimiento económico en un 6%, y crear un millón de empleos. La primera de estas medidas es el combate a la corrupción, la segunda el plan de austeridad y la tercera abolir los privilegios fiscales.

El plan de austeridad o “plan 50” como también se le conoce, es una de las principales medidas ya que consiste en reducir el gasto público, para dar prioridad a otros programas sociales. Algunos de los puntos más destacados relacionados a reducir el gasto del gobierno son los siguientes:

1. No habrá adquisiciones de vehículos nuevos para funcionarios.
2. No se comprarán sistemas de cómputo en el primer año de gobierno.
3. No habrá más de cinco asesores por secretaría en el gobierno federal.
4. Sólo tendrán secretarios particulares los secretarios del Gabinete o equivalentes.



5. No habrá bonos y el salario será integral.
6. Se suprimirá toda partida para gastos médicos privados.
7. No habrá caja de ahorro especial, dejará de existir la partida como seguro de separación individualizada.
8. No se viajará al extranjero sin autorización del secretario, y la partida correspondiente se limitará a lo indispensable.
9. Reducir en un 70 por ciento todo el personal de confianza y 70 por ciento de gastos en lo respectivo.
10. Cancelarán pensiones a ex presidentes de la República.
11. Se reducirá en 50 por ciento el gasto de publicidad de gobierno.
12. No se remodelarán oficinas, ni se comprará mobiliario de lujo.
13. Desaparecerán las partidas para vestuario o cualquier gasto de protocolo y ceremonial dedicado al presidente, colaboradores, cercanos o familiares.
14. Se cuidarán los bienes de las oficinas de servidores públicos para proteger el patrimonio colectivo.
15. Se evitarán gastos innecesarios en oficinas y se ahorrará electricidad, agua, telefonía fija, móvil, gasolinas y otros insumos pagados por el erario.
16. Las compras del gobierno se harán de manera consolidada, mediante convocatoria, con observación ciudadana y de la oficina de Transparencia de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).
17. No habrá partida en el presupuesto a disposición de diputados o senadores, se acabará la vergonzosa práctica del soborno, los llamados moches.
18. No se autorizará la contratación de despachos ni de asesores o consultores externos para elaborar proyectos de ley, planes de desarrollo, informes de labores o cualquier tipo de análisis, redacción o recomendación que puedan hacerse con el trabajo y capacidad profesional de los servidores públicos (Milenio 2018).

## **CAPÍTULO iii. METODOLOGÍA**

### **Diseño de investigación**

El diseño de la presente investigación fue de tipo descriptivo-exploratorio. Es exploratoria puesto que, es un tema que ha sido poco indagado, y en el cual únicamente se contó con guías de otros estudios, además al ser un estudio que mide comportamientos humanos en diferentes entornos y medios, los resultados son diversos. Descriptivo ya que el fenómeno se mide y selecciona una serie de elementos de manera independiente, con el objetivo de especificar las propiedades más importantes de las personas, grupos, o cualquier otro evento (Sampieri, 2003).

A continuación, se describen las variables del estudio:

### **Variables**

- Sentido de pertenencia
- Motivación
- Compromiso
- Identificación

### **Definición de variables**

- **Definición conceptual**

#### **Sentido de pertenencia**

Anant (Como se citó en Dávila y Jiménez, 2014) define la pertenencia como “el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema”.

## **Motivación**

“Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (Robbins y Judge, 2009, p. 175).

## **Compromiso**

Porter y Lawler (Como se citó en Peña, Díaz, Chávez, Sánchez, 2016) “el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores”.

## **Identificación**

Se considera una forma de identificación social, que implica motivación para alcanzar los objetivos comunes y conlleva una mayor implicación en la organización.

- **Definición operacional**

## **Sentido de pertenencia**

Sentido de pertenencia es la intensidad que cada empleado ejerce sobre 3 factores cuyo efecto se refleja en el cumplimiento de las metas organizacionales según el área a la que pertenecen, así como por el clima laboral que se genera; colaborando así con el alcance de los objetivos de la empresa.

Los 3 factores son el compromiso, que es la dedicación, colaboración y lealtad que los empleados ejercen, el segundo factor es la identificación que el empleado desarrolla a lo largo de su estancia laboral valiéndose del orgullo, reconocimiento, entrega entre otros más; el último factor que menciona es la motivación, que es la satisfacción, esfuerzo, innovación y enaltecimiento que el empleado presenta (Herrera 2012, p. 20).

Estos factores representan la parte emocional y psicológica de las personas que integran un grupo, que en esencia son aquellos que generan el sentido de pertenencia a un grupo o institución.

## **Motivación**

Los tres elementos que componen a la motivación dentro de la organización son la intensidad, dirección y persistencia.

La intensidad refiere a lo enérgico del intento de una persona. Es por eso que, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo. (Robbins y Judge, 2009, p. 175).

## **Compromiso**

Corresponde al gran reto actual de los representantes de Capital humano, pues son los responsables de crear y fomentar acciones viables, para que el personal se comprometa con los objetivos organizacionales e integrarse a la misma, lo cual creara ventajas duraderas y sostenibles, lo que significa contar con mayores probabilidades de permanencia, lealtad y vinculación de los trabajadores con su trabajo y todo aquello que les rodea. De esta manera, los altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas hacia la organización.

## Identificación

Tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa, es decir aceptación de las metas organizacionales. Esto se consigue mediante una serie de estrategias por parte del área de recursos humanos principalmente, para lograr la permanencia de estos. (Claure y Böhr 2004).

## Selección de la muestra

Para la realización del estudio, se efectuó un censo, ya que se invitó a toda la población de la ADAF de Morelos "1", a colaborar de manera voluntaria y anónima en la contestación de un cuestionario entregado de manera física.

El total de participantes se conformó de 40 trabajadores entre hombres y mujeres de todos los niveles jerárquicos, de las seis subadministraciones correspondientes al área de Auditoría Fiscal. A continuación, en la tabla 1, se mostrarán las categorías de los trabajadores, respecto a la subadministración a la cual pertenecen.

**Tabla 1**

### Distribución por área

<b>Subadministración</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Devoluciones y Compensaciones	8	20%
2. Procedimientos Legales	8	20%
3. Programación	6	15%
4. Gabinete y revisión de dictámenes	6	15%
5. Visitas Domiciliarias 1 y 2	12	30%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## Selección de instrumento de recolección de datos

Para medir el sentido de pertenencia se utilizó una encuesta elaborada por el investigador Gerardo David Herrera González, proveniente de la Universidad Rafael Landívar, de la Facultad de Humanidades, del estado Guatemalteco; el cual fue validado por profesores de la misma institución. El instrumento cuenta con la modalidad de escala de Likert o sumatoria, en donde se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración en donde se totalizan las puntuaciones en base a un rango establecido.

La prueba, consta de 25 ítems, cada uno de los cuales presento 4 alternativas de respuesta, ubicadas de la siguiente forma:

Totalmente De En Totalmente  
de acuerdo  acuerdo  desacuerdo  en   
desacuerdo

Cada ítem midió un factor específico, como lo eran la motivación, el compromiso, así como la identificación, y se encontraron ubicados de manera aleatoria a modo de elevar el nivel de confiabilidad, tal y como se muestra a continuación:

- Compromiso: 1, 4, 6, 7, 12, 14, 15, 20, 22 y 23.
- Identificación: 2, 5, 8, 9, 13, 17, 18, 21 y 25.
- Motivación: 3, 10, 11, 16, 19, y 24.

Cada opción de respuesta tuvo una valoración establecida, como se muestra en la tabla 2. Y se calificó en base a la tabla 3.

**Tabla 2**

**Valor de respuestas**

<b>Respuesta</b>	<b>Punteo</b>
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

*Fuente: Herrera G. 2012*

**Tabla 3**

**Escala general**

<b>Punteo</b>	<b>Calificación</b>
25-50	Bajo
51-75	Medio
76-100	Alto

*Fuente: Herrera G. 2012*

## **Recolección de datos**

El procedimiento que se realizó para recolección de datos fue la siguiente:

1. La recolección de datos dio inicio en el mes de marzo de 2019, y finalizó a principios del mes de abril del mismo año.
2. Se invitó a colaborar a todos los trabajadores de la ADAF de Morelos "1", sin antes comunicarles los fines académicos de dicha prueba.
3. Por motivos de tiempo y disposición, por parte de los integrantes de la administración, no se obtuvo la muestra de toda el área. Solo se entregó la prueba a aquellos que mostraron una actitud más accesible y responsable.
4. Se hizo entrega de la prueba en forma física, y se dio cierto espacio para que pudieran contestarla y entregarla en días posteriores.
5. Al finalizar el proceso de campo, los datos se capturaron en el programa Excel, obteniendo así las tablas que describen la información demográfica de la investigación. También con el mismo programa se realizó una tabla donde se colocaron los reactivos de la prueba, para obtener el promedio de estos y conocer cuál es el nivel de sentido de pertenencia general.
6. Y, por último, se utilizó el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences o Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS), en donde se efectuó el análisis de los datos, para comparar las diferencias en sentido de pertenencia, motivación, compromiso e identificación.



## CAPITULO iv. RESULTADOS ESTADÍSTICOS

En este capítulo se presentan los resultados que arrojó el instrumento, con la finalidad de conocer si las hipótesis planteadas se aceptan o se rechazan. Además de conceptualizar detalladamente los datos demográficos de la investigación.

### **Sobre la muestra**

En el estudio participaron, voluntaria y anónimamente, 40 trabajadores, de los cuales, el 75% eran mujeres y el 25% hombres (Gráfica 1). Dentro de los cuales el 38% se encontraban en un rango de edad entre los 24-30 años, mientras que el 35% con más de 43 años, el 18% entre los 31-36 años y tan solo el 10% de 37-42 años, (Gráfica 2).

En cuestión de antigüedad, el 40% de ellos tiene más de 1 año, pero menos de 5 laborando, un poco más de la mitad con un 53% cuenta con más de 5 años. Y tan solo el 8% tiene menos de 1 año trabajando, (Gráfica 3).

De acuerdo con su escolaridad el 78% tiene una carreta universitaria, el 13% con la preparatoria y tan solo el 8 % cuenta con una maestría. Y la minoría con un 3% solo tiene la secundaria. (Gráfica 4).

A continuación, se muestra en la tabla 4, la información descrita.

