



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MAE20150518-01

Análisis del sentido de pertenencia en las organizaciones, caso de estudio: McDonald's Ecuador

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Por el estudiante:

Hugo Christian LÓPEZ CABRERA Ing

Bajo la dirección de:

Isidro José FIERRO ULLOA MBA / MSc

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador
Junio de 2015**

***Análisis del sentido de pertenencia en las organizaciones, caso de estudio:
McDonald's Ecuador***

Analysis sense of ownership within organizations, case study: McDonald's Ecuador

**Hugo Christian LOPEZ CABRERA¹
Isidro José FIERRO ULLOA²**

Resumen

En Ecuador las organizaciones tanto privadas como públicas paulatinamente están trabajando en mejorar su clima laboral teniendo como objetivo año tras año convertirse en el mejor lugar para trabajar, como lo son grandes organizaciones a nivel mundial como *Google*, o a nivel de Ecuador como Telefónica que por algunos años ha mantenido el primer lugar en esta nominación, que la realiza el Instituto *Great Place to Work*®. Este trabajo se da a conocer sobre el *engagement* y su disímil, el sentido de pertenencia, el compromiso organizacional y como estos generan valor en las organizaciones. Para el caso de *McDonald's Ecuador*, el instituto GPTW® realiza un análisis en base a un grupo de características (Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Camaradería y Orgullo) denominadas dimensiones.

De este análisis se obtuvo que la confiabilidad, el apoyo, la justicia y el sentido de equipo son factores fuertemente impregnados en los colaboradores, aspectos que contribuyen a tener un ambiente organizacional adecuado.

Palabras clave:

Sentido de pertenencia, *engagement* | compromiso, *burnout* | agotamiento laboral, clima laboral, cultura organizacional positiva.

Abstract

In Ecuador both private and public organizations are gradually working on improving their working environment aiming year after year to become the best place to work, as are large organizations worldwide as *Google*, or level of Ecuador as Telefónica that some years has maintained first place in this nomination, which is performed by the *Great Place to Work*® Institute. This work is disclosed on the *engagement* and dissimilar, sense of belonging, organizational commitment and how they create value in organizations. In the case of *McDonald's Ecuador*, the GPTW® institute conducts an analysis based on a set of features (Credibility, Respect, Fairness, Camaraderie, and Pride) called dimensions.

This analysis was obtained that reliability, support, fairness and team spirit are strongly impregnated collaborators factors, aspects that contribute to have a proper organizational environment.

Key words

Sense of belonging, *engagement*, *burnout*, work environment, positive organizational culture.

Clasificación JEL
JEL Classification

M12

¹Ingeniero en Sistemas Computacionales, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – Ecuador. E-mail: hugolopez@uees.edu.ec

²MBA / MSc. Decano Facultad de Estudios Internacionales. Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador. E-mail: isfierro@uees.edu.ec.

INTRODUCCIÓN

Desde hace una década, en Ecuador se ha podido evidenciar el interés de las organizaciones por construir una cultura organizacional y encontrar el bienestar social en especial de la fuerza de trabajo con el objetivo de aumentar su productividad, Zabala & Jervis, (2014), mencionaron “Ekos ha venido trabajando por 10 años en el mercado ecuatoriano el concepto de *Great Place To Work*, realizando mediciones de ambiente laboral y desarrollando planes de acción para mejorar la propuesta de valor hacia el colaborador, en varias de las organizaciones más prestigiosas del país”

Las organizaciones que tienen un alto índice de compromiso, evidencian niveles satisfactorios de desempeño y productividad, así como también un ausentismo en niveles muy bajos. Debido a esto, es fundamental reconocer y potenciar las labores del personal, para así tratar de prescindir la sensación de frustración y lograr satisfacción en el trabajo en altos niveles (Ríos, Téllez, & Ferrer, 2010).

A continuación se repasará sobre la cultura organizacional positiva haciendo énfasis en el sentido de pertenencia, para las organizaciones de manera particular del trabajo y acciones que ha tomado McDonald’s Ecuador para medir su cultura organizacional y fortalecerla año a año.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Una de las palabras a definir necesariamente es pertenencia, donde según el diccionario de la Real Academia Española se define como 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” (RAE, Real Academia Española, 2014).

El propio hecho de tener pertenencia hacia un grupo social, familiar u organizacional genera un patrón de comportamiento dentro del grupo al cual pertenece o siente pertenecer el individuo. Las organizaciones pretenden que este comportamiento sea positivo tanto para el colaborador como para la organización.

“El comportamiento organizacional positivo (COP), surge de la llamada Psicología Positiva, una reciente aproximación disciplinar y profesional de la psicología, que puede aplicarse a los distintos ámbitos en los que se desarrollan las personas” (Fierro, 2013, pág. 2).

