



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Psicología
Maestría en Psicología del Trabajo

SINODALES

Mtra. Jaquelina Preciado del Castillo Negrete
Presidente

Dr. Luis Enrique Puente Garnica
Secretario

Mtra. María Mireya Puente Garnica
Vocal

Mtra. Rocío García Mendoza
Suplente

Mtro. Francisco Javier López Chanez
Suplente


Lic. Jorge Antonio Lara Ovando

Director de la Facultad


Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval

Director de Investigación y
Posgrado

El impacto de los factores psicosociales y organizacionales en la rotación de
personal

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestro en Psicología
del Trabajo

Presenta:

Jesús Edgardo Bringas Corpus

Dirigido por:

Mtra. Jaquelina Preciado del Castillo Negrete

Centro Universitario
Querétaro, Qro. México
Noviembre de 2007

México

RESUMEN

En México, actualmente las organizaciones privadas y/o públicas representan el protocolo y el motor institucional de la vida económica, política, social y humana del país. Es por ello que ésta tesis de maestría representa específicamente un fragmento de los múltiples factores psicosociales y organizacionales que pueden incidir en la fuga del capital humano y/o de las personas hacia otro centro de trabajo. La metodología que se uso en cuanto a los sujetos es sobre la población sindicalizada de una fábrica de inyección de plástico ubicada en uno de los parques industriales de Querétaro y en cuanto al procedimiento general se estableció un diseño transeccional con enfoque descriptivo, cualitativo, observacional y de un periodo prospectivo. La hipótesis es causal multivariada y además es afirmativa en su totalidad. Los factores organizacionales y psicosociales impactan directamente en la estabilidad laboral de un trabajador, el cual presta sus servicios hacia la organización. El reto fundamental es la retención del personal a largo plazo. Sirva el presente trabajo como una muestra para ofrecer un cambio y una mejora en los centros de trabajo, que bajo ningún pretexto el personal interno debe ser el primero.

(Palabras clave: Factores psicosociales, factores organizacionales y rotación de personal).

SUMMARY

Currently in México, private and/or public organizations represent the procol and institutional motor behind the economic, political, social and human life in the country. For this reason, this Master's thesis specifically represents a small fragment of the multiple psychosocial and organizational factors that can influence the turnover of human capital and/or of people who move on to a different work place. The methodology used regarding the subjects of study is related to the unionized workers of a plastic injection factory locate in one of Queretaro's industrial parks. Regarding the general procedure, we established a trans-sectional design with a descriptive, qualitative and observational focus, as well as a prospective time period. The hypothesis is multi-varied causal and, in addition, is affirmative in its totality. Organizational and psychosocial factors directly affect the job stability of a worker who provides his/her services to an organization. The principal challenge is to keep personnel over a long period of time. This work can be used as a sample aimed at offering change and improvement in work places; under no circumstances should the internal personnel be the priority.

(Key word: Psychosocial factors, organizational factors, turnover in personnel).

DEDICATORIA

“Nada nos justifica ya y sólo nosotros podemos dar respuesta a las preguntas que nos hace la realidad”. *Octavio Paz (1914-1998), El Laberinto de la Soledad.*

A LA FAMILIA CORPUS ROQUE:

Que Dios les tenga en su gloria.

A MIS PADRES:

Por su apoyo incondicional, a mi madre por su lucha, por mantener los valores humanos, por su paciencia (sobre todo por aquellos días sonámbulos); les ama.

A MI ABUELA RITA ARENAS VARGAS:

Por su fe, su amor, su fortaleza y por ser cada día mejor: le ama.

A MI HERMANO:

Por su inteligencia, su comprensión y por transformar una nueva generación.

A MI TÍO FERNANDO CORPUS ARENAS:

Por su gran fuerza, su visión, su objetividad y su esperanza.

A LA FAMILIA CORPUS ARENAS:

Por su fuerza de voluntad, su sentido del humor y el valor del trabajo.

A LOS QUE YA NO ESTÁN AQUÍ:

Por su guía y la luz que han alumbrado en mí.

A LOS AMIGOS DE MI MANO:

Por escapar, disfrutar y continuar caminando juntos.

A MÉXICO:

Por su historia y por la pasión de vivir en éste insólito país.

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios, que me permitió concluir un ciclo tan importante, en mi vida personal y profesional.

Mi agradecimiento total; a mi directora de tesis, la Maestra Jaquelina Preciado Del Castillo Negrete, por su apoyo desde el inicio, su interés, su conocimiento, su consistencia, su escucha y sobre todo su paciencia. Que en definitiva, su guía iluminó éste camino; gracias por creer en nuestro camino ya concluido.

De manera muy especial, agradezco al coordinador de la Maestría en Psicología del Trabajo, el Dr. Luis Enrique Puente Garnica y a la Mtra. Mireya Puente Garnica, porque ambos siempre me han abierto la puerta y que sin su toque experto y sabio, el color del programa para cursar ésta maravillosa maestría, sería gris.

De manera muy particular, agradezco el absoluto apoyo del Lic. David Miranda Jasso y a su equipo de trabajo, el cual me permitió ampliar este proyecto de tesis, y que sin su buena voluntad y apertura, tendría otra perspectiva. Muchas gracias.