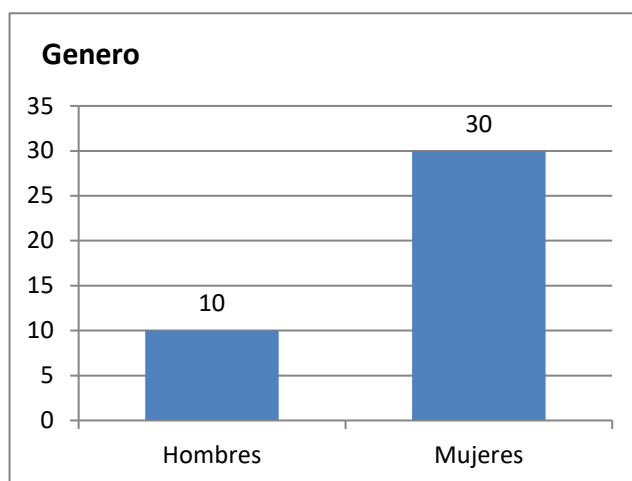
**Tabla 4**

<b>Información Demográfica</b>		
<b>Genero</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Hombres	10	25%
Mujeres	30	75%
Total	40	100%
<b>Edad</b>		
24-30	15	38%
31-36	7	18%
37-42	4	10%
Más de 43	14	35%
Total	40	100%
<b>Antigüedad</b>		
Menos de 1 año	3	8%
Más de 1 año pero menos de 5	16	40%
Más de 5 años	21	53%
Total	40	100%
<b>Escolaridad</b>		
Primaria	0	0%
Secundaria	1	3%
Preparatoria	5	13%
Universidad	31	78%
Maestría/Posgrado	3	8%
Total	40	100%

*Fuente. Elaboración propia*

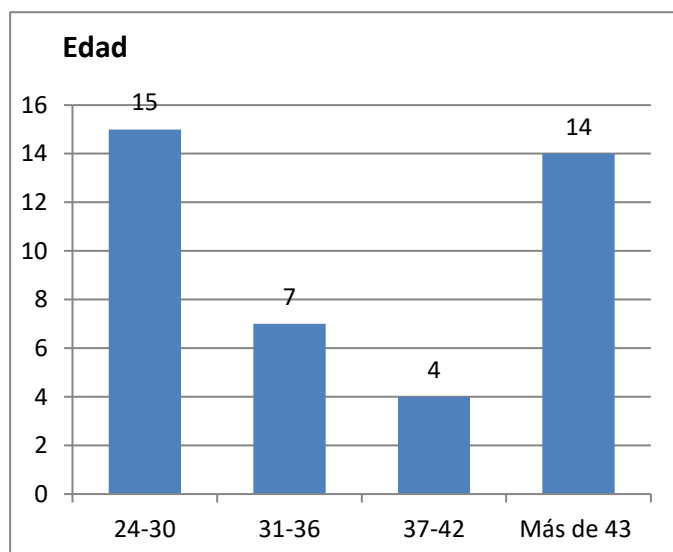
A continuacion se presentan las gráficas de la informacion geografica obtenida.

**Gráfica 1**



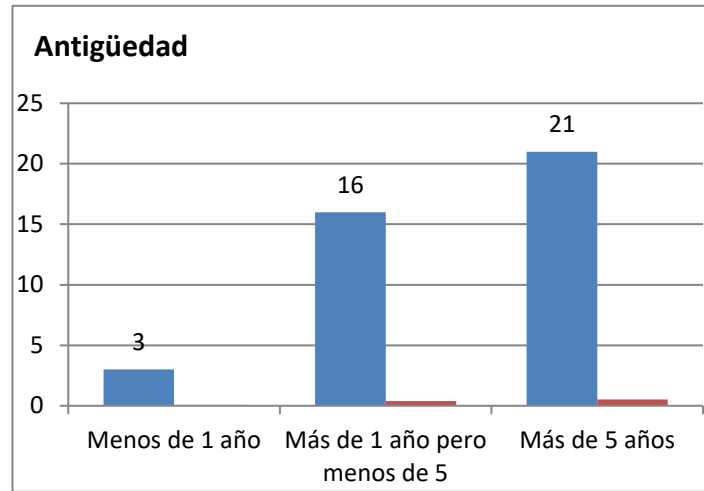
El 75% de la muestra son mujeres y un 25% hombres.

**Gráfica 2**



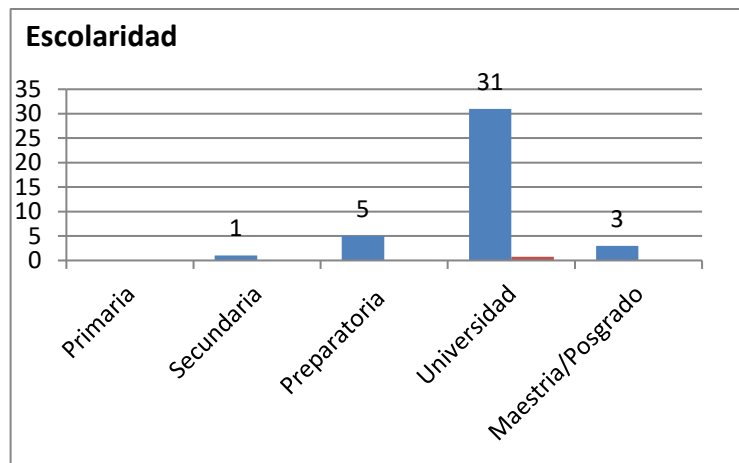
El 37% de la muestra se encuentra entre los 24-30 años, mientras que el 35% cuenta con más de 43 año, el 18% cuenta con una edad de entre los 31-36 años, y solo el 10% se encuentra de entre los 37-42 años de edad.

**Gráfica 3**



De acuerdo con la información recabada el 53% cuenta con más de 5 años dentro de la empresa, el 40% tiene más de 1 año, pero menos de 5 años de permanencia dentro de la misma, y un 7% ha estado dentro por menos de 1 año.

**Gráfica 4**



Del total de la muestra, solo el 78% cuenta con estudios universitarios, el 12% con preparatoria o su equivalente, un 8% con maestría o posgrado y tan solo un 2% con educación secundaria.

## Sobre el instrumento

Se aplicó el instrumento a 40 trabajadores, de diferentes áreas, edad, y nivel jerárquico. Dicho instrumento compuesto por 25 ítems midió tres aspectos principales, como lo es la motivación, el compromiso y la identificación. La tabla 5 muestra los resultados obtenidos por cada una de las subadministraciones en cada una de las variables medidas.

**Tabla 5**

<b>Resultados de la escala general del sentido de pertenencia</b>				
<b>subadministración</b>	<b>Motivación</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Identificación</b>	<b>Sentido de pertenencia</b>
<b>1. Devoluciones y compensaciones</b>	158	302	252	712
<b>2. Procedimientos Legales</b>	147	299	237	683
<b>3. Programación</b>	116	207	176	499
<b>4. Gabinete y revisión de dictámenes</b>	114	213	162	489
<b>5. Visitas domiciliarias</b>	235	439	358	1032
<b>Total</b>	<b>770</b>	<b>1460</b>	<b>1185</b>	<b>3415</b>

*Fuente. Elaboración propia*

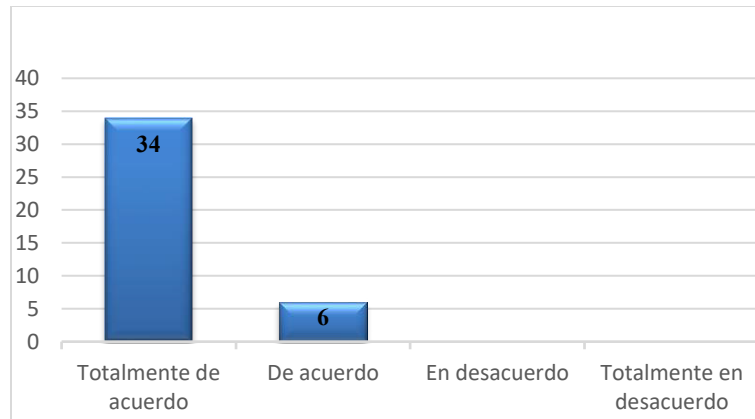
A continuación, se hace un análisis detallado de cada uno de los constructos, tomando en cuenta la interpretación del Sentido de Pertenencia (capítulo iii) con el objetivo de profundizar el análisis de la tabla 5.

- **Interpretación por ítem**

### **Enunciado 1**

Me gusta dedicarme al trabajo que realizo en esta empresa

**Gráfica 5**

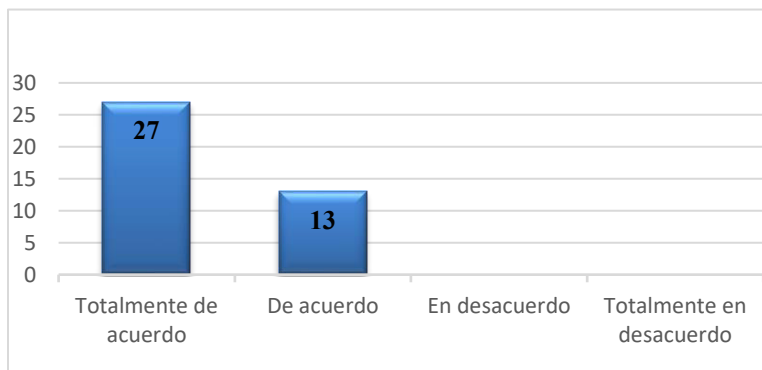


En el enunciado uno, se observa que al 85% de los trabajadores les gusta dedicarse a su trabajo dentro de la empresa, mientras que el 15% solo está de acuerdo.

### **Enunciado 2**

Cuando escucho a desconocidos hablar bien de la empresa me siento orgulloso

**Gráfica 6**

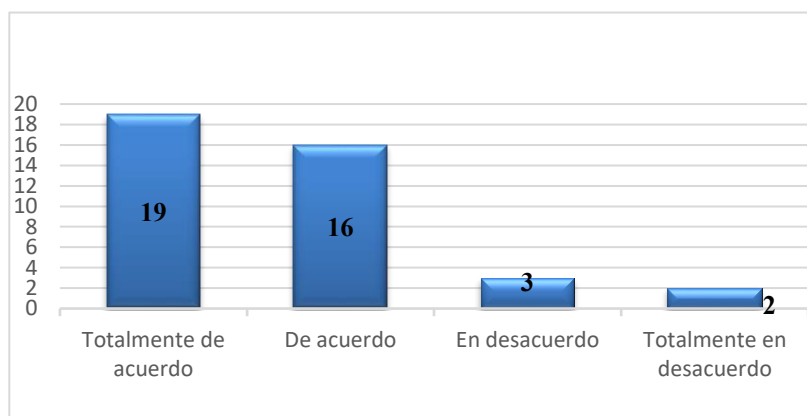


Todos los trabajadores respondieron que se sienten orgullosos al escuchar a otros hablar bien de su lugar de trabajo.

### Enunciado 3

Pocas veces considero que mi trabajo es monótono o aburrido

Gráfica 7

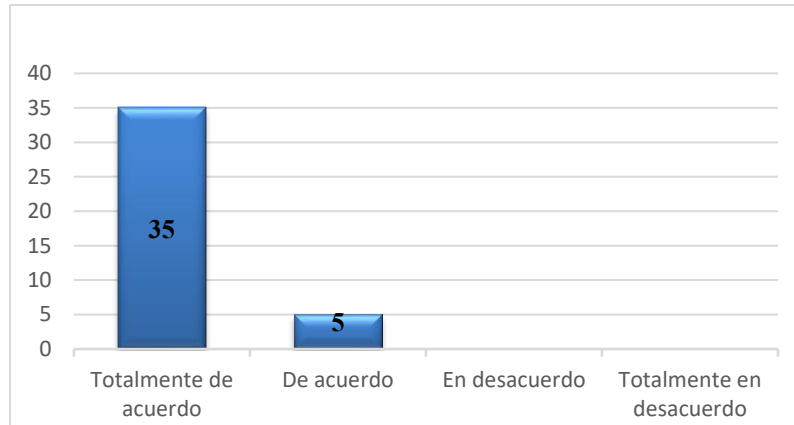


En esta pregunta ya se vio reflejada una pequeña variabilidad de respuestas, en donde el 47% considera que pocas veces siente monotonía en su trabajo, mientras que el 40% tan solo está de acuerdo, así como el 8 y 5% están en desacuerdo y totalmente desacuerdo.