Seligman & Csikszentmihalyi (2000) describieron que la Psicología Positiva es el estudio de como los seres humanos prosperan ante la adversidad. Los objetivos son identificar y potenciar las virtudes y fortalezas para vivir digna y prósperamente.

El centro de atención está en descubrir las características de la buena vida organizacional o, mejor expresado, la vida organizacional positiva (Salanova, Martínez, & Llorens, 2005).

Un término muy relacionado con COP y el sentido de pertenencia es el *engagement*,³ lo opuesto al *burnout*⁴ (Schaufeli & Bakker, 2003), que se la relaciona con un estado anímico energizante, positivo, entusiasta y placentero, de entregarse o unirse a un equipo. Este término no posee una traducción precisa, y tampoco una definición única (Retana, 2011).

Así como el *engagement*, el *burnout* no posee una única definición, el Ministerio de trabajo y asuntos sociales España y el Instituto de seguridad e higiene en el trabajo en la NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo

³ *Engagement*: Compromiso

⁴ *Burnout*: Agotamiento laboral

o "burnout" (I): definición y proceso de generación, define que "El síndrome de burnout es una patología derivada de la interacción del individuo con unas determinadas condiciones psicosociales nocivas de trabajo"

Otra definición determina que el *burnout*, es un síndrome que se desarrolla en el colaborador progresivamente, fruto de factores diferentes como el cansancio emocional, agotamiento de las reservas emocionales, despersonalización, desvinculación emocional de la realidad y baja realización personal. Desde esta óptica el *burnout* se consideraría como el fracaso en la obtención de sentido del trabajo debido a las diferencias entre las expectativas y los logros realmente alcanzados (Marsollier & Aparicio, 2013).

H. Freudenberger (1974, pág. 150) definió al *burnout* como "Un estado de fatiga o de frustración que se produce por la dedicación a una causa, forma de vida o de relación que no produce el esperado refuerzo"

No se debe confundir o igualar conceptos entre el estrés y el *burnout* este es la respuesta, entre otros, al estrés laboral. Se puede clasificar en tres grupos de estresores que desencadena en un *burnout* (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2005), ver tabla 1.

Una de las definiciones para el *engagement*; "es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción...". El vigor es tener una gran voluntad por el trabajo en especial ante las dificultades. La dedicación es mostrarse fuertemente involucrado y sentir entusiasmo, inspiración y orgullo. La absorción es estar totalmente concentrado y feliz en el trabajo de tal forma que se siente malestar porque el tiempo transcurre más rápido y concluir con la jornada laboral (Schaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker, 2002).

Este estado mental positivo, *engagement*, permite alcanzar los objetivos personales y organizacionales. Por tanto el colaborador o grupo de colaboradores al ser agentes que afectan o son afectados por la organización los convierte en *stakeholders*, teniendo un grado de influencia bidireccional (Freeman & McVea, 2001).

El *engagement* de los colaboradores, presentada en forma de un alto compromiso dentro de la administración de recursos humanos se proyecta como un ejemplo de la responsabilidad con la organización. Este tipo de gestión de recursos humanos incluye buenas prácticas que generan conocimiento, emociones como el entusiasmo, inspiración y compromiso espiritual en los colaboradores (Greenwood, 2007)

La demostración de entusiasmo, inspiración, orgullo y demás factores positivos en el trabajo denotan el estar en un gran lugar para trabajar, *Great Place to Work* cuya esencia es un sitio donde los colaboradores, confían en la gente con la que trabajan, disfrutan de ellas y confían en lo que hacen. Esto se genera dado la práctica continua de tres tipos de relaciones interconectadas, que son las buenas relaciones entre los colaboradores y la dirección, las buenas relaciones entre los colaboradores, y las buenas relaciones entre colaboradores y su organización y la adaptación a la misma. En este orden el instituto *Great Place to Work* (<http://www.greatplacetowork.com>), quien ofrece servicios y herramientas que ayudan a diagnosticar y generar organizaciones más efectivas y positivas, destaca que las organizaciones deben:

Ser más flexibles.

Ser consideradas como ambientes de aprendizaje continuo

Ser más diversas

Apoyar a sus colaboradores cuando estos deben cuidar de sus familiares

Ser más abiertas en su comunicación ascendente como descendente

Ser divertidas, con espacios de relax y tiempo libre

Para el año 2007, Google en Estados Unidos y Microsoft en España cumplieron estas expectativas y encabezaron la lista de las mejores organizaciones para trabajar en sus respectivos países (Salanova M. , 2008).