Agradezco la voluntad, la prudencia y las ganas de enseñar a cada maestro de la maestría como lo fueron: la Mtra. Laura Olvera Castro y que con su empuje metodológico, la base de este proyecto fue hecho realidad; agradezco al Mtro. José Juan Martínez Juárez, la Mtra. Susana Martínez Alcántara, el Mtro. Marco Antonio Carrillo Pacheco, la Mtra. Alba Esperanza García López, la Mtra. María Eugenia Lourdes Guzmán, el Mtro. José Trinidad Muñoz y la Mtra. María Guadalupe Rivera Ramírez.

Agradezco de igual forma, al M. en A. Raúl Iturralde Olvera, Dr. Gerardo Villalvazo Gutiérrez, Dr. Carlos Gerardo Galindo Pérez y el Lic. Jorge Lara Ovando, que desde su plataforma y de la manera más sencilla, recibí también su apoyo y me alentaron para continuar y concluir.

Finalmente, le doy gracias a mis compañeras y compañeros de la maestría, por dejarme conocerlos. A todas y todos que voluntaria e involuntariamente formaron parte de esta experiencia.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de cuadros	vi
Índice de figuras	vii
I. INTRODUCCION	1
II. MARCO TEÓRICO	4
Capítulo 1.0 La rotación de personal y sus causas fundamentales	
1.1 Causas de la fluctuación laboral	9
1.2 Costos de la rotación de personal	10
1.3 Análisis de la fluctuación de la fuerza de trabajo	15
1.4 Índice de rotación de personal	19
1.5 Entrevista de salida	19
Capítulo 2.0 Teorías Motivacionales	21
2.1 Teoría de la Remuneración	21
2.1.1 Teoría del intercambio	22
2.1.2 Teoría de la equidad	22
2.1.3 Teoría de la expectativa	23
2.1.4 Problemas de retribución	23
2.2 Teoría de Maslow	24
2.3 Teoría de Herzberg	27
2.4 Teoría de Murray	28
2.5 Teoría de Jahoda	30
2.6 Teoría de la Equidad	31
2.7 Teorías del Reforzamiento	32
2.8 Teoría de las Expectativas	35
2.9 Teoría de Hackman y Oldman	37
2.10 Teoría de la Atribución	38
Capítulo 3.0 Motivación	40
3.1 Trabajo y motivación	41
3.2 Elementos motivantes sobre el trabajo	42

3.3 Proceso de Trabajo	43
3.3.1 La alienación	45
3.3.2 Formas de organización del proceso de trabajo	46
Capítulo 4.0 Actitudes y Valores	48
4.1 ¿Qué es la actitud?	
4.1.1 La actitud y sus respuestas evaluativos	51
4.1.1.1 Las respuestas cognitivas	52
4.1.1.2 Las respuestas afectivas	52
4.1.1.3 Las respuestas conativo-conductuales	52
4.1.1.4 Relación entre los tres tipos de respuestas evaluativos	53
4.2 ¿Cómo surgen las actitudes?	53
4.3 Funciones de las actitudes	54
4.4 Actitudes organizacionales	55
4.4.1 Satisfacción Laboral	56
4.4.2 Identificación con el trabajo	57
4.4.3 Compromiso con la organización	57
4.5 Conducta cívica en las organizaciones	58
4.6 Sistema de creencias	58
4.6.1 Motivación al logro	58
4.6.2 Autoritarismo	59
4.6.3 Creencias acerca del trabajo	59
4.6.4 Conservadurismo	59
4.6.5 Ética Protestante del Trabajo	60
4.7 Valores y Trabajo	60
4.7.1 Comunicación	62
4.7.2 Trabajo en Equipo	63
4.7.3 Liderazgo	66
4.7.3.1 Tipos de liderazgo	66
4.7.4 Toma de decisiones	68
4.8 Administración por Valores	68
4.8.1 Sistema de Administración por Valores	69
Capítulo 5.0 Percepción	70
5.1 Relación entre percepción, aprendizaje y pensamiento	71
5.2 Base fisiológica de la percepción	73
5.2.1 Las bases visuales y auditivas	74
5.3 El proceso de la percepción visual	75
5.4 Teorías explicativas de la percepción	78
5.5 La teoría de la detección de señales	78
5.6 Organización jerárquica de las tareas perceptivas	79
5.7 Semejanzas entre la percepción de objetos y de personas	80
5.8 Formación de impresiones	80

5.9	Percepción social, motivos y personalidad	81
5.10	Factores que influyen en la percepción	83
5.11	Procesos de atribución	83
5.11.1	Teoría de la atribución	84
5.11.1.1	Error fundamental de atribución	84
5.11.1.2	Prejuicio de autocomplacencia	84
5.11.2	Percepción selectiva	85
5.11.3	Personalidad implícita	85
5.11.4	Error lógico	85
5.11.5	Efecto Halo	85
5.11.6	Efectos del contraste	86
5.11.7	Estereotipos	86
5.11.8	La proyección	86
5.12	Percepción del espacio y del tiempo	86
5.13	El problema epistemológico de la percepción	88
III.	METODOLOGÍA	90
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	101
	BIBLIOGRAFÍA	143
	APÉNDICE	146