#### Enunciado 4

Aunque mi superior no me lo pida, me gusta hacer bien mi trabajo

Gráfica 8

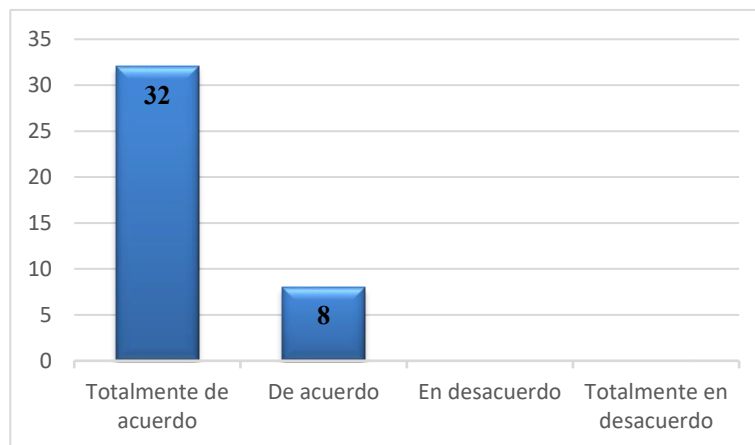


El 87% está totalmente de acuerdo, en cuanto a realizar correctamente su trabajo.

#### Enunciado 5

Me satisface ver que cumplimos con un servicio de calidad

Gráfica 9



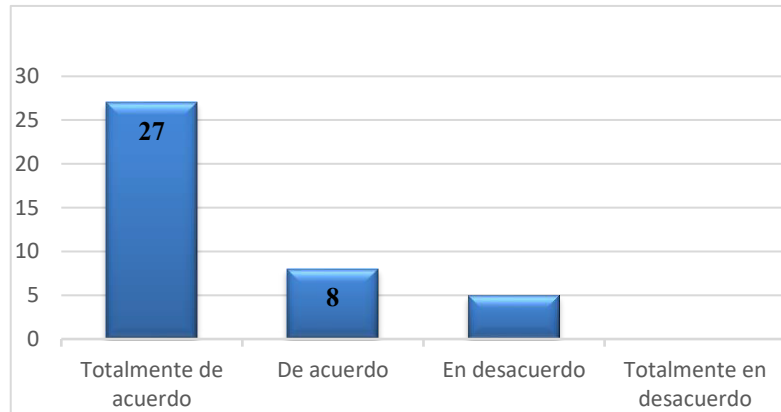
El 20% de los encuestados respondió que está de acuerdo en cuanto a sentirse satisfecho al ver que la empresa a la cual pertenece brinda un servicio de calidad, mientras que el 80% afirma que está totalmente de acuerdo.



### Enunciado 6

Dedico más tiempo a mi trabajo del que me corresponde

Gráfica 10

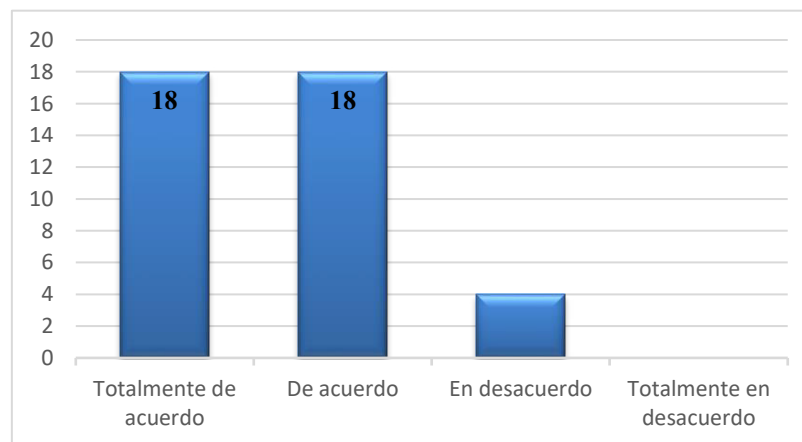


El 67 y 20% dedica más tiempo a sus actividades laborales, del que le corresponde. Mientras que tan solo el 13% no está de acuerdo en dedicar mayor tiempo a su trabajo.

### Enunciado 7

Tengo un compromiso con la empresa por todo lo que he recibido de ella

Gráfica 11

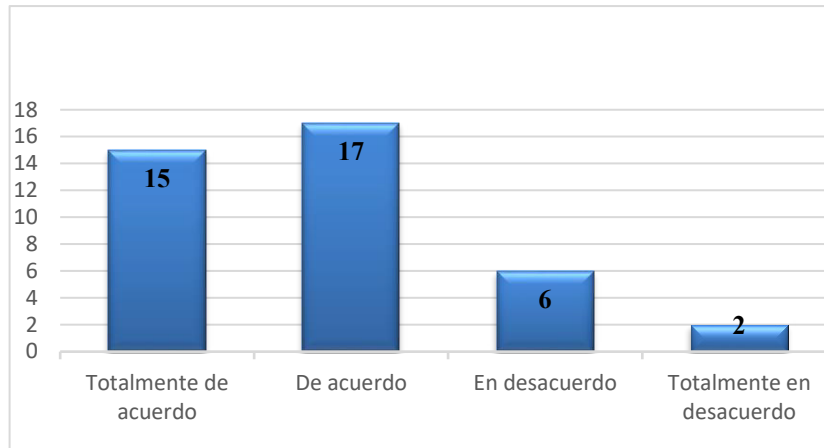


El 90% siente un compromiso con la empresa, por todos los beneficios y reconocimientos que ha recibido de ella. Y tan solo el 10% está en desacuerdo.

### Enunciado 8

De ser posible me gustaría trabajar en esta empresa por un largo tiempo

**Gráfica 12**

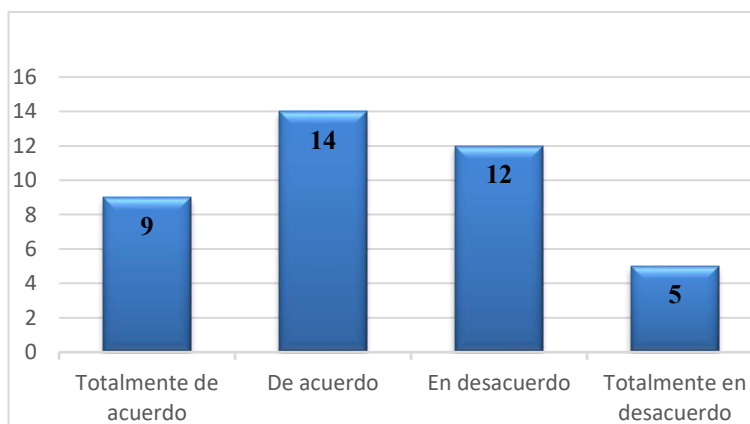


El 43% está de acuerdo en continuar trabajando por mucho más tiempo en la empresa, así como el 37% está totalmente de acuerdo. Solo el 15% está en desacuerdo y tan solo el 5% se encuentra totalmente en desacuerdo.

### Enunciado 9

Si pudiera traería a mis familiares o amigos a trabajar para esta empresa

**Gráfica 13**

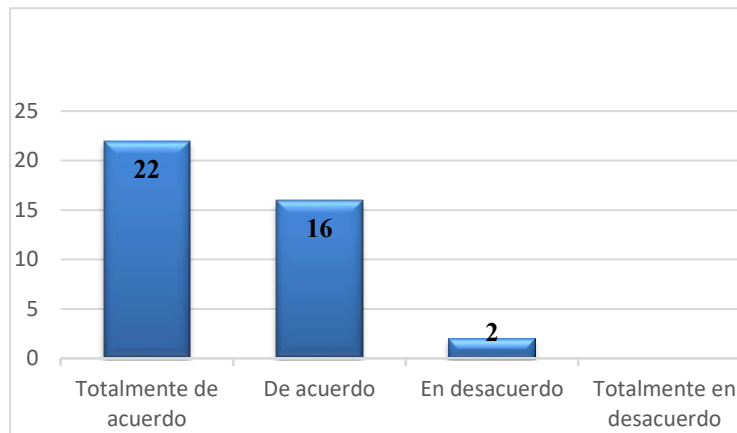


El 35% está de acuerdo en meter a trabajar a sus familiares a la empresa, el 30% está en desacuerdo, mientras que el 22% se encuentra totalmente de acuerdo y solo el 13% está totalmente en desacuerdo.

### Enunciado 10

Pertenecer a esta empresa me motiva a hacer mi mejor esfuerzo

**Gráfica 14**

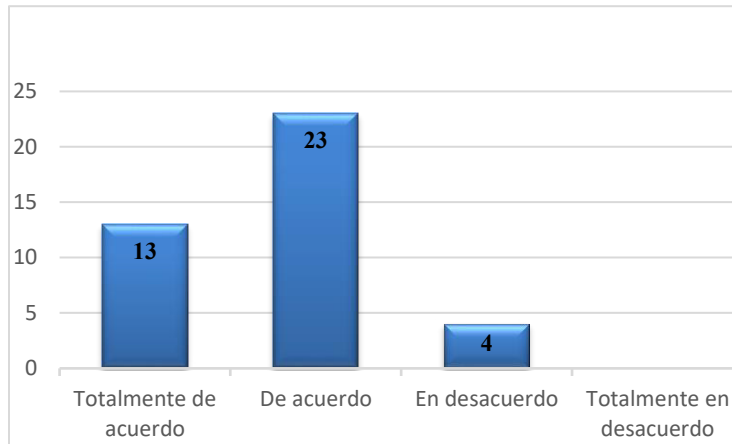


El 55% de los trabajadores respondió que está totalmente de acuerdo en cuanto a que pertenecer a la empresa para cual labora, lo motiva a hacer su mejor esfuerzo, mientras que el 40% tan solo contesto que está de acuerdo y tan solo el 5% está en desacuerdo en cuanto a sentirse motivado.

### Enunciado 11

Mis compañeros se percatan de mi ánimo y motivación para hacer el trabajo

**Gráfica 15**

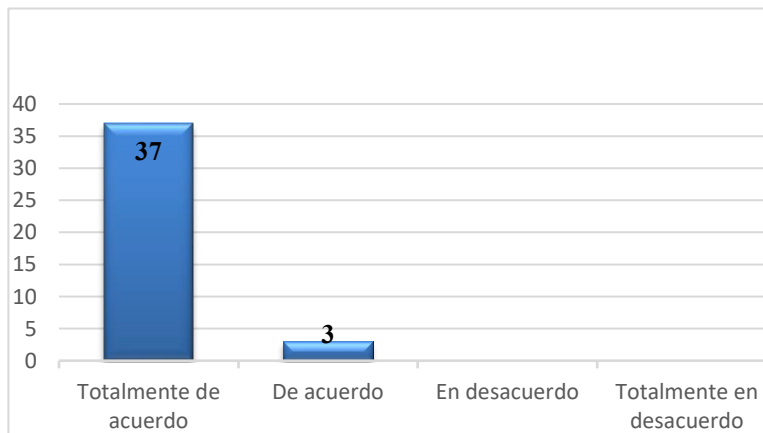


El 58% y el 32% considera que sus compañeros se percatan de su ánimo y motivación en sus actividades laborales, y tan solo el 10% está en desacuerdo.