Google ha creado un ambiente para sus empleados que les permite desarrollarse que va desde una cocina con comida gourmet hasta el

Tabla 1: Grupos de estresores que desencadena en un *burnout*

Factores de riesgo a nivel de organización
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de la organización muy jerarquizada y rígida • Falta de apoyo instrumental por parte de la organización • Exceso de burocracia, "burocracia profesionalizada" • Falta de participación de los trabajadores • Falta de coordinación entre las unidades • Falta de formación práctica a los trabajadores en nuevas tecnologías • Falta de refuerzo o recompensa • Falta de desarrollo profesional • Relaciones conflictivas en la organización • Estilo de dirección inadecuado • Desigualdad percibida en la gestión de los RRHH
Factores de riesgo relativos al diseño del puesto de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de trabajo, exigencias emocionales en la interacción con el cliente • Descompensación entre responsabilidad y autonomía • Falta de tiempo para la atención del usuario (paciente, cliente, subordinado, etc.) • Disfunciones de rol: conflicto-ambigüedad- sobrecarga de rol • Carga emocional excesiva • Falta de control de los resultados de la tarea • Falta de apoyo social • Tareas inacabadas que no tienen fin • Poca autonomía decisional • Estresores económicos • Insatisfacción en el trabajo
Factores de riesgo relativos a las relaciones interpersonales
<ul style="list-style-type: none"> • Trato con usuarios difíciles o problemáticos • Relaciones conflictivas con clientes • Negativa dinámica de trabajo • Relaciones tensas, competitivas, con conflictos entre compañeros y con usuarios • Falta de apoyo social • Falta de colaboración entre compañeros en tareas complementarias • Proceso de contagio social del <i>burnout</i> • Ausencia de reciprocidad en los intercambios sociales

Fuente: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2005)

servicio de lavandería en el mismo lugar de trabajo. Su cultura corporativa lo ha llevado a convertirse en uno de los íconos de los mejores lugares para trabajar, valorando las opiniones de sus colaboradores, llevando a cabo actividades que les permite comunicarse en un ambiente de alegría. Facebook también está comprometida con su cultura y para garantizar que los valores de los colaboradores y de la organización estén alineados emplea la comunicación a través de carteleros, reuniones y otros medios de comunicación (Vorhauser-Smith, 2013).

Luego de abordar el tema del instituto Great Places to Work, el enfoque estará en el concepto de sentido de pertenencia en las multinacionales y de clima organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL

En general los seres humanos están expuestos a cambios frecuentes y variados lo que los obliga a adaptarse a cada una de estas situaciones para así mantener un equilibrio emocional y a su vez satisfacer las

necesidades. A este proceso se lo puede denominar como estado de adopción, en el cual a más de la satisfacción de seguridad, fisiológicas se busca satisfacer la necesidad de pertenecer a un grupo social, de autoestima y autorrealización. La adaptación entre una persona y otra puede variar, e incluso en la misma persona, de acuerdo al momento podría variar su adaptación y si esta es buena puede presentar ciertas características en una persona “mentalmente sana” como son sentirse bien consigo misma, sentirse bien con respecto a los demás, ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida, lo que podría denotar “salud mental”. Estas características denotan el clima organizacional que se refiere al ambiente existente interno entre los colaboradores de la organización, y se encuentra ligado estrechamente con los niveles de motivación de estos (Chiavenato, 2000).

Por otra parte Brunet (1987), recogió de la escuela de Gestalt y de la escuela funcionalista el significado de clima organizacional, la primera escuela se enfoca “en la organización de la percepción (todo es diferente a la suma de sus partes)”. De acuerdo a esta escuela los individuos comprenden el entorno en el que se encuentran y adaptan su comportamiento en función de la forma que ellos perciben ese entorno. De tal modo, que la percepción del medio de trabajo y del entorno se convierten en factores influyentes en el comportamiento de un empleado. En cambio de acuerdo a la escuela funcionalista, el pensamiento y el comportamiento de un individuo se vuelve dependiente del entorno en el que se encuentra. Así un colaborador interactúa con su entorno y participa en la determinación del clima de éste.”

En el clima organizacional se deben considerar los siguientes componentes: motivación, liderazgo; y sentido de pertenencia.

Motivación: término que se deriva del latín *motivus* “que mueve o tiene eficacia o virtud para mover” (RAE, Real Academia Española, 2015), mientras Pintrich y Schunk (2006) definen a la motivación como un proceso que dirige a un individuo hacia un objetivo o meta de alguna actividad decidida y distinguida. La

motivación se diferencia entre extrínseca, intrínseca y trascendente.

En la motivación extrínseca el individuo se motiva-mueve por los resultados que espera alcanzar, por ejemplo la remuneración o salario económico.