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Página
1.0 Taxonomía original de las necesidades de Murray (1980).	29
2.0 Técnicas de motivación derivada de la teoría del aprendizaje. Huczynski y Buchanan (1991).	34
3.0 Sugerencias de la teoría de las expectativas.	36
4.0 Etapas del desarrollo de un equipo.	65
5.0 Pasos del modelo para optimizar las decisiones.	68
6.0 Proceso para aclarar los valores en la organización (Ken Blanchard, 1997).	69
7.0 Cinco sistemas perceptuales.	73
8.0 Variables.	93
9.0 Población (muestreo).	101
10.0 Distribución por escolaridad y sexo.	101
11.0 Correlación entre compromiso laboral y sueldo actual.	134
12.0 Correlación entre SGC y desarrollo laboral.	134
13.0 Correlación entre apoyo sindical y funcionamiento de R.H.	135
14.0 Correlación entre percepción general de la empresa y el sueldo actual.	135
15.0 Correlación entre percepción general de la empresa y el sistema de prestaciones.	136
16.0 Correlación entre capacitación y la seguridad e higiene.	136
17.0 Correlación entre percepción general de la empresa y las relaciones laborales.	137
18.0 Correlación entre percepción general de la empresa y la seguridad e higiene.	138
19.0 Los lenguajes de la economía.	152
20.0 Cuadro Resumen de Población y Economía de México.	155
21.0 Tasa de Desempleo Anual a nivel Nacional (Porcentaje de la PEA). Año 2001 – 2006.	156
22.0 Tasa de Desempleo Mensual a nivel Nacional (Porcentaje de la PEA) a febrero de 2007.	157
23.0 Promedio base del salario de cotización a nivel nacional. Año 2002-2007.	158
24.0 Promedio base del salario de cotización en Querétaro Año 2002 – 2007.	159
25.0 Principios de Organización (Gordon, 1990).	168

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Página
26.0	Fuerzas a favor y en contra del cambio.	171
27.0	Modelo de vitalidad organizacional.	172
28.0	Comparativo de rasgos culturales organizacionales.	176
29.0	Plan de trabajo (Gráfica de Gantt).	177

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1.0 Implicaciones de la insatisfacción con los pagos.	24
2.0 Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow.	25
3.0 Teoría de los dos factores: los satisfactorios o insatisfactorios.	28
4.0 La alienación (Determinación histórico social).	46
5.0 Las tres respuestas a través de las que se manifiesta la actitud.	51
6.0 Las tres respuestas a través de las que se manifiesta la actitud.	54
7.0 Modelo circunflejo de valores laborales.	64
8.0 Relación entre el aprendizaje y pensamiento en el proceso complejo de la percepción.	72
9.0 El proceso de la percepción visual (F. Gaetano Kanizsa: Gramática de la visión. Percepción y pensamiento., Ed. Paidós, 1986)	77
10.0 Proceso de formación de impresiones	81
11.0 Modelo que describe las etapas en la expresión facial de las emociones (Ekman, 1972).	82
12.0 Factores que influyen en la percepción (Robbins, 1990).	83
13.0 Distribución por escolaridad.	102
14.0 Dispersión entre la percepción y las relaciones laborales.	103
15.0 Dispersión entre la percepción y la capacitación.	104
16.0 Dispersión entre la percepción y la seguridad e higiene.	105
17.0 Inducción a la empresa.	106
18.0 Manejo de personal.	107
19.0 Trabajo en equipo.	108
20.0 Inducción al puesto.	109
21.0 Comisión de seguridad e higiene.	110
22.0 Desempeño laboral.	111
23.0 Condiciones laborales (físicas).	112
24.0 Aplicación del Reglamento Interior de Trabajo (RIT).	113
25.0 Sistema de prestaciones.	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
26.0	Apoyo Sindical.	115
27.0	Nivel de ruido.	116
28.0	Capacitación en el área de trabajo.	117
29.0	Servicio de vigilancia.	118
30.0	Sueldo actual.	119
31.0	Limpieza y salubridad en el área de trabajo.	120
32.0	Distancia y medios de comunicación.	121
33.0	Funcionamiento del departamento de Recursos Humanos.	122
34.0	Compromiso laboral.	123
35.0	Sistema de Gestión de Calidad (SGC).	124
36.0	Integridad Laboral.	125
37.0	Servicio de Transporte Colectivo.	126
38.0	Sistema de rol de turnos.	127
39.0	Liderazgo del jefe directo.	128
40.0	Desarrollo laboral.	129
41.0	Expectativa de crecimiento.	130
42.0	Centro de capacitación.	131
43.0	Asistencia Médica.	132
44.0	Percepción general de la empresa.	133
45.0	Curva del mercado de trabajo.	154
46.0	Población total de México.	154
47.0	Salario Promedio base de cotización a nivel nacional. Año 2002-2007.	158
48.0	Promedio base del salario de cotización en Querétaro. Año 2002-2007.	159
49.0	Proceso Administrativo (Münch Galindo, 1999).	161
50.0	Elementos que integran a una empresa u organización.	162
51.0	Organigrama Vertical.	165
52.0	Organigrama Horizontal.	166
53.0	Organigrama Mixto.	166
54.0	Organigrama Circular.	167
55.0	Flujo de información del análisis de puesto (Dessler, 1999).	169
56.0	Modelo del cambio de los tres pasos de Lewin.	172

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
57.0 Cómo se forman las culturas organizacionales.	175

I. INTRODUCCION

La presente tesis de maestría originalmente nació a principio del año 2005 y se finalizó por completo en el tercer trimestre del año 2007, la cual tuvo la misión de dar a conocer, informar, analizar y proponer alternativas de mejora con relación a los factores psicosociales y organizacionales, que pueden afectar continuamente a las organizaciones privadas y gubernamentales, en la rotación de personal, con base en su cultura organizacional y su entorno, cuando a la vez se descuidan dichos factores.