### Enunciado 12

Muestro lealtad a la empresa en las actividades que realizo

**Gráfica 16**

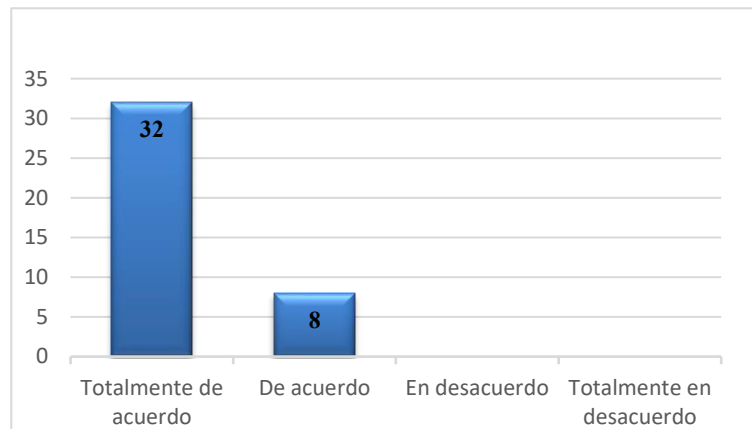


El 92% de los trabajadores está totalmente de acuerdo en que muestran gran lealtad en todas las actividades que realizan en la empresa.

### Enunciado 13

Me satisface que otras personas sepan que trabajo en esta empresa

Gráfica 17

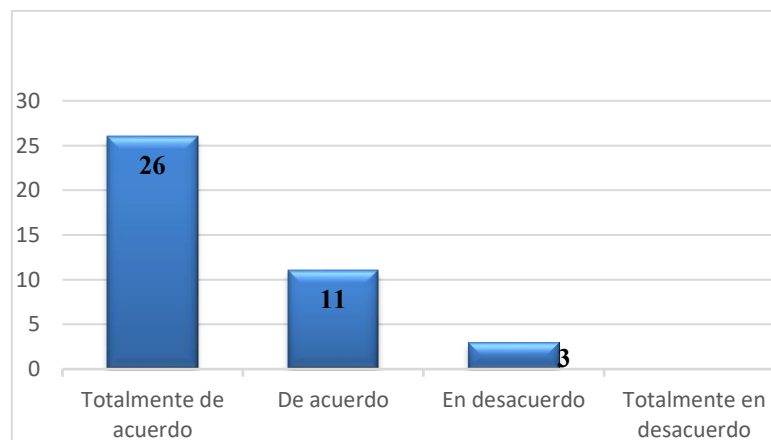


El 65 y el 27% se encuentran satisfechos al ver que otras personas detectan que trabajan en dicha empresa, y solo el 8% está en desacuerdo.

### Enunciado 14

Me agrada cumplir con mis obligaciones en la empresa

Gráfica 18

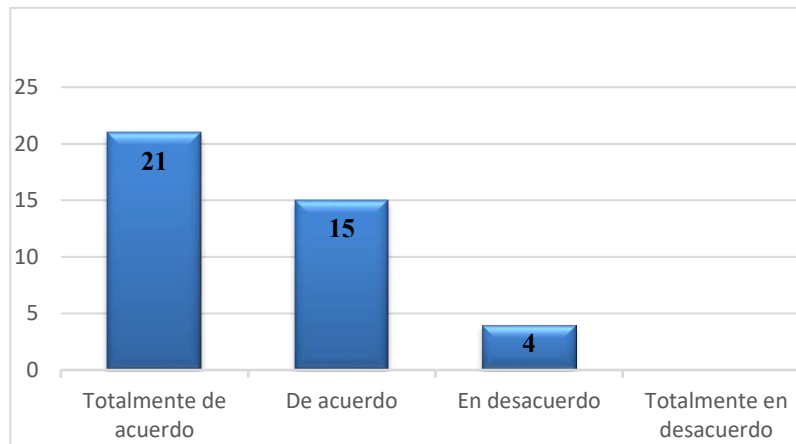


El 80% está totalmente de acuerdo en cuanto a que le agrada cumplir con sus obligaciones laborales y el resto que fue un 20% solo se encuentra de acuerdo.

### Enunciado 15

Colaboro con otras áreas para alcanzar los objetivos

Gráfica 19

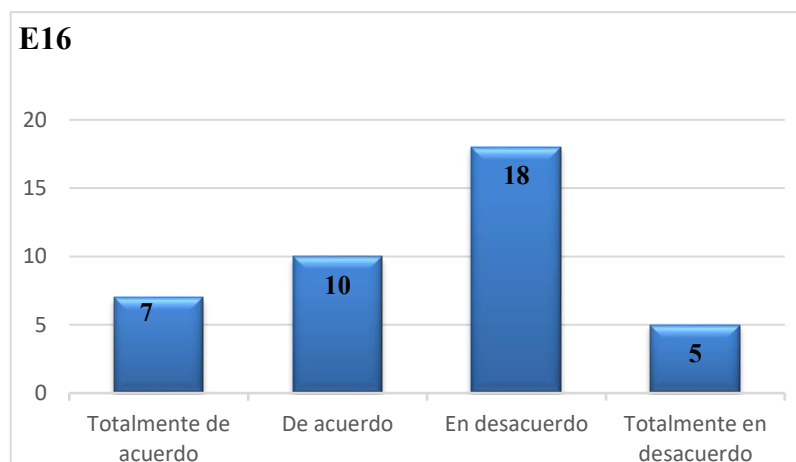


El 52% está totalmente de acuerdo en colaborar con otras áreas para lograr los objetivos empresariales, así como también el 38% se encuentra de acuerdo en esta parte. Y solo el 10% está en desacuerdo en colaborar con otras áreas.

### Enunciado 16

Necesito incentivos adicionales para dar lo mejor de mí

Gráfica 20

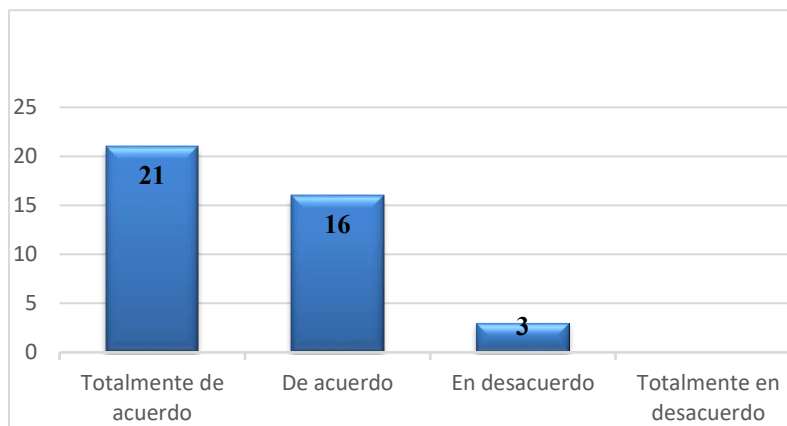


El 45% de los trabajadores está en desacuerdo en necesitar incentivos adicionales para esforzarse, el 25% está de acuerdo el necesitarlos, así como de igual manera el 17%, y solo el 13 % está de total desacuerdo.

### Enunciado 17

Me siento cómodo y a gusto de trabajar en esta empresa

**Gráfica 21**

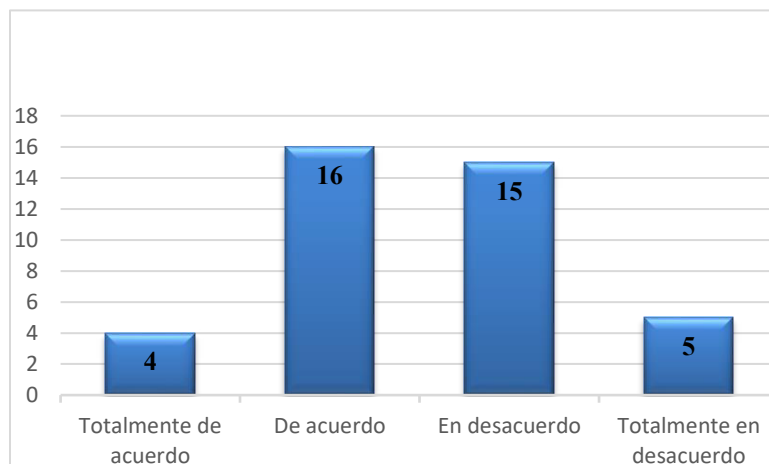


El 52% se encuentra totalmente de acuerdo en sentirse cómodos de trabajar para la empresa, como también el 40% lo está. Solo un 8% no lo está, estando en desacuerdo.

### Enunciado 18

Constantemente hablo de mi empresa con familiares y amigos

**Gráfica 22**

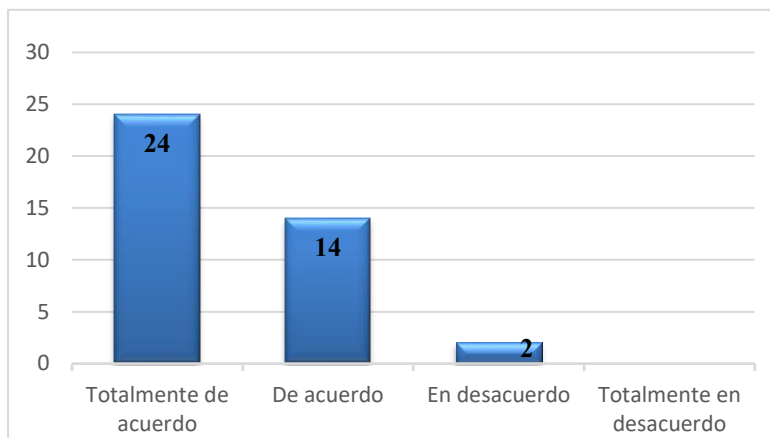


El 40% habla constantemente de la empresa con sus familiares y amigos mientras que el 37% está en desacuerdo en dicha opción, el 10% se encuentra totalmente de acuerdo, y tan solo el 13% muestra un total desacuerdo.

### Enunciado 19

Aunque no reciba reconocimiento de mi jefe, realizo mi trabajo con entusiasmo

**Gráfica 23**



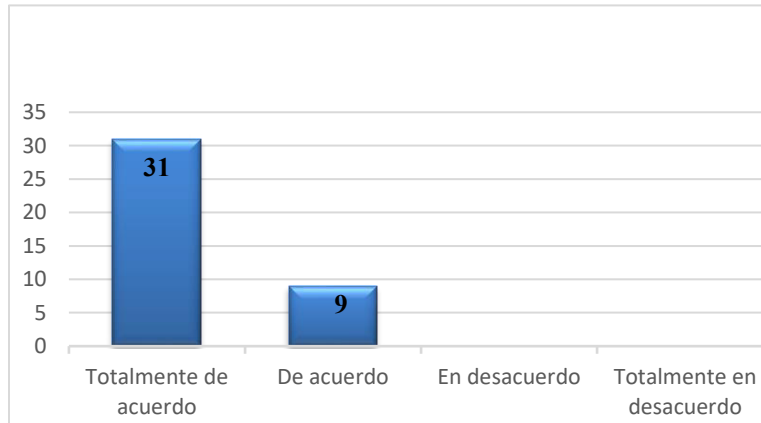
60% de los trabajadores realiza con gran entusiasmo su trabajo, el 35% también muestra cierto entusiasmo en sus actividades a pesar de no contar con un reconocimiento por parte de sus superiores. Y por último el 5% está en desacuerdo en mostrar entusiasmo ya que no observa algún tipo de reconocimiento.