En la motivación intrínseca el individuo se motiva-mueve por los resultados que espera que produzca en él la labor realizada por ejemplo el salario emocional señalado anteriormente. Asimismo, la motivación intrínseca facilita un ambiente laboral adecuado que provee una mejor comunicación, tanto formal como informal (Martín, Martín, & Trevilla, 2009).

En la motivación trascendente el individuo se motiva-mueve por los resultados que espera que su labor produzca en otro u otros individuos de su medio (Martínez M. d., 2013)

La motivación humana se la puede catalogar como cíclica dado que es transitoria y efímera la resolución de problemas y satisfacción de algunas necesidades a medida que estos se presentan. Las teorías de motivación más conocidas tienen una relación directa con las necesidades humanas, entre las cuales se encuentran, la teoría de las necesidades de Maslow, que orienta su enfoque hacia el interior, la teoría de los dos factores de Herzberg con un enfoque orientado al exterior, la teoría de Vroom, teoría de la expectativa que se basa en sentirse remunerado de acuerdo al desempeño. (Chiavenato, 2000)

Liderazgo, esta palabra tiene una variedad de definiciones, el origen en latín se encuentra en la palabra *lis-litis* que significa, querrela, pleito, disputa o proceso. Lo que lleva a reconocer que un líder está dispuesto a asumir posturas ante sus pares, que posee competencias especiales que le permitirán enfrentar conflictos, disputas o procesos de manera adecuada. De acuerdo al origen anglosajón, *laed – laeden* que significa

camino, viajar, llevar de la mano, un líder se define como una persona que no sólo acompaña a sus compañeros, equipos, sino que les muestra el camino a seguir, convirtiendo al líder en un timonel o piloto que guía y orienta hacia una meta determinada (Ganga & Navarrete, 2013)

Avolio (2005) citado por Ganga y Navarrete, define de manera sencilla a liderar como: "influir a las personas a conseguir algún objetivo particular definido"

El liderazgo se presenta en varios estilos entre los que se encuentra el autócrata, participativo, rienda suelta.

Un líder autócrata asume la responsabilidad absoluta de las decisiones tomadas, tiene la iniciativa en la ejecución, dirige y motiva a sus compañeros, dentro de los que se encuentran sus subalternos. Este tipo de líder podría considerarse que sólo él es capaz de tomar decisiones importantes, desestimando a los demás en la toma de decisiones y labores importantes

El líder participativo, contrario al autócrata, la toma de decisiones la socializa con sus compañeros consultando sobre las ideas y opiniones de éstos.

Un líder del estilo rienda suelta, debe contar con colaboradores altamente calificados, y que sean capaces de tomar decisiones y acciones en lugar del líder. (Harris, 1995)

SENTIDO DE PERTENENCIA

Sentido de pertenencia, este componente del clima organizacional se define como la actitud de considerarse y de sentirse parte de un grupo (Forero, Rincón, & Velandia, 2008)

Otro constructo menciona que el sentido de pertenencia es el sentido de propiedad del accionista, colaborador hacia la organización y su afinidad (Quijano, Magaña, & Pérez, 2011)

Dávila y Jiménez, (2014) citan a Maslow y a Anant para describir la pertenencia, donde Maslow la describe como una necesidad básica humana, mientras que Anant 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.

La pertenencia surge a raíz de consolidar la adaptación e incrementar significativamente el nivel de fidelidad, involucramiento, y compromiso del colaborador con la organización. La misión, visión y valores de la organización se ven personalizados en los compartimientos y desempeño de sus colaboradores. Tanto la organización como el colaborador deben generar una percepción de valor favorable para las partes que ayude a generar fidelización, que se puede identificar en las actitudes, el compromiso y la lealtad de los colaboradores.

La lealtad presume un contrato moral y tácito que se declara en la relación con la organización y los beneficios intrínsecos y extrínsecos que esta brinda para sus colaboradores.

El sentido de pertenencia se ve reforzado cuando los colaboradores denotan conductas o actitudes colaborativas, proactivas, que no necesariamente están dentro de sus funciones o labores propias del cargo. Ese espíritu colaborativo, optimista, participativo son indicadores marcados del desarrollo de actitudes que marcan una tendencia hacia la consolidación de la pertenencia a una organización.

El compromiso de un colaborador es la revelación más elocuente de la pertenencia hacia la organización. Este compromiso, más el factor responsabilidad, vienen motivados por la visualización de una oportunidad de desarrollo personal y profesional dentro de la organización, generando una dimensión plena de felicidad para el colaborador (Álvarez & Muñiz, 2013).