Es preocupante que en el territorio nacional siga existiendo un alto índice de empleos informales o sub-empleos, los cuales tienen por característica principal, el nulo derecho a las prestaciones que marca la Ley Federal del Trabajo y con salarios mal remunerados. De igual manera, sigue prevaleciendo el empleo de baja calidad o muy precario. Datos recientes apuntan que las ciudades con la mejor calidad de empleo son: Chihuahua y Monterrey, en tanto que Oaxaca, Tlaxcala, Chiapas y Puebla son las entidades con los niveles más bajos.

Algunos de los factores que se deben considerar para que una nación sea equilibrada y sana en la calidad de vida de sus trabajadores, profesionistas, empleados e incluso empleadores, es precisamente la calidad del empleo y los niveles de remuneración. Se trata de satisfacer necesidades primarias al cien por ciento como la comida, el vestido, la vivienda, el transporte y la educación. Esta es la esencia de que un ser humano tenga, por lo menos, un nivel aceptable de satisfacción hacia lo que se dedica diariamente. Es difícil aceptar que del año 2000 al 2005, 3.5 millones de personas dejaron el país para irse a “vivir mejor” a otra nación. Se trata de que en México se viva muy bien y se evite al máximo la “necesidad de sobrevivir”.

¿De qué sirven entonces aquellas historias de “sobrevivencia”, que presentan algunos gurús de liderazgo y motivación, sobre las personas que han tenido que enfrentar las condiciones laborales infrahumanas en sus centros de trabajo?.

Cabe destacar que el salario es una parte integral de la satisfacción laboral que un trabajador considera más. En México, normalmente las personas que buscan y piden un empleo formal, en lo primero que se fijan son en el salario, antes de saber exactamente lo que van a realizar. Quizá a la vez, sea ya “costumbre” que el trabajador mexicano promedio, sea una mano de obra de buena calidad pero que impacta en los costos de una organización, sobre todo privada. Sin embargo, se señala que los factores físicos, psicológicos, sociales, entre otros son de gran importancia para que los trabajadores se sientan muy bien trabajando.

El clima organizacional se origina en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, democrática, carismática, situacional, etcétera). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etcétera). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros o integración, etcétera).

El clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es el factor humano. Es por ello, que algunas organizaciones necesitan medir periódicamente su clima laboral que va ligado con la motivación del personal y que al final del día, éste puede repercutir sobre su

correspondiente comportamiento, desempeño laboral y por ende en los resultados finales de la organización.

La pregunta es: ¿Se encuentra preparado el dueño o responsable y el mismo colaborador de una organización pública o privada para entender, mejorar su situación laboral y el mismo entorno de su país, con un alto sentido de responsabilidad social?

En este inicio del presente siglo XXI, los líderes de las organizaciones y países tienen el deber de formar líderes, redistribuir equitativamente la riqueza a quien se lo ha ganado, de ser conscientes y sensibles ante las necesidades básicas de sus colaboradores y a su vez, éstos últimos tienen la obligación de mejorar los factores personales que impidan realizar su trabajo al cien por ciento. ¿Utopía?, quizá sean inverosímiles éstas últimas líneas, pero es un hecho que la realidad demuestra una crisis organizacional o interna, sin generalizar, porque es muy difícil seguir avanzando desde la trinchera de cada persona trabajadora y la idea es romper con los paradigmas que dañan el progreso integral de una vida humana. La idea es que cada organización debe “verse al espejo”, reconocerse, saber qué es cada cual y en dónde se encuentra situada para avanzar con las herramientas que se tengan al alcance. Ante todo una actitud proactiva de la mayoría; partiendo de la base de “patrón (arriba)” - trabajador (abajo) y viceversa.

II. MARCO TEÓRICO

Capítulo 1.0 La rotación de personal y sus causas fundamentales

Uno de los problemas que frecuentemente se nos presenta en algunos sectores de la economía nacional como internacional es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización, y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad, lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, y esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas.

Una de las causas que puede generar la rotación de personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Según Robbins, 1990 (Pp. 213), “la *satisfacción* es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran;

trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo”.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste *en el abandono de la organización* que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

En investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral ha quedado demostrada la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma.

En México la realidad es que independiente de las condiciones laborales que bien propone Robbins de la fluctuación del personal, el pensamiento del ser mexicano es muchas veces de degradar su propio empleo. El valor agregado no es reconocido por el simple hecho de “tener empleo”, como en otros países asiáticos por ejemplo, en donde las huelgas son tan sólo por “regresar al trabajo” y bajo el ritual de hincarse físicamente para pedir por esa devolución. Las condiciones de vida del mexicano deben mejorar, con ello un buen trabajo y un buen salario. Cierto. Sin embargo va más allá de eso. La actitud proactiva es fundamental para exigir lo que pide el trabajador mexicano promedio. Si la actitud fuera de valorar la esencia misma del trabajo en todo su sentido de la palabra, sin duda, se estaría enfrente a una potencia mundial de mano de obra que suda por la actitud de mejora continua. Sin duda, el esfuerzo del mexicano es reflejado en las inversiones del país con empresas e instituciones exitosas pero ha sido un costo muy alto el que se ha pagado para llegar a mantener la trascendencia de esas empresas a través de sacrificios como lo es el verdadero cambio de actitud hacia el valor del trabajo en sí mismo.