### Enunciado 20

Constantemente me esfuerzo para hacer mejor mi trabajo sin que nadie me lo señale

**Gráfica 24**

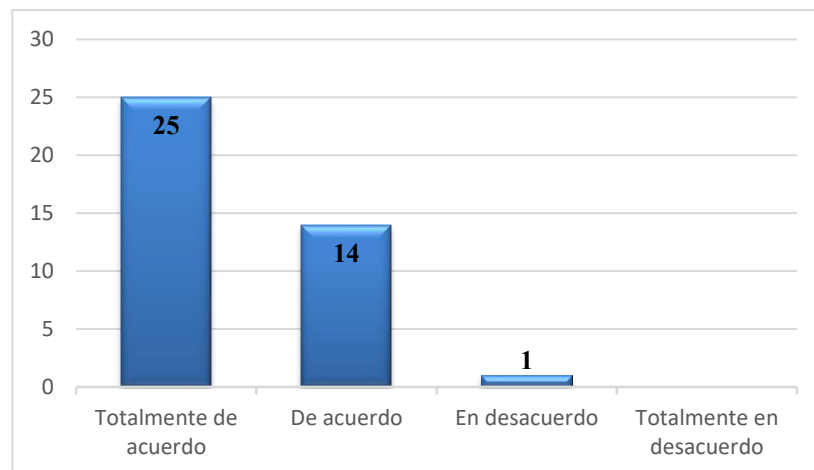


El 77% considera que constantemente se esfuerza por realizar su trabajo, sin que alguien se los señale, así como también el 23% muestra simpatía por esta opción.

### Enunciado 21

Trabajar en esta empresa me hace sentir orgulloso

**Gráfica 25**

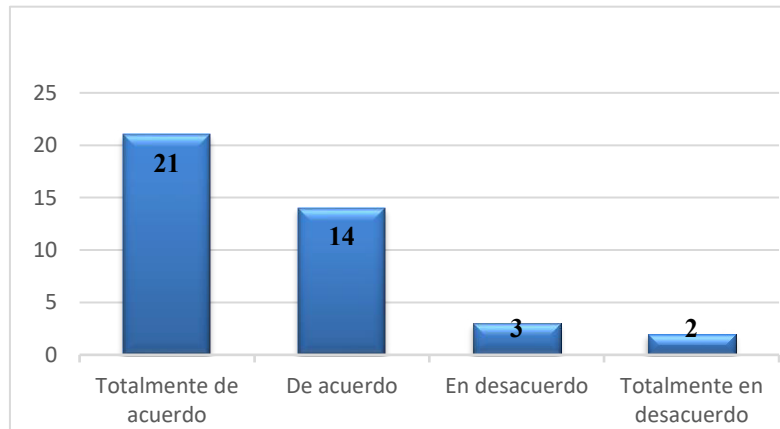


El 62% está totalmente orgulloso de pertenecer a dicha empresa, el 35% también está orgulloso, y solo el 3% se encuentra en desacuerdo.

### Enunciado 22

Procuro no faltar a mi trabajo porque la empresa se vería afectada con mi ausencia

Gráfica 26

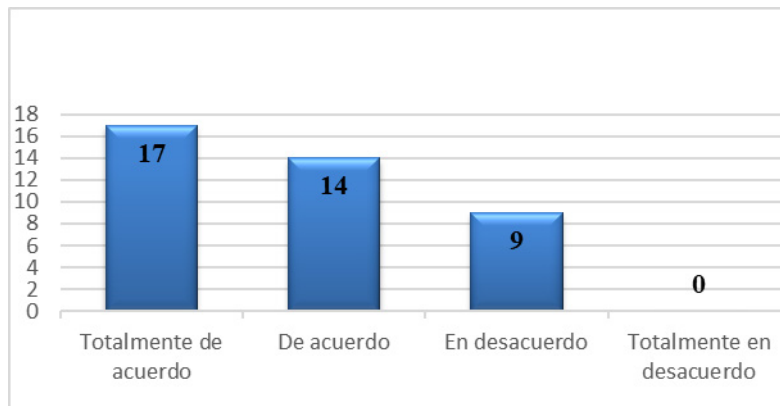


El 52% considera que la empresa no estaría afectada con su ausencia, al igual que el 35% opina lo mismo, y el 8 y 5% consideran que la empresa si se vería afectada con su ausencia.

### Enunciado 23

Considero que debo dar lo mejor de mí a la empresa por la oportunidad de trabajar en ella

Gráfica 27

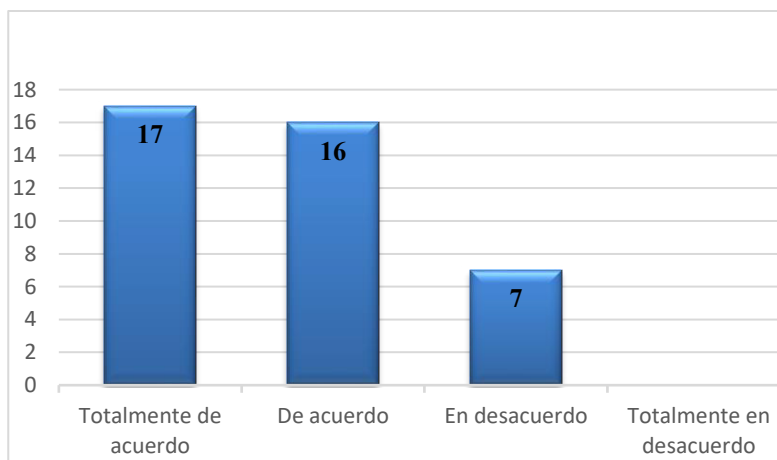


El 52% de los empleados respondió que está totalmente de acuerdo en brindar lo mejor de sí para la empresa para la cual trabaja debido a la oportunidad de estar en ella, mientras que el 35% respondió estar solo de acuerdo, el 8% se encuentra en desacuerdo y tan solo un 5% respondió estar totalmente en desacuerdo.

### Enunciado 24

Disfruto de la jornada de trabajo y no siento pesado el paso del tiempo

**Gráfica 28**

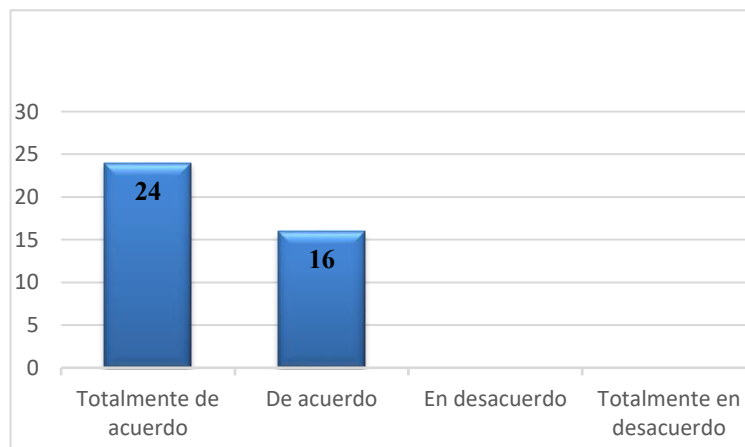


El 42 y el 35% disfrutaron de su jornada laboral, mientras que el 23% no lo hace.

### Enunciado 25

Me siento parte de esta empresa aun fuera del horario de trabajo

**Gráfica 29**



El 40 y 42% de los colaboradores se siente parte de la empresa, aun fuera de horarios laborales, mientras que el 18% no se siente parte de la misma, aun fuera de horarios laborales.

### **Análisis de resultados**

En esta sección se aplica la estadística inferencial para poder poner a prueba las hipótesis planteadas de esta investigación. Las hipótesis planteadas proponen que:

H1: El nivel de sentido de pertenencia es bajo por parte del personal de la ADAF Morelos "1", subsecuente a las nuevas medidas de austeridad económica.

H2: Existe diferencia en el nivel de sentido de pertenencia de las subadministraciones de la ADAF de Morelos "1".

H3: Existe diferencia en los niveles de compromiso de las subadministraciones de la ADAF de Morelos "1".

H4: Existe diferencia en los niveles de identificación que presentan las subadministraciones de la ADAF de Morelos "1".

H5: Existe diferencia en los niveles de motivación de las subadministraciones de la ADAF de Morelos "1".

A continuación, se presenta el análisis estadístico de cada una de las hipótesis mencionadas anteriormente:

H1: El nivel de sentido de pertenencia es bajo por parte del personal de la ADAF Morelos "1", subsecuente a las nuevas medidas de austeridad económica.

**Tabla 6**

<b>Resultados estadísticos</b>		
N	Válido	40
	Perdidos	0
Media		85.375
Moda		85
Suma		3415

**Tabla 7**

<b>Sentido de pertenencia</b>				
Valido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
66	1	2.5	2.5	2.5
70	1	2.5	2.5	5
72	2	5	5	10
74	2	5	5	15
76	1	2.5	2.5	17.5
78	3	7.5	7.5	25
79	1	2.5	2.5	27.5
82	1	2.5	2.5	30
83	3	7.5	7.5	37.5
85	4	10	10	47.5
87	2	5	5	52.5
88	3	7.5	7.5	60
89	2	5	5	65
90	3	7.5	7.5	72.5
91	2	5	5	77.5
92	1	2.5	2.5	80
93	1	2.5	2.5	82.5
94	1	2.5	2.5	85
95	2	5	5	90
97	2	5	5	95
98	2	5	5	100
Total	40	100	100	

De acuerdo con la tabla 6, se muestra que la media de la ADAF de Morelos "1", tiene un 85.3750 en sentido de pertenencia, por lo cual, nos indica que el nivel es alto, y con

esto, se acepta la hipótesis. También en la tabla 7, se muestra a detalle la puntuación de sentido de pertenencia que obtuvo cada uno de los participantes.

H2: Existe diferencia en el nivel de sentido de pertenencia de las subadministraciones de la ADAF de Morelos “1”.

**Tabla 8**

<b>ANOVA</b>					
	<b>Suma de cuadrados</b>	<b>gl</b>	<b>Media cuadrática</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Entre grupos	229.167	4	57.292	0.818	0.522
Dentro de grupos	2450.208	35	70.006		
Total	2679.375	39			

De acuerdo con la tabla 8 se puede observar que realmente no existe una diferencia entre los tipos de puestos de la muestra. Por otro lado, podemos ver en la prueba ANOVA que el nivel de significancia  $p = .522$ , por lo que es mayor a 0.05 demostrando que no existe diferencia entre las subadministraciones, dando por rechazada la hipótesis propuesta. Sin embargo, se aplicó una segunda Prueba llamada “Turkey” para identificar si existían diferencias significativas entre cada una de las mismas, dando como resultado los datos descritos en la tabla 9 en donde el nivel de significancia es mayor a 0.05, mostrando nuevamente que no existen diferencias entre cada una de las subadministraciones.