En la búsqueda de la felicidad del colaborador y claramente de la organización, ganar – ganar, se genera el intercambio de recursos, con la finalidad de alcanzar ciertas expectativas para las partes. Los recursos que se intercambian no solamente son materiales, sino que entre otros se encuentran las ideas, habilidades, valores y sentimientos. En el ciclo de intercambio de estos recursos se generan, al igual que la lealtad, contratos psicológicos, entre los colaboradores y la organización, entre los colaboradores y un grupo, siempre prevaleciendo la reciprocidad de todas las partes, a su vez cada una, está evaluando constantemente lo que está ofreciendo versus lo que está recibiendo a cambio. Si este sentimiento de reciprocidad disminuye o peor aún desaparece, en el proceso de intercambio de recursos, ocurre una alteración en las relaciones de intercambio entre personas-colaboradores y organización.

El objetivo primordial, de manera general, de una organización es atender y satisfacer necesidades, tanto las propias como las de la sociedad, a través de la generación de bienes o servicios por los que recibe una compensación. Al igual que las organizaciones, las personas buscan satisfacer necesidades y cuando forman parte de una organización esperan que esa inclusión permita satisfacer esas necesidades. Para alcanzar esa anhelada satisfacción los colaboradores están dispuestos a incurrir en determinados costos o inversiones personales que se pueden traducir en esfuerzos dentro de la organización esperando que la satisfacción de sus necesidades personales sean mayores que los costos, de la misma forma la organización espera que la contribución de cada colaborador sea superior a los costos de tenerlos en la organización, en otras palabras la organización espera que los colaboradores aporten con más de lo que les brinda (Chiavenato, 2000)

El sentido de pertenencia se puede apreciar y se puede desarrollar en cualquier ámbito por ejemplo en un grupo social, en el entorno laboral,

desde PYME (pequeña y mediana empresa), empresas familiares e incluso en organizaciones multinacionales.

Dichas organizaciones deben enfrentar el desafío de satisfacer el deseo, necesidad de todas las personas que de una u otra manera ansían formar parte del ámbito en el cual se desenvuelven (Jimenez & Bueno, 2003).

El primer desafío al que se enfrentan las organizaciones es comprender que acciones producen sentimientos en el colaborador que a su vez le permita alcanzar un grado de pertenencia, que por cierto ha cambiado con la incorporación de la generación Y en el ámbito laboral.

Las organizaciones brindan a sus colaboradores una remuneración o salario económico, sin embargo también deben enfocar sus esfuerzos en el “salario emocional”, que las personas puedan sentir lo que las organizaciones hacen por ellos, que muchas veces no se ve y que es omitido a la hora de decidir acerca de la continuidad en esta. Tanto la remuneración o salario económico como el salario emocional ayudan a la motivación del colaborador.

Luego que el colaborador, talento o como se desee llamarlo ha aceptado su sueldo, beneficios y desafíos profesionales se debe trabajar en retenerlo para esto se puede señalar, entre otras opciones:

La concesión de un mentor; es la asignación de un recurso existente de la organización que sirva de guía para este nuevo colaborador, y que además procure que el puesto de trabajo sea un lugar cómodo, para que en los primeros meses, que son esenciales, empiece a desarrollar el sentimiento de pertenencia que luego hay que mantener.

Políticas de recursos humanos; que ayuden a generar el vínculo entre la organización y el colaborador.

Una buena comunicación; que se puede establecer mediante reuniones, *newsletters*, evaluaciones de desempeño que le brinden al colaborador una retroalimentación de su trabajo durante un período determinado de tiempo, políticas de puertas abiertas que permitan generar un vínculo de confianza entre los jefes directos de esta manera se podría evitar la generación de rumores (Larre, 2013).

En la actualidad las organizaciones se componen de cohortes, que son los individuos que poseen algún atributo en común, como la fecha de ingreso a la organización o la edad, esto les permite compartir experiencias lo que ayuda a mantener una cohesión entre el grupo y evitar los conflictos, que por cierto disminuyen el atractivo al sentido de pertenencia al grupo, lo que hace que la probabilidad de una renuncia aumente (Robbins, 2004).

La cohesión es parte de la solidaridad social necesaria para que los miembros de la sociedad sigan vinculados a ella con una fuerza análoga a la de la solidaridad mecánica pre moderna (CEPAL, 2007), ayudando a generar una fidelidad colaborador-organización. Para alcanzar un grado de fidelidad emocional entre el colaborador y la organización pasa por tres etapas: pertenencia, compromiso y “*engagement*” (Retana, 2011).

Muchas compañías utilizan entre otras herramientas encuestas para medir el *engagement* como una de las medidas para formar o seguir formando parte de los mejores lugares para trabajar, otros como *Recreational Equipment Inc. – REI* utilizan medios sociales para entablar o generar intimidad con sus colaboradores. Su herramienta en línea denominada “*company campfire*” ofrece la capacidad de conectarse y compartir sus sentimientos así como participar en debates y

discusiones vivenciales (Vorhauser-Smith, 2013).