La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. Las salidas del personal de alguna organización pueden ser por diversas causas pero se puede agrupar de la forma siguiente:

1. Bajas *biológicas*, son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
2. Bajas *socialmente* necesarias.
3. Bajas por *motivos personales*.
4. Bajas por *motivos laborales*, depende de la organización.
5. Bajas por decisión de *la propia empresa*.

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales aunque en algunas de las organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real, en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo más rápido posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

*La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento de personal.*¹ Como bien se definió en la hipótesis de esta investigación la rotación de personal, es por lo tanto, una variable dependiente (en mayor o menor grado) de aquellos fenómenos internos y externos a la organización.

¹ Chiavenato, A., *Administración de Recursos Humanos*, Edit. Atlas 1999, Pp. 159-160

Para Chiavenáto, dentro de los fenómenos internos de la rotación de personal que ocurren en la organización se puede citar algunos como:

1. La política salarial de la organización;
2. La política de beneficios de la organización;
3. El tipo de supervisión ejercido sobre el personal;
4. El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización;
5. La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización;
6. La política de reclutamiento y selección de personal;
7. Los criterios y programas de entrenamiento del personal;
8. Los criterios de evaluación del desempeño;
9. Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.

Y efectivamente muchas de las organizaciones extranjeras y nacionales en el país han adoptado en los últimos diez años una política verdaderamente de autodestrucción de la organización; *la política del "outsourcing"*. Esa política de "subcontratación", con el fin de abaratar los costos de contratación (reclutamiento y filtros de selección), del costo directo de mano de obra, del costo salarial y del costo social, por ejemplificar algunos. Las consecuencias van más allá de lo inesperado. La pregunta sigue estando en el aire: ¿Por qué mantener la máxima exigencia laboral o explotación laboral contra la identidad y el sentido de pertenencia del colaborador en la organización?

En pleno Siglo XXI, es vergonzoso para la realidad social y del sentido de desconfianza para el capitalista, mantener un "*desorden organizacional*", con tal de la subcontratación. Que de hecho, es tan sólo para obtener mejores utilidades

o ingresos. Insistiendo en este siglo XXI, la lucha de clases pasa a formar parte de una “cotidianidad” y comienza a surtir efectos en la concentración mayor del poder económico cuando en ya anteriores siglos, debió haber sido una lección y debió haber servido como una “alineación” de clases hoy en día para encontrar el equilibrio entre trabajadores y capitalistas. Siempre y cuando ambos se lo merezcan.

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser *real* o *potencial*, la primera es la *salida consumada* ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el *deseo* latente del trabajador de marcharse el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene.

La fluctuación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada.

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real, es más importante el estudio de la fluctuación potencial, la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva, por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más aptos de acuerdo a sus competencias laborales (conocimientos, habilidades, aptitudes y sobre todo, actitud).

1.1 Causas de la fluctuación laboral

Una de las causas más comunes, que desde el punto de vista laboral, han aumentado la rotación de personal en las organizaciones en los últimos años es la relacionada con:

1. El *contenido del trabajo* y los *salarios* cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral, según sea posible, esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros.

2. Las *condiciones laborales*, cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que éste se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación de personal.

3. El *sistema de estimulación moral y material* vigente en la empresa hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

4. El *sistema de pago vigente* no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos.

5. Las *pocas posibilidades de superación y promoción* que les brinda la organización y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección.

6. Los *escasos beneficios, servicios y prestaciones* que se les brindan por pertenecer a la organización.

7. Los *motivos personales* más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles (guarderías) que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

Todos estos motivos conducen a la *desmotivación e insatisfacción laboral* aumentando la rotación de personal.

Se dice que aquellos que han trabajado para varias empresas importantes, los motivos más importantes en la rotación de personal son *la falta de liderazgo de los jefes inmediatos, la inexistencia de canales adecuados de comunicación, los factores culturales, el entorno del colaborador y la empresa que lo contrata.*

Si bien es cierto que existen muchas causas para explicar la pérdida de trabajadores, también es cierto que se han desarrollado medios para retener al personal, tales como *planes de vida y carrera*; todo lo que se entienda como un instrumento para *estimular* a que las personas crezcan junto con la organización y no a pesar, en contra o a lado de ella.

Quienes han advertido contra el impacto de la rotación de personal, buscan formas distintas e innovadoras para mantener o contratar empleados: sueldos atractivos, bonificaciones o compensaciones, incentivos por antigüedad, calidad, uso de ropa informal en la oficina, horarios flexibles, etcétera, pues están conscientes de que la baja rotación no sólo *crea un ambiente de integración* entre los colaboradores más antiguos, sino que también favorece la estabilidad de las relaciones de trabajo, mejorando la productividad de la empresa y sus colaboradores.

1.2 Costos de la rotación de personal

La rotación desencadena un comportamiento en los colaboradores caracterizado por un desempeño deficiente, baja de las utilidades, pobre servicio a clientes y mayores costos. La rotación de personal se convierte en un factor de perturbación, por sus innumerables y complejos aspectos negativos, cuando se acelera, sobre todo si es forzada o provocada por las empresas para obtener

falsas ventajas a corto plazo. No obstante, a mediano y largo plazo, la rotación causa grandes perjuicios a la organización, al mercado y a la economía como totalidad y, en su mayor parte, al trabajador, considerado individual o socialmente respecto de su familia. De allí, la necesidad que las empresas incorporen los controles adecuados.