**Tabla 9**

**Comparaciones múltiples**

(I) Subadministración	(J) Subadministración	Diferencia de medias (I-J)	Desv. Error	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
<b>Devoluciones y compensaciones</b>	Procedimientos Legales	3.625	4.18348	0.907	-8.4028	15.6528
	Programación	5.83333	4.51867	0.698	-7.1581	18.8248
	Gabinete y revisión de dictámenes	7.5	4.51867	0.471	-5.4915	20.4915
	Visitas domiciliarias 1 y 2	3	3.81898	0.933	-7.9798	13.9798
<b>Procedimientos Legales</b>	Devoluciones y compensaciones	-3.625	4.18348	0.907	-15.6528	8.4028
	Programación	2.20833	4.51867	0.988	-10.7831	15.1998
	Gabinete y revisión de dictámenes	3.875	4.51867	0.91	-9.1165	16.8665
	Visitas domiciliarias 1 y 2	-0.625	3.81898	1	-11.6048	10.3548
<b>Programación</b>	Devoluciones y compensaciones	-5.83333	4.51867	0.698	-18.8248	7.1581
	Procedimientos Legales	-2.20833	4.51867	0.988	-15.1998	10.7831
	Gabinete y revisión de dictámenes	1.66667	4.83066	0.997	-12.2218	15.5551
	Visitas domiciliarias 1 y 2	-2.83333	4.18348	0.96	-14.8611	9.1944
<b>Gabinete y revisión de dictámenes</b>	Devoluciones y compensaciones	-7.5	4.51867	0.471	-20.4915	5.4915
	Procedimientos Legales	-3.875	4.51867	0.91	-16.8665	9.1165
	Programación	-1.66667	4.83066	0.997	-15.5551	12.2218
	Visitas domiciliarias 1 y 2	-4.5	4.18348	0.818	-16.5278	7.5278
<b>Visitas domiciliarias 1 y 2</b>	Devoluciones y compensaciones	-3	3.81898	0.933	-13.9798	7.9798
	Procedimientos Legales	0.625	3.81898	1	-10.3548	11.6048
	Programación	2.83333	4.18348	0.96	-9.1944	14.8611
	Gabinete y revisión de dictámenes	4.5	4.18348	0.818	-7.5278	16.5278

H3: Existe diferencia en los niveles de compromiso de las subadministraciones de la ADAF de Morelos “1”.

**Tabla 10**

<b>ANOVA</b>					
Entre grupos	48.708	4	12.177	1.378	0.262
Dentro de grupos	309.292	35	8.837		
Total	358	39			

**Tabla 11**

<b>Estadísticos descriptivos</b>			
	N	Suma	Media
<b>Compromiso</b>	40	1460	36.5
<b>N válido (por lista)</b>	40		



**Tabla 12**

**Comparaciones múltiples**

(I) Subadministración	(J) Subadministración	Diferencia de medias (I-J)	Desv. Error	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
<b>Devoluciones y compensaciones</b>	Procedimientos Legales	0.375	1.48635	0.999	-3.8983	4.6483
	Programación	3.25	1.60544	0.276	-1.3657	7.8657
	Gabinete y revisión de dictámenes	2.25	1.60544	0.631	-2.3657	6.8657
	Visitas domiciliarias 1 y 2	1.16667	1.35684	0.909	-2.7343	5.0677
<b>Procedimientos Legales</b>	Devoluciones y compensaciones	-0.375	1.48635	0.999	-4.6483	3.8983
	Programación	2.875	1.60544	0.395	-1.7407	7.4907
	Gabinete y revisión de dictámenes	1.875	1.60544	0.769	-2.7407	6.4907
	Visitas domiciliarias 1 y 2	0.79167	1.35684	0.977	-3.1093	4.6927
<b>Programación</b>	Devoluciones y compensaciones	-3.25	1.60544	0.276	-7.8657	1.3657
	Procedimientos Legales	-2.875	1.60544	0.395	-7.4907	1.7407
	Gabinete y revisión de dictámenes	-1	1.71629	0.977	-5.9344	3.9344
	Visitas domiciliarias 1 y 2	-2.08333	1.48635	0.631	-6.3567	2.19
<b>Gabinete y revisión de dictámenes</b>	Devoluciones y compensaciones	-2.25	1.60544	0.631	-6.8657	2.3657
	Procedimientos Legales	-1.875	1.60544	0.769	-6.4907	2.7407
	Programación	1	1.71629	0.977	-3.9344	5.9344
	Visitas domiciliarias 1 y 2	-1.08333	1.48635	0.948	-5.3567	3.19
<b>Visitas domiciliarias 1 y 2</b>	Devoluciones y compensaciones	-1.16667	1.35684	0.909	-5.0677	2.7343
	Procedimientos Legales	-0.79167	1.35684	0.977	-4.6927	3.1093
	Programación	2.08333	1.48635	0.631	-2.19	6.3567
	Gabinete y revisión de dictámenes	1.08333	1.48635	0.948	-3.19	5.3567

Tomando en cuenta la tabla 10 se observa que el nivel de significancia  $p = .262$ , siendo mayor a 0.05, por lo que la prueba de ANOVA demuestra que no existe diferencia entre las áreas, dando por rechazada la hipótesis propuesta. De igual forma que en la hipótesis anterior se aplicó la prueba Turkey, para identificar si existían diferencias significativas, mostrando nuevamente que no existen diferencias tal y como se describe en la tabla 12.

H4: Existe diferencia en los niveles de identificación que presentan las subadministraciones de la ADAF de Morelos “1”.

**Tabla 13**

ANOVA					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
<b>Entre grupos</b>	70.5	4	17.625	1.149	0.35
<b>Dentro de grupos</b>	536.875	35	15.339		
<b>Total</b>	607.375	39			

**Tabla 14**

Estadísticos descriptivos			
	N	Suma	Media
<b>Identificación</b>	40	1185	29.625
<b>N válido (por lista)</b>	40		

**Tabla 15**

**Comparaciones múltiples**

(I) Subadministración	(J) Subadministración	Diferencia de medias (I-J)	Desv. Error	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
<b>Devoluciones y compensaciones</b>	Procedimientos Legales	1.875	1.95827	0.872	-3.7551	7.5051
	Programación	2.16667	2.11517	0.842	-3.9146	8.2479
	Gabinete y revisión de dictámenes	4.5	2.11517	0.232	-1.5813	10.5813
	Visitas domiciliarias 1 y 2	1.66667	1.78765	0.882	-3.4729	6.8063
<b>Procedimientos Legales</b>	Devoluciones y compensaciones	-1.875	1.95827	0.872	-7.5051	3.7551
	Programación	0.29167	2.11517	1	-5.7896	6.3729
	Gabinete y revisión de dictámenes	2.625	2.11517	0.728	-3.4563	8.7063
	Visitas domiciliarias 1 y 2	-0.20833	1.78765	1	-5.3479	4.9313
<b>Programación</b>	Devoluciones y compensaciones	-2.16667	2.11517	0.842	-8.2479	3.9146
	Procedimientos Legales	-0.29167	2.11517	1	-6.3729	5.7896
	Gabinete y revisión de dictámenes	2.33333	2.26122	0.839	-4.1678	8.8345
	Visitas domiciliarias 1 y 2	-0.5	1.95827	0.999	-6.1301	5.1301
<b>Gabinete y revisión de dictámenes</b>	Devoluciones y compensaciones	-4.5	2.11517	0.232	-10.5813	1.5813
	Procedimientos Legales	-2.625	2.11517	0.728	-8.7063	3.4563
	Programación	-2.33333	2.26122	0.839	-8.8345	4.1678
	Visitas domiciliarias 1 y 2	-2.83333	1.95827	0.603	-8.4635	2.7968
<b>Visitas domiciliarias 1 y 2</b>	Devoluciones y compensaciones	-1.66667	1.78765	0.882	-6.8063	3.4729
	Procedimientos Legales	0.20833	1.78765	1	-4.9313	5.3479
	Programación	0.5	1.95827	0.999	-5.1301	6.1301
	Gabinete y revisión de dictámenes	2.83333	1.95827	0.603	-2.7968	8.4635

Los resultados de la tabla 13 arrojan una significancia  $p = .350$ , la cual es mayor a 0.05, por lo que la prueba de ANOVA demuestra que no existe diferencia entre estas, dando por rechazada la hipótesis propuesta. De igual manera se aplicó Prueba “Turkey” en donde se reiteró nuevamente que no hay diferencias como se describe en la tabla 15.

H5: Existe diferencia en los niveles de motivación de las subadministraciones de la ADAF de Morelos “1”.

**Tabla 16**

<b>ANOVA</b>					
	<b>Suma de cuadrados</b>	<b>gl</b>	<b>Media cuadrática</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Entre grupos</b>	9.875	4	2.469	0.404	0.804
<b>Dentro de grupos</b>	213.625	35	6.104		
<b>Total</b>	223.5	39			

**Tabla 17**

<b>Estadísticos descriptivos</b>			
	<b>N</b>	<b>Suma</b>	<b>Media</b>
<b>Motivación</b>	40	770	19.25
<b>N válido (por lista)</b>	40		

**Tabla 18**

**Comparaciones múltiples**

(I) Subadministración	(J) Subadministración	Diferencia de medias (I-J)	Desv. Error	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
<b>Devoluciones y compensaciones</b>	Procedimientos Legales	1.375	1.23527	0.799	-2.1765	4.9265
	Programación	0.41667	1.33424	0.998	-3.4194	4.2527
	Gabinete y revisión de dictámenes	0.75	1.33424	0.98	-3.086	4.586
	Visitas domiciliarias 1 y 2	0.16667	1.12764	1	-3.0754	3.4087
<b>Procedimientos Legales</b>	Devoluciones y compensaciones	-1.375	1.23527	0.799	-4.9265	2.1765
	Programación	-0.95833	1.33424	0.951	-4.7944	2.8777
	Gabinete y revisión de dictámenes	-0.625	1.33424	0.99	-4.461	3.211
	Visitas domiciliarias 1 y 2	-1.20833	1.12764	0.82	-4.4504	2.0337
<b>Programación</b>	Devoluciones y compensaciones	-0.41667	1.33424	0.998	-4.2527	3.4194
	Procedimientos Legales	0.95833	1.33424	0.951	-2.8777	4.7944
	Gabinete y revisión de dictámenes	0.33333	1.42637	0.999	-3.7676	4.4342
	Visitas domiciliarias 1 y 2	-0.25	1.23527	1	-3.8015	3.3015
<b>Gabinete y revisión de dictámenes</b>	Devoluciones y compensaciones	-0.75	1.33424	0.98	-4.586	3.086
	Procedimientos Legales	0.625	1.33424	0.99	-3.211	4.461
	Programación	-0.33333	1.42637	0.999	-4.4342	3.7676
	Visitas domiciliarias 1 y 2	-0.58333	1.23527	0.989	-4.1348	2.9681
<b>Visitas domiciliarias 1 y 2</b>	Devoluciones y compensaciones	-0.16667	1.12764	1	-3.4087	3.0754
	Procedimientos Legales	1.20833	1.12764	0.82	-2.0337	4.4504
	Programación	0.25	1.23527	1	-3.3015	3.8015
	Gabinete y revisión de dictámenes	0.58333	1.23527	0.989	-2.9681	4.1348

La tabla 16 demuestra que el nivel de significancia  $p = .804$  el cual es mayor a 0.05, por lo que la prueba de ANOVA demuestra que, no existe diferencia entre las diferentes subadministraciones, dando por rechazada la hipótesis propuesta. La Prueba “Turkey”

mostro un nivel de significancia mayor a 0.05 demostrando que no hay diferencias en los niveles de motivación, como se observa en la tabla 18.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

La importancia de este trabajo se basa en conocer si las nuevas políticas de austeridad económica implementadas con mayor rigor durante la transición de un nuevo cambio de gobierno afectan el nivel de sentido de pertenencia en la ADAF de Morelos “1”, para ello se utilizó un instrumento para medir el sentido de pertenencia del personal hacia su institución; a lo cual se realizó un censo de manera física en él que se invitó a participar de manera voluntaria a los trabajadores de dicha administración, de los cuales se contó con un total de 40 participantes de entre los 24 y más de 43 años de edad, compuesta por 30 mujeres y 10 hombres, la permanencia de estos era de entre 1 año y más de 5 años en la institución, así como su nivel académico radicaba de entre la secundaria y licenciatura.