Robbins (2004) asevera que el compromiso organizacional se lo puede apreciar mediante la identificación y orgullo del personal por pertenecer a la empresa. Luego de abordar aspectos conceptuales inherentes al sentido de pertenencia, nos enfocaremos en el caso de estudio específico de *McDonald’s* Ecuador.

MCDONALD’S ECUADOR

McDonald’s Ecuador es una empresa operada por Arcos Dorados S.A., la más grande franquicia de *McDonald’s* en el mundo, que también administra la marca en 19 países de América latina.

La empresa está presente en el Ecuador desde 1997 y, a diciembre de 2014, opera 24 locales distribuidos entre Quito, Guayaquil, Cuenca y Machala. Emplea a más de 1100 personas, y según *Great Place To Work*, 2012, la segunda mejor empresa para trabajar (Arcgold del Ecuador S.A., 2015).

La primera apertura de *McDonald’s* en el país se instaló en el Centro Comercial Iñaquito, CCI, el 9 de Octubre en Quito. Un mes después (14 de noviembre) abrió un segundo local en el centro de Guayaquil. En 1997 la organización presentó el primer local con *McCafé*, el que está ubicado en *McDonald’s* Orellana sobre la Av. Francisco de Orellana de la ciudad de Guayaquil. *McDonald’s* en Ecuador es uno de los principales empleadores del país. Además, es una de las puertas principales al primer empleo para jóvenes, y un ambiente laboral apto para la formación y desarrollo de una carrera profesional (Arcgold del Ecuador S.A., 2015).

En organizaciones como *McDonald’s* se trabaja en la cultura organizacional positiva, siempre trata de tener entre sus colaboradores un alto grado de motivación en el trabajo. Pinder (1998, pág. 11), define a la motivación en el trabajo como “un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá

del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo para determinar, su forma, dirección, intensidad y duración”.

McDonald's Ecuador al igual que el resto de *McDonald's* de Latinoamérica, mide una serie de factores para lograr ser un buen lugar para trabajar, según la revista Ekos (2014) en Ecuador se viene consolidando la tesis de que las organizaciones llegan a convertirse en un buen lugar para trabajar gracias a las personas que en ellas trabajan.

Para el 2012 *McDonald's* Ecuador obtuvo el segundo lugar dentro de la categoría “Más de 500 colaboradores” en *Great Place to Work*® después de Telefónica Ecuador, siendo estas las mejores organizaciones para trabajar en el Ecuador (Ekos Negocios, 2012).

Para obtener la información GPTW® emplea una encuesta a los colaboradores, conformada por 76 afirmaciones que deben ser valoradas con la escala *Likert*:

1. Casi nunca es verdad
2. Pocas veces es verdad
3. A veces es verdad, a veces no
4. Frecuentemente es verdad
5. Casi siempre es verdad

Los numerales 1 y 2 se considera que el colaborador no tiene una percepción positiva, el 4 y 5 el colaborador tiene una percepción positiva y el 3 indica que el colaborador percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso o apático (Instituto Great Place to Work, 2013).

De estas encuestas realizadas se determinó que en todas las dimensiones medidas, Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Camaradería, Orgullo las valoraciones superaron en su mayoría el 75% de colaboradores con una percepción positiva.

El interés por la gente, por la imparcialidad y por generar un gran lugar para trabajar se ve reflejado también en México, donde *McDonald's* obtuvo el 3er puesto en el ranking de *Great Place to Work* dentro de las 25 empresas multinacionales que contemplan la equidad de género a la hora de contratar (Arcos Dorados, 2015).

Al igual que la equidad, la formación continua de los colaboradores es un factor importante para las organizaciones, tener un plan de carrera, centros de entrenamiento y formación, un ejemplo de esto es *McDonald's University* que es el centro de desarrollo de liderazgo de *McDonald's* Latinoamérica, donde se brindan cursos mayoritariamente a funcionarios de distintos niveles de gestión y dirección de oficinas y restaurantes de Arcos Dorados, además de ofrecer actividades para estudiantes, la comunidad y público en general (*McDonald's University*, 2015).

McDonald's Chile permite evidenciar estos procesos de formación donde la jefe de marketing inició como cajera, la gerente de recursos humanos inició en la cocina, mediante los planes de carrera que se plantearon. Carlos González, Gerente General de *McDonald's* Chile, sostiene que “la posibilidad de hacer carrera es una opción, porque además se va formando a la gente” (Martínez J. , 2014)

CONCLUSIONES

Luego del análisis realizado, se concluye que las organizaciones ecuatorianas, le están brindando más importancia al ambiente laboral, a generar colaboradores que sientan como suya la organización, en lo que se conoce como sentido de pertenencia, y así lo evidencian los clientes de GTPW dentro de los cuales el 66% son organizaciones Ecuatorianas, y además otro dato no menor, es que el 14% de las organizaciones valoras en el 2013 por GPTW fueron del sector público, en general entre el 2012 y 2013 se registró un incremento del 10% de organizaciones que se interesaron por valorar su ambiente laboral .