El costo de la rotación de personal es mucho más elevado para una organización de lo que parece, sólo hay que considerar los siguientes gastos:

1. Autorización de un nuevo colaborador;
2. Costo de localización (reclutamiento) de candidatos;
3. Tiempo para entrevistar a candidatos;
4. Costo de exámenes psicométricos, médicos, socioeconómicos, etcétera;
5. Gastos Administrativos para colocarlo en la nómina;
6. Gastos para inducción, capacitación y entrenamiento.

Lo anterior, además de una producción por debajo de las normas, mientras el nuevo colaborador se familiariza con el trabajo, reducción de la producción durante el período de separación, costo de indemnización, papeleo para retirarlo de la nómina, entre muchos otros costos.

Lo más valioso para todos los involucrados en la rotación de personal, es *el tiempo*. Este factor clave es irrecuperable. Tiempo para el colaborador y el tiempo de desgaste del reclutador o seleccionador y aquellos involucrados en el proceso de selección, por la búsqueda intensa del perfil de los candidatos para la organización.

Es necesario que las áreas de personal estén atentas para evaluar la satisfacción de los colaboradores con su empleo y el esfuerzo que ellos consideren que están haciendo para mejorar su eficiencia en el trabajo y además

toda condición humana que haya experimentado el colaborador durante su estancia en la organización. Por supuesto, que la herramienta más útil y de una probable medición es la “*Encuesta de Clima Organizacional*”. De entrada la medición en conjunto de toda la organización y posterior a ella, la medición por área, en donde más se puede identificar alguna falla o un mal funcionamiento.

En el pasado, el factor humano dentro de las organizaciones ocupaba una importancia de segunda línea en los intereses y preocupaciones de los dueños y/o presidentes de las empresas, habiéndose concebido como costo y nunca como un recurso. Esto ya ha cambiado en este nuevo siglo XXI, ahora el escenario de referencia, con una realidad totalmente cambiada, es la asimilación de la implantación de nuevas tecnologías, sistemas, conjuntamente con nuevas formas de trabajo o procesos de trabajo, y como consecuencia de estos cambios se ha elaborado por exigencia.

De esta realidad los nuevos perfiles profesionales, en donde prevalece el trabajo intelectual sobre el físico, el surgimiento de nuevas y exigentes necesidades, una visión ética y moral muy diferentes a las anteriores, los trabajadores no solamente ofrecen su capacidad de trabajo, sino que también sus aptitudes, una profesionalidad y una flexibilidad que requieren ser evaluadas y valorizadas. Estos nuevos y complejos componentes han traído como consecuencia que el factor humano se ha convertido en un *elemento estratégico e inestimable* para la empresa, que tienen la obligación de desarrollarlo para reafirmar la ventaja competitiva de la organización.

Desde esta nueva perspectiva el recurso humano ha pasado de ser considerado como costo a una inversión estratégica. Las naciones industrializadas conscientes que su competitividad está directamente relacionada con la calidad de la gente, han hecho grandes inversiones en la transformación de sus sistemas de aprendizaje, tanto en el ámbito de instituciones de enseñanza,

así como también en los programas de capacitación y desarrollo en las empresas. Cada día la dirección, función y gestión de recursos humanos en esos países tiene más importancia. Por ejemplo, en las instituciones de carácter público, los presidentes de esas naciones se preocupan por reclutar, seleccionar y emplear a los mejores, para que garanticen la consecución de los objetivos gubernamentales propuestos.

En muy raros casos se puede apreciar gente mediocre ocupando cargos de alta jerarquía en la administración de esos gobiernos. Y, es más; si algún funcionario ha venido desempeñándose excelentemente en sus funciones, sin importar a cuál partido político pertenece, continúa en su cargo. Los presidentes de esas naciones a las personas exitosas les garantizan su continuidad administrativa.

Paradójicamente a este último ejemplo, lo contrario sucedió en México en el sexenio (2001-2006) del presidente Vicente Fox Quesada, aunque los funcionarios de su gabinete, eran en su mayoría personas muy preparadas, prácticamente el ochenta por ciento de su gabinete de inicio al final “renunció a su cargo”, por diversas causas. El asunto, es que su gabinete fue inestable laboralmente.

De acuerdo a los principios básicos de gerencia, la rotación de personal se refiere a la cantidad de movimientos de trabajadores que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación. La rotación de personal para una organización, es a menudo, un índice importante de la *eficiencia* con que se están desempeñando las diferentes funciones de personal por parte de los máximos líderes de dicha institución. La proporción de rotación puede calcularse sobre la base del número de altas o separaciones, pero el porcentaje de bajas, con referencia a las renuncias y separaciones obligadas, es el más usado. Es decir la rotación de personal se

refiere al movimiento de trabajadores que entran y salen de una organización. Los tratadistas con frecuencia la mencionan como uno de los factores que originan el fracaso de los índices de productividad y de eficiencia de las instituciones, que tiende a mantener el mismo ritmo que el de los competidores.