### **Del Objetivo General.**

El objetivo general se pudo cumplir puntualmente, ya que se identificó el nivel de sentido de pertenencia por parte del personal de la ADAF Morelos “1”, mostrando que las nuevas medidas de austeridad económica no han sido la causa de un bajo nivel de sentido de pertenencia.

### **De los Objetivos Específicos.**

Los objetivos específicos se cumplieron en su totalidad, de acuerdo con lo siguiente:

- Se identificó el nivel de sentido de pertenencia de los trabajadores de la ADAF de Morelos “1”.
- Se identificó la diferencia del nivel de sentido de pertenencia de las subadministraciones de la ADAF de Morelos “1”.
- Se identificó la diferencia en los niveles de compromiso que presentan las subadministraciones de la ADAF de Morelos “1”.

- Se identificó la diferencia en los niveles de identificación que presentan las subadministraciones de la ADAF de Morelos
- Se identificó la diferencia en los niveles de motivación que presentan las subadministraciones de la ADAF de Morelos “1”.

### **De las Hipótesis**

De acuerdo con los resultados obtenidos se identifica que:

Hipótesis 1. El nivel de sentido de pertenencia es bajo por parte del personal de la ADAF Morelos “1”, subsecuente a las nuevas medidas de austeridad económica.

La hipótesis es rechazada al identificar que las nuevas medidas de austeridad económica no han sido las causantes de una baja en el nivel de sentido de pertenencia.

Hipótesis 2: Existe diferencia en el nivel de sentido de pertenencia de las subadministraciones de la ADAF de Morelos “1”.

La hipótesis es rechazada al identificarse que los niveles de sentido de pertenencia entre las subadministraciones no eran relevantes, tal y como lo demostró la prueba ANOVA y Turkey.

Hipótesis 3: Existe diferencia en los niveles de compromiso de las subadministraciones de la ADAF de Morelos “1”.

La hipótesis se rechaza puesto que no se encontraron diferencias significativas en los niveles de compromiso.

Hipótesis 4: Existe diferencia en los niveles de identificación que presentan las subadministraciones de la ADAF de Morelos “1”

Las diferencias que presentan las subadministraciones con respecto a la identificación es casi nula, ya que no hay gran relevancia en el resultado, por lo cual la hipótesis se rechaza.

Hipótesis 5: Existe diferencia en los niveles de motivación de las subadministraciones de la ADAF de Morelos “1”.

Las subadministraciones de la ADAF de Morelos “1” no presentan diferencias significativas en cuanto a sus niveles de motivación y como resultado la hipótesis de rechazada.

### **Aportaciones Generales**

De acuerdo con el marco teórico presentado en esta investigación, el sentido de pertenencia se considera como la consolidación de la adaptación y el incremento significativo del nivel de fidelidad, implicación y compromiso de las personas para con la organización (Coelho, 2015) así como también implica la afinidad y compromiso a nivel laboral, normativo y emocional que los colaboradores tienen hacia la institución. se puede decir que el sentido de pertenencia es la aptitud, de considerarse y de sentirse integrante de un grupo.

De acuerdo con el instrumento aplicado, el sentido de pertenencia se mide mediante tres variables que son la motivación, compromiso e identificación. Por ellas entendemos que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, mantenerlo y dirigirlo (Chiavenato, 2009) el compromiso Meyer & Allen (como se citó en Peña et al.) es un deseo, una necesidad y/o una obligación de las personas para mantenerse dentro de una organización, así como la identificación implica motivación para alcanzar los objetivos comunes y mayor participación de la empresa.

En base a los objetivos planteados, el instrumento identifico los siguientes resultados:

Nivel de sentido de pertenencia: con un promedio de 85.3750 (ver tabla 6)

Nivel de motivación con un promedio de 19.2500

Nivel de compromiso con un promedio de 36.5000



Nivel de identificación con un promedio de 29.6250

## Referencias

Almeida P., (2002). Los movimientos populares contra las políticas de austeridad económica en América Latina entre 1996 y 2001. Recuperado de: <https://www.lamjol.info/index.php/REALIDAD/article/download/4073/3817>

Almenara J., Romeo M., Roca X., (2005). Comunicación interna en la empresa. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NnKaBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=grupos+formales+se+informales+en+las+empresas&ots=iDnZPO2Lt&sig=cJuWc418yuqegIN2SWDMOQw-oPI#v=onepage&q&f=false>

Cañete R., 2017. Políticas de Austeridad Generan Pobreza en América Latina. SPUTNIK. Recuperado de: <https://mundo.sputniknews.com/economia/201710111073065258-economia-desigualdad-ineficiencia/>

Chiavenato I. (2009) Comportamiento Organizacional, La Dinámica del éxito en las organizaciones. Recuperado de: Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion

Chiavenato I. (2009) Gestión del Talento Humano, tercera edición. Recuperado de: <https://libros-gratis.com/ebooks/gestion-del-talento-humano-3ra-edicion-idalberto-chiavenato/>

Chiavenato I. (2007) Administración de Recursos Humanos. Recuperado de: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>

Coelho J., 2015, Homeworking: Estrategias comunicacionales y sentido de pertenencia. Communication Papers. Vol. 4-Nº7, pp. 96-108. ISSN 2014-6752. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5904710>

Enciclopedia Económica 2018. <https://enciclopediaeconomica.com>

Herrera C. (2012) "Relación entre Sentido de Pertenencia y Estabilidad Laboral" (Tesis). Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades.

Jurado A. (2014) "Los niveles de sentido de pertenencia en un grupo de profesionales bajo contratación laboral simulada en distintas organizaciones guatemaltecas." (Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Jurado-Ana.pdf>

Molina L., Briones I., Arteaga H., 2016. El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. Revista Científica, Dominio de las Ciencias. Vol. 2 - N°4, pp. 498 – 510. ISSN: 2477-8818. Recuperado de: <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/275>

Pérez P., Azzollini S., 2013, Liderazgo, equipos y grupos de trabajo, su relación con la satisfacción laboral. Revista de Psicología, Ola Financiera. Vol. 31 - N°1. ISSN 0254-9247. Recuperado de: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472013000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472013000100006&script=sci_arttext)

Plan de Austeridad 2019, Recuperado de: <https://lopezobrador.org.mx/temas/plan-de-austeridad/>

Proyecto Regional de Política Fiscal CEPAL — PNUD Naciones (1989). América Latina: La política fiscal en los años ochenta

Serrano C., 2015. ¿Qué es la Austeridad Fiscal? BBVA Bancomer. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/economia-todos-la-austeridad-fiscal/>

Strober M., 2015. Austeridad, Ola financiera. Vol.8 - N°22, ISSN 1870-1442. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-14422015000300135](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-14422015000300135)

Tello C. 2018., Austeridad, gasto público y crecimiento económico con justicia social. Economía UNAM. Vol. 16 - N°46. Recuperado de: <http://economia.unam.mx/assets/pdfs/econunam/46/07Tello.pdf>

Milenio 2018, Recuperado de:

<https://www.milenio.com/politica/autos-bonos-asesores-plan-austeridad-amlo>

Malpica, Rossell, Hoffmann, 2014,

Malpica, Rosaura, Rossell, Romer, Hoffmann, Ingrid, Equipos de trabajo de alto desempeño. Observatorio Laboral Revista Venezolana [en línea] 2014, 7 (Julio-Diciembre), ISSN 1856-9099, Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219040849005>

## ANEXO A

<b>Ficha Técnica</b>	
<b>Nombre</b>	Medición del sentido de pertenencia
<b>Autor</b>	Gerardo Herrera
<b>Objetivo</b>	Medir en el personal el nivel de sentido de pertenencia hacia su institución
<b>Dirigido</b>	Personal del Servicio de Administración Tributaria del Estado de Morelos, de la Administración de ADAF.
<b>Forma de aplicación</b>	Encuesta auto dirigida
<b>Tiempo para la resolución</b>	Aproximadamente 15 minutos
<b>Que mide (indicadores)</b>	Compromiso, Identificación, Motivación.
<b>Ítems</b>	Compromiso: 1, 4, 6, 7, 12, 14, 15, 20, 22 y 23. Identificación: 2, 5, 8, 9, 13, 17, 18, 21 y 25. Motivación: 3, 10, 11, 16, 19, y 24.
<b>Escala de valoración</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 25-50 Bajo</li><li>• 51-75 Medio</li><li>• 76-100 Alto</li></ul>

## ANEXO B

### ESCALA PARA MEDIR EL SENTIDO DE PERTENENCIA

Departamento: \_\_\_\_\_ Horario de Trabajo : \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Seleccione la opción que mas le identifique, colocando una "X" en el recuadro

**Genero:** Femenino  Masculino

**Tiempo de laborar en la empresa:**

1 año o menos  Mas de 1 pero menos de 5 años  De 5 años en adelante

**Escolaridad(Marque el último ciclo terminado):**

Educación primaria   
 Educación secundaria   
 Bachillerato / Prepa   
 Universidad   
 Maestría o posgrado

**Edad cumplida:**

24-30   
 31-36   
 37-42   
 43 en adelante

No.	Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Me gusta dedicarme al trabajo que realizo en esta empresa				
2	Cuando escucho a desconocidos hablar bien de la empresa me siento orgulloso				
3	Pocas veces considero que mi trabajo es monótono o aburrido				
4	Aunque mi superior no me lo pida, me gusta hacer bien mi trabajo				
5	Me satisface ver que cumplimos con un servicio de calidad				
6	Dedico más tiempo a mi trabajo del que me corresponde				
7	Tengo un compromiso con la empresa por todo lo que he recibido de ella				
8	De ser posible me gustaría trabajar en esta empresa por un largo tiempo				
9	Si pudiera traería a mis familiares o amigos a trabajar para esta empresa				
10	Pertenecer a esta empresa me motiva a hacer mi mejor esfuerzo				
11	Mis compañeros se percatan de mi ánimo y motivación para hacer el trabajo				

No.	Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
12	Muestro lealtad a la empresa en las actividades que realizo				
13	Me satisface que otras personas sepan que trabajo en esta empresa				
14	Me agrada cumplir con mis obligaciones en la empresa				
15	Colaboro con otras áreas para alcanzar los objetivos				
16	Necesito incentivos adicionales para dar lo mejor de mí				
17	Me siento cómodo y a gusto de trabajar en esta empresa				
18	Constantemente hablo de mi empresa con familiares y amigos				
19	Aunque no reciba reconocimiento de mi jefe, realizo mi trabajo con entusiasmo				
20	Constantemente me esfuerzo para hacer mejor mi trabajo sin que nadie me lo señale				
21	Trabajar en esta empresa me hace sentir orgulloso				
22	Procuro no faltar a mi trabajo porque la empresa se vería afectada con mi ausencia				
23	Considero que debo dar lo mejor de mí a la empresa por la oportunidad de trabajar en ella				
24	Disfruto de la jornada de trabajo y no siento pesado el paso del tiempo				
25	Me siento parte de esta empresa aun fuera del horario de trabajo				