Robbins (2004) señala que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la organización para la que se trabaja, y sin duda cuando los colaboradores sienten suya la organización, sus esfuerzos hacen que esta crezca, crecimiento que se puede lograr en comunión con la creación de programas que permitan desarrollar la comunicación, la visión, la confiabilidad, la ausencia de favoritismo, y otros aspectos que al mismo tiempo son claves para la generación o fortalecimiento del sentido de pertenencia.

El sentido de pertenencia se ve fortalecido mediante las actitudes de los colaboradores, como el compromiso, el factor de responsabilidad que le permiten al colaborador visualizar un plan de desarrollo personal y profesional en la organización lo que a su vez genera un sentimiento de felicidad (Álvarez & Muñoz, 2013).

Chiavenato (2000), resaltó que el objetivo primordial de una organización es atender sus necesidades, así como de la comunidad, mediante la generación de bienes o servicios. Las personas no hacen algo distinto a las organizaciones en este orden, es decir buscan también la satisfacción de sus necesidades, para lo cual invierten sus esfuerzos en las

organizaciones esperando que estos generen un mayor rédito. De la misma manera las organizaciones invierten en sus colaboradores para que estos sean más productivos y en corto plazo, lo que vuelve una relación que busca siempre obtener lo mejor del otro.

En esta relación organización – colaborador, hay un vínculo, que, de acuerdo a Larre (2013), se puede generar a través de una buena comunicación, tanto de cambios en la organización, sea a través de reuniones o revistas, así como el desempeño del colaborador mediante evaluaciones periódicas.

El *engagement*, asociado a la cultura organizacional positiva, es definido por Retana (2011) un estado anímico energizante, positivo, entusiasta y placentero, de entregarse o unirse a un equipo para lograr un fin común. Sin embargo existe lo contrario a este “positivismo”, el *burnout* que se lo asocia como una patología que adquiere el colaborador cuando se ve inmerso en situaciones psicosociales nocivas de trabajo (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2005)

En McDonald’s Ecuador las mediciones realizadas por el instituto GPTW, en cada una de sus dimensiones, denotaron que existe una cultura organizacional con varios aspectos fuertemente arraigados como la comunicación, la confiabilidad, el apoyo, la justicia y el sentido de equipo, así como salieron a relucir ciertos factores en los que debe mejorar para alcanzar las valoraciones obtenidas anteriormente, mediante un plan de trabajo enfocado en trazar una estrategia de gestión del ambiente laboral, atender necesidades de los colaboradores sobre todo de aquellos que consideran que su esfuerzo no se ve retribuido en la misma proporción. Continuar con el fortalecimiento de la cultura organizacional, corroborando día a día, con cada acción que McDonald’s es una compañía que vela por un buen ambiente laboral.

Para concluir es necesario, tener presente que las dimensiones (Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Camaradería, Orgullo) valoradas por el instituto GPTW, deben contar con estrategias para su mejoramiento en los colaboradores por parte de las organizaciones en general, como McDonald's, con la finalidad de aportar a la cultura organizacional positiva. Un ejemplo es la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, que lleva a cabo una estrategia para generar un sentido de pertenencia con los principios del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) y de la constitución (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2015) que en el capítulo IV Art.57 estipula que se debe reconocer y garantizar los derechos colectivos de las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas. Dicho artículo en el numeral 1 menciona que se debe “mantener, desarrollar y fortalecer libremente su identidad, sentido de pertenencia, tradiciones ancestrales y formas de organización social”.