Según los expertos en la administración de personal, han llegado a la conclusión que la sustitución de un colaborador, consume mucho tiempo y dinero. Los costos de reemplazo por lo general se dividen en tres categorías: *costos de separación* para el colaborador que se va, *costos de reclutar, seleccionar y emplear* al colaborador que viene y *costos de entrenamiento y capacitación* para el nuevo colaborador.

En las empresas con categoría mundial, cuando existe una alta rotación de personal en un área o departamento específico de dicha organización, se trata de analizar el por qué de la misma. Por cuanto están muy conscientes que la rotación de personal representa un gran consumo de tiempo y dinero. En dichos cálculos económicos deben incluirse los costos indirectos como la baja productividad antes de salir, mal estado de ánimo y tiempo extra para los otros colaboradores por el puesto vacante. En consecuencia, la reducción de la rotación de personal puede simbolizar un ahorro importante para la organización, de igual forma *el estilo de liderazgo del jefe* inmediato tiene mucho que ver con la misma.

El factor humano en la producción es un tema muy debatido a todos los niveles, desde empresas, fusión de empresas, regiones y países. La Gestión de Recursos Humanos (GRH) en la empresa va orientada hacia la consecución de una máxima productividad. La productividad es la relación existente entre la producción obtenida y los recursos o factores de carácter general tales como terreno de la empresa, amplitud del mercado sobre el que opera, grado de

capitalización de la empresa (volumen de capital empleado por colaborador), organización, disposición del personal hacia la organización.

Desafortunadamente la tendencia ha ido a la alza con la idea de “hacer más con menos”, lo cual se cree que es ser más productivo. En muchos casos, esta “robotización”, es el reflejo de una política laboral equivocada por el simple hecho de la esencia misma de la explotación humana. Como el filósofo inglés Thomas Hobbes (1588-1679) definió; “*el hombre es lobo del lobo del hombre*”.

Además existen otros factores externos a la empresa como pueden ser dificultades administrativas, régimen fiscal, régimen laboral. En suma, la productividad no reside en un sector concreto de la empresa, sino que es la resultante de todas sus actividades de acuerdo al origen del negocio o servicio.

Uno de los problemas que el ejecutivo de personal se enfrenta en una economía competitiva es saber hasta cuánto vale la pena, por ejemplo perder personal y mantener una política salarial, relativamente conservadora y económica. Obviamente los cálculos de los costos de rotación de personal podrán tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización, aunque se reconoce que la acelerada rotación de personal se convierte en factor de perturbación, principalmente cuando es forzada por la empresa con el fin de obtener falsas ventajas a corto plazo; se insiste, lo cierto es que a mediano y largo plazo, la rotación causa enormes perjuicios a la empresa, al mercado, a la economía como un todo, y principalmente, al colaborador o empleado como individuo, socialmente y en relación con su familia.

1.3 Análisis de la Fluctuación de la Fuerza de Trabajo

Por sus consecuencias la fluctuación de la fuerza de trabajo es un fenómeno negativo que se produce generalmente por las demandas insatisfechas

de los trabajadores que pueden ser de carácter individual, laboral, social, etcétera, y provocan que éstos cambien de puestos de trabajo dentro o fuera de la empresa.

Entre las consecuencias que pueden provocar la fluctuación están:

1. Deficiencias de la organización del proceso de trabajo o el trabajo en sí mismo;
2. Frena el crecimiento de la productividad;
3. Se incumple o retrasa el plan de producción;
4. Empeora la calidad de la producción;
5. Aumentan los gastos materiales y financieros;
6. Hay una sub-utilización de los equipos (deterioro y desgaste anticipado);
7. Creación de dificultades en otro puesto de trabajo.

No siempre la fluctuación es negativa y en algunos casos es necesaria, por ejemplo cuando el colaborador va a laborar en otras prioridades o cuando al cambiar de puesto de trabajo puede utilizar mejor su calificación, puede suceder también que al irse resuelva sus dificultades personales.

Sin embargo en la práctica normalmente se ve afectada toda la organización por cualquiera de sus subsistemas. Esto es el reflejo de un equipo que no funciona al cien por ciento.

Los *costos primarios* de la rotación de personal son fácilmente calculables (básicamente cuantitativos) solo se necesitaría un sistema sencillo de tabulación y acompañamiento de datos, sin embargo, los *costos secundarios* de la rotación de personal involucran aspectos relativamente difíciles de evaluar en forma numérica pues son intangibles (cualitativos), entre ellos se tienen: reflejos en la actitud del personal, costo referente a la toma de decisiones, costo referente

a la experiencia, efectos sobre el Clima Organizacional, pérdida en el negocio, malestar entre los proveedores y clientes, etcétera.

Este tipo de rotación puede ser disminuido mediante un *cambio en la política de personal* que incremente la participación de supervisores y trabajadores, tanto en las ganancias como en las decisiones operativas, aprovechando de tal forma sus experiencias y conocimientos.

Lograr que el personal se sienta pleno en el desempeño de su trabajo mediante una mayor calidad de vida laboral, logrando tanto seguridad como auto-desarrollo es la cuestión fundamental a los efectos de disminuir su rotación y consecuentemente los costos y/o pérdidas originados por sus niveles de rotación. Si bien la rotación cero es muy difícil, es más factible disminuir tal indicador.

Por otra parte la rotación de clientes aparte de ser una muestra de insatisfacción para con la empresa, sus productos y sus servicios, genera el costo de conquistar nuevos clientes, costo que siempre supera ampliamente al costo de conservarlos. Además mantener clientes implica la posibilidad de conocer los gustos y tendencias de los mismos, con lo que ello importa en las posibilidades de producir mayores niveles de satisfacción a los mismos, y ofrecerles nuevos productos y servicios que sean de su gusto y satisfacción. Un monitoreo continuo en los niveles de satisfacción de los clientes y necesidades, permite conservar al mayor número de estos.

Nunca y bajo ningún punto de vista debe olvidar el dueño, empresario y/o directivo, que dos de sus principales activos son: su fuerza laboral (clientes internos) y sus clientes externos. Un cliente conforme no sólo seguirá generando regularmente un flujo de fondos sino que lo incrementará al aceptar nuevas ofertas, propuestas de la organización, y posiblemente, además traerá nuevos clientes por medio de su recomendación. Es importante insistir que el *cliente*

número uno: es el interno y después el externo puesto que una organización es una familia y si un miembro falla, el reflejo tarde o temprano se notará.

En tanto que la fuerza de trabajo es la que está en el campo de batalla todos los días, creando nuevos productos o servicios, fabricándolos, vendiéndolos y satisfaciendo los requerimientos de los clientes. Sus experiencias, aptitudes y actitudes son fundamentales para el potencial de la empresa. Las sinergias generadas por el trabajo en equipo de la empresa como un todo, nunca serán factibles en tanto y en cuanto no se logre un *compromiso del personal* para con la organización, compromiso e involucramiento que sólo tendrá lugar en la medida que él mismo sea partícipe.

Incrementar los niveles de satisfacción trae consigo un incremento continuo en los niveles de rentabilidad. La obtención de los objetivos descritos hace factible alcanzar mayores niveles de satisfacción o lo que es lo mismo, reducir a su mínima expresión los niveles de insatisfacción.

Entregar el mayor valor por el dinero percibido es la forma de mantener y conservar plenamente satisfecho a los clientes. Ello implica no sólo producir bienes carentes de defectos, sino producir aquellos bienes que el cliente desea y necesita, a un precio acorde a sus capacidades de pago, poniendo a disposición del cliente la variedad y cantidad adecuada, en el lugar y momento que el cliente lo demande. La satisfacción total sólo logrará obtenerse mediante el *compromiso emocional de la empresa* en la entrega de sus productos y/o servicios. Es el momento en el que los directivos y el personal deberán poner la inteligencia emocional en la búsqueda de la excelencia.

1.4 Índice de Ausentismo y Rotación de Personal

En el cálculo del índice de ausentismo y de rotación de personal para efectos de planeación de la plantilla laboral es:

Ausentismo

A) Cantidad de ausencias X 100 / Número de trabajadores X días hábiles
(Días hombre disponible) = % **Mensual**

A1) Suma de Ausencias X 100 / Numero de Trabajadores X Días hábiles
(Días hombre disponible)= % **Acumulado**

Rotación

R) Bajas X 100 / Numero de Trabajadores= % **Mensual**

R1) Suma de Bajas X 100 / Numero de Trabajadores e el periodo= % **Acumulado.**

1.5 Entrevista de salida (Ejemplo Apéndice)

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de conocer, controlar y medir los resultados de la política de personal. La entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos:

- ✓ Motivo de retiro.
- ✓ Opinión acerca de la empresa.
- ✓ Opinión acerca del cargo.
- ✓ Opinión sobre su jefe directo.
- ✓ Opinión sobre su horario de trabajo.

- ✓ Sobre las condiciones físicas del ambiente en que desarrollaba su trabajo.
- ✓ Sobre los beneficios sociales otorgados por la organización.
- ✓ Sobre su salario.
- ✓ Sobre las relaciones humanas en su área de trabajo.
- ✓ Sobre las oportunidades de progreso dentro de la organización.
- ✓ Sobre la moral y actitud de sus compañeros de trabajo.
- ✓ Sobre las oportunidades que encuentra en el mercado laboral.
- ✓ Disposición de reingresar o no (depende de la política de cada organización, en cuanto a reingresos).

En la entrevista de retiro, se pide información acerca de los aspectos que están bajo control de los colaboradores o son claramente percibidos por ellos. Los datos obtenidos pueden tabularse por área de trabajo para determinar problemas existentes. Cabe mencionar, que en definitiva cuando es por “abandono de trabajo”, el dato es aún válido pero inexacto para saber por qué motivo (s) se abandonó a la empresa.

Capítulo 2.0 Teorías Motivacionales

Hay varias razones evidentes, por las cuales, las personas trabajan: el trabajo es una fuente de recursos, de actividad y estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal. Casi todo el mundo decide trabajar debido a las recompensas explícitas e implícitas que proporciona. No obstante, las personas experimentan diferentes niveles y tipos de motivación para trabajar. El dinero como estímulo es muy antiguo, controversial y, naturalmente, aún no está resuelto. El poder del dinero como estímulo es efímero. Además, su efecto es menor a medida que la gente se siente más cómoda. Hay diversas teorías económicas y psicológicas acerca de la motivación en el trabajo. A continuación se mostrarán a grandes rasgos, el enfoque central de cada teoría motivacional, y la intención a su vez, es identificar una o varias para mostrarla como base en la presente investigación y representarla en la discusión.

2.1 Teoría de la Remuneración

Esta teoría tiene por objeto especificar los factores que determinan ésta, cómo la determinan y qué importancia absoluta y relativa tiene cada uno