## Lista de figuras

Figura 1 Chiavenato, 2009, p. 233. ....	24
Figura 2. La construcción de un equipo de alto desempeño, Chiavenato, 2009, p. 235. .....	28
Figura 3. La influencia de los procesos para desarrollar a los talentos en los demás procesos de la administración de personal. Chiavenato 2009. ....	29
Figura 4. Pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones (Chiavenato, 2009, p. 243).....	34
Figura 5. Elaboración propia .....	40

## Lista de tablas

Tabla 1 .....	53
Tabla 2 .....	55
Tabla 3 .....	55
Tabla 4 .....	58
Tabla 5 .....	61
Tabla 6 .....	77
Tabla 7 .....	77
Tabla 8 .....	78
Tabla 9 .....	79
Tabla 10 .....	80
Tabla 11 .....	80
Tabla 12 .....	81
Tabla 13 .....	82
Tabla 14 .....	82
Tabla 15 .....	83
Tabla 16 .....	84
Tabla 17 .....	84
Tabla 18 .....	85

## Lista de gráficas

Gráfica 1.....	59
Gráfica 2.....	59
Gráfica 3.....	60
Gráfica 4.....	60
Gráfica 5.....	62
Gráfica 6.....	62

Gráfica 7.....	63
Gráfica 8.....	64
Gráfica 9.....	64
Gráfica 10.....	65
Gráfica 11.....	65
Gráfica 12.....	66
Gráfica 13.....	66
Gráfica 14.....	67
Gráfica 15.....	68
Gráfica 16.....	68
Gráfica 17.....	69
Gráfica 18.....	69
Gráfica 19.....	70
Gráfica 20.....	70
Gráfica 21.....	71
Gráfica 22.....	71
Gráfica 23.....	72
Gráfica 24.....	73
Gráfica 25.....	73
Gráfica 26.....	74
Gráfica 27.....	74
Gráfica 28.....	75
Gráfica 29.....	75



Cuernavaca, Mor., a 29 de Junio del 2020

**MTRO. FELIPE DE JESUS BONILLA SANCHEZ  
DIRECTOR DE LA FCAeI  
DE LA U.A.E.M.  
PRESENTE**

Por este conducto, me permito informar a usted que la Tesis denominada:  
"Sentido de pertenencia del personal de la ADAF de Morelos "1" subsecuente a las  
nuevas medidas de austeridad económica"  
que presenta el C. Alondra Sarahi Uribe Osorio.  
Pasante de la carrera Licenciatura en Administración.

A mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no  
tengo inconveniente en otorgarles mi VOTO APROBATORIO, para que continúe  
con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**

---

**SERGIO HEVIA MONTIEL**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**SERGIO HEVIA MONTIEL | Fecha:2020-11-06 12:34:30 | Firmante**

iisMMwhivHhW3RAit5vhS/+Dd9GQB2OKK24DSbkRi8s1R+cGvwxykeCY/vJtMdSPWJBd3szuBBFWvOm9zl4hOj2zJG0a7raSbFuMXkLJcuGRHdOQj8o78B99cY/dhNH/k+WKsv+19m52S QhOqAd8ArX MtCLglff0S6/fQdA2voA8WP4Alpbxq4suK7Oh/OiIV jutzF82xbpqshWCFczZ9WaDLdyUdcmYJrdgcvCJCEPCxv3Mri7rHwSqWY9uqrXrgwaxt5KgmREB3XZp4Ly+Y6dJqlo58ETfR1bBbpZHceC2iQlcAwZq+HTCrpuF4pqXKW5t372v/xM89qPHYw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



qD4oGk

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/Bs87QX9JSPD2GDGcAPE69Q6RBFmAjzou>



Cuernavaca, Mor., a 29 de Junio del 2020

**MTRO. FELIPE DE JESUS BONILLA SANCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FCAeI**  
**DE LA U.A.E.M.**  
**PRESENTE**

Por este conducto, me permito informar a usted que la Tesis denominada:  
"Sentido de pertenencia del personal de la ADAF de Morelos "1" subsecuente a las  
nuevas medidas de austeridad económica"  
que presenta el C. Alondra Sarahi Uribe Osorio.  
Pasante de la carrera Licenciatura en Administración.

A mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no  
tengo inconveniente en otorgarles mi VOTO APROBATORIO, para que continúe  
con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**

---

**L.A. LIZBETH PIREZ BECERRA**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**LIZBETH PIREZ BECERRA | Fecha:2020-10-29 05:54:10 | Firmante**

PVsSQKG3l+H8TCxs2hrhTT7zxi+5zLELBeMhrmS/0v8K5a2QnJ3KUijtGm/tEYjkNklsheucWgEondEiswI7C5JKOud7Q9ttYlg7GpERGORLY1Pn0w2KtGvAOahCY9GOLt9r+ivdz  
QbKAdnYx1yPkba9fMLwIardLZdnBTgvsotZhzGnl8D47LSmINYoh/LekZLOHVEyK2uXX2svRafHRJDn4wZddgiviPoQPj5/0OnBfDdNxfA3s2w9IFZoXzA3qLmkyKQCgKbGDI/nK6  
Ry+W8FsJo/90ZoUOQ9QG9NYEugRZHr3JHiuXp6W2ms79P5+pZeLwU/IN+/jjRZTOR+g==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o  
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



dNbvqV

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/6YeY8UUDRSx0hH7HIn5V3uEmybcebsbf>



Cuernavaca, Mor., a 29 de Junio del 2020

**MTRO. FELIPE DE JESUS BONILLA SANCHEZ  
DIRECTOR DE LA FCAeI  
DE LA U.A.E.M.  
PRESENTE**

Por este conducto, me permito informar a usted que la Tesis denominada:  
"Sentido de pertenencia del personal de la ADAF de Morelos "1" subsecuente a las  
nuevas medidas de austeridad económica"  
que presenta el C. Alondra Sarahi Uribe Osorio.  
Pasante de la carrera Licenciatura en Administración.

A mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no  
tengo inconveniente en otorgarles mi VOTO APROBATORIO, para que continúe  
con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**

---

**MBA TANIA LIZBETH HERNÁNDEZ ANTONINO  
DOCENTE DE LA FCAeI**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**TANIA LIZBETH HERNANDEZ ANTONINO | Fecha:2020-09-21 16:46:40 | Firmante**

py7pjs7+z5Pzi70PGn/ySgi4gfm7NVGy7FiemwAGYf4ZkXFz4A/jlUvbyJu0RA4QBh/ffLo6T xwmii+hnw1RhBZuc5cHVplr7d606L+jLbIGRVHPNg/W3GTqYtt2riQjrZdQX2bDw0lgy1n  
XFo2B15+mJ4F0gxpYnd1rX3Ustja+ZHWP3jIwH2lckhW8NzoorwqmfXgF/PMxrmaOMZKSCsKvjFCsVGrB7HIkQ6TJYYVotWILVE1pOVomWkl5pHjw4vua2A0v4P1kfUO7dJlad6Kc  
oFafCCpwI9H8NVqw4dFURo9Dpw//yXQGbkglf6nO3FWA+5oepYqHskFX6/w/rsQ==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o  
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



**eu8j2T**

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/RCCshiFpvlhwMWTof1j0uMHDVTHfxFPJ>



Cuernavaca, Mor., a 29 de Junio del 2020

**MTRO. FELIPE DE JESUS BONILLA SANCHEZ  
DIRECTOR DE LA FCAel  
DE LA U.A.E.M.  
PRESENTE**

Por este conducto, me permito informar a usted que la Tesis denominada:  
"Sentido de pertenencia del personal de la ADAF de Morelos "1" subsecuente a las  
nuevas medidas de austeridad económica"  
que presenta el C. Alondra Sarahi Uribe Osorio.  
Pasante de la carrera Licenciatura en Administración.

A mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no  
tengo inconveniente en otorgarles mi VOTO APROBATORIO, para que continúe  
con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**

---

**Dr. Fernando Romero Torres  
PITC de la FCAel de la UAEM**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**FERNANDO ROMERO TORRES | Fecha:2020-09-21 17:14:22 | Firmante**

I9VRvXWgR5ar5fBPgon2TseTUbPLlHVybzW/OBZyQUlkhbm8L0dJVSZP40Q+0J40CuyJYwgcNCzRUaBdqJLQJOO/vDf8AsCrP7C0Qsj0c4I9b3mj6e+t40qBlzTCCkh9NSzHto  
tQeVWoYkmJkgfshIFcRX3WA1xWqfk2Wu3MNZwvCMB14F/qPwUExJxXK/0gGRTowhPTqj7XJxOXGmR1myTWEV2IN4SXfPtMnJr/ievL5YEX2IPuXIZ8C0IYdJr6SIhXq1FJMYn  
PWEXIHnvJGTLvB/gj6qq1iITJdSldqilSz8QT+gvli/Q+p6gkPM8frt+WQTUvUCQPYa1dCgcw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o  
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



**EFeHOU**

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/M7nZ6d8IJCK5NWTGNJv5cNphAszFRRx5>





Cuernavaca, Mor., a 29 de Junio del 2020

**MTRO. FELIPE DE JESUS BONILLA SANCHEZ  
DIRECTOR DE LA FCAeI  
DE LA U.A.E.M.  
PRESENTE**

Por este conducto, me permito informar a usted que la Tesis denominada: "Sentido de pertenencia del personal de la ADAF de Morelos "1" subsecuente a las nuevas medidas de austeridad económica" que presenta el C. Alondra Sarahi Uribe Osorio. Pasante de la carrera Licenciatura en Administración.

A mi juicio, cumple con los requisitos de metodología y contenido, por lo que no tengo inconveniente en otorgarles mi VOTO APROBATORIO, para que continúe con los trámites de titulación correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

**A T E N T A M E N T E**

Dr. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO

---

**PROFESOR INVESTIGADOR**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**AUGUSTO RENATO PEREZ MAYO | Fecha:2020-09-21 15:19:23 | Firmante**

WlfsIsyY727nHrhGKwTioT9uY1Rhfyt0573LzKGdmxMmku43McUSM6kC68XMsbHES39U4DOATCrbdHPP6CB4PLaRt19WGQVY1CFb/Lw7UOSlvhdY4VH/iqED2VLuywISQSV  
Z1Kk9+z+Tq36nbuD10vJ3e+4qfdFABcm/BrMrUmk96t/QFueRjp3D6V2qyu9s9MmLay8Wzdc/WwKLEXVr5CR/6LQmtKnciREZoxyTtwUPdXVC8641kr8sIDdJ2ocvpMMBLta/p+uF  
Y990gUE7PEOpKxYNbre9UQMw8KonUXWNFiRsLFvKCVc6v4jvmX2zX5xoDP0vAjZfo9Su0p0fA==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o  
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[i8GhUw](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/1AfW7vDVfrYLYrtfmy8qnEChylf1a8>