Bibliografía

- Álvarez, A., & Muñiz, J. A. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. *Revista de Comunicación* 12, 7-31.
- Arcgold del Ecuador S.A. (3 de Enero de 2015). *McDonald's Ecuador*. Obtenido de Quienes Somos: <http://www.mcdonalds.com.ec/>
- Arcos Dorados. (1 de Febrero de 2015). *Arcos Dorados*. Obtenido de McDonald's México reconocido por la equidad de género: <http://www.arcosdorados.com/>
- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución del Ecuador*. Quito.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- CEPAL, C. E. (Mayo de 2007). *Naciones Unidas*. Obtenido de CEPAL: <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/x>
- [ml/4/27814/P27814.xml&xsl=/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl](http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/4/27814/P27814.xml&xsl=/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl)
- Chiavenato, I. (2000). *Clima Organizacional*. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 84). Bogotá: McGraw-Hill.
- Dávila, C., & Jimenez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología Vol. 32* (2), 272-302.
- Ekos Negocios. (2012). GPTW 2012: Colaboradores felices, ¡Empresas exitosas! *Ekos*, 31-76.
- Ekos Negocios. (2014). Reflexiones alrededor de la lista GPTW Ecuador 2013. *Ekos*, 84.
- Ekos Negocios. (Enero-2014). Great Place To Work Ecuador 2013. *Ekos*, 37-72.
- Fierro, I. (Julio de 2013). Comportamiento Organizacional Positivo; Implicaciones para la organización actual. *Comportamiento Organizacional Positivo; Implicaciones para la organización actual*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Forero, M. C., Rincón, X., & Velandia, M. V. (2008). *Motivación, Liderazgo y Sentido de Pertenencia. Clima Organizacional Flores la Valvanera LTDA*. Bogotá.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Business School Working Paper No. 01-02*, 32. Obtenido de SSRN: <http://ssrn.com/abstract=263511>
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laborarl*, 52-77.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Jornal of business Ethics*, 315-327.
- Harris, J. (1995). *Administración de Recursos Humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos*. Limusa.

- Instituto Great Place to Work. (2013). *McDonald's Resúmen Ejecutivo*. Guayaquil.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2005). *Notas Técnicas de Prevención*. Obtenido de 20ª Serie - NTP números 681 a 715 - Año 2005: <http://www.insht.es/portal/site/Insht/menutem.1f1a3bc79ab34c578c2e8884060961ca/?vgnnextoid=85f94caf36985110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD&vgnnextchannel=db2c46a815c83110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD>
- Jimenez, A., & Bueno, J. L. (2003). *¿Qué motiva a sus colaboradores?* Madrid: FC Editorial.
- Larre, S. V. (2 de Marzo de 2013). *América Economía*. Obtenido de Análisis & Opinión: <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-sentido-de-pertenencia-un-activo-veces-olvidado-en-la-empresa>
- Marsollier, R., & Aparicio, M. (2013). Burnout y Engagement: ¿Perspectivas complementarias o polos opuestos? Un análisis en trabajadores de la universidad. *Revista de Orientación Educativa*, 63-74.
- Martín, N., Martín, V., & Trevilla, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *CIRIEC - España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 187-211.
- Martínez, J. (1 de Diciembre de 2014). La opción de desarrollo es fundamental en el empleo juvenil. *Diario El Sur*, pág. 9.
- Martínez, M. d. (2013). *La gestión empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- McDonald's University. (1 de Febrero de 2015). *HU*. Obtenido de McDonald's University de América Latina: <http://www.mcdonaldsuniversity.com.br/historico.php?language=esp>
- Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Pintrich, P., & Schunk, D. (2006). *Motivación en contextos educativos*. Madrid: Pearson.
- Quijano, R. A., Magaña, D., & Pérez, C. A. (2011). Pertenencia y Compromiso: Factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. Caso Constructoras Campeche, México. *Estudios Gerenciales*, 99-113.
- RAE. (Mayo de 2014). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <http://lema.rae.es/drae/?val=pertenencia>
- RAE. (Mayo de 2015). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <http://lema.rae.es/drae/?val=motivacion>
- Retana, G. (05 de Septiembre de 2011). *INCAE*. Obtenido de Más allá de la pertenencia: <http://www.incae.edu/ES/blog/2011/09/05/mas-alla-de-la-pertenencia/>
- Ríos, M., Téllez, M. d., & Ferrer, J. (Mayo de 2010). *Scielo*. Obtenido de Contaduría y Administración: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200006&lng=es&nrm=iso
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de trabajo y seguridad social*, 179-214.
- Salanova, M., Martínez, I., & Llorens, S. (2005). *Psicología Organizacional Positiva*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (Noviembre de 2003). *Wilmar Schaufeli*. Obtenido de Utrech Work Engagement Scale: http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The

measurement of. *Journal of Happiness Studies*, 71-92.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (20 de Febrero de 2015). *Planificación - Noticias*. Obtenido de “El Buen Vivir está en ti” se replica en otras carteras de Estado:
<http://www.planificacion.gob.ec/el-buen-vivir-esta-en-ti-se-replica-en-otras-carteras-de-estado/>

Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, 5-14.

Vorhauser-Smith, S. (14 de Agosto de 2013). *Forbes*. Obtenido de How the Best Places to Work are Nailing Employee Engagement:
<http://www.forbes.com/sites/sylviavorhausersmith/2013/08/14/how-the-best-places-to-work-are-nailing-employee-engagement/>

Zabala, V., & Jervis, C. (2014). Employer Branding. *EkosNegocios*, 4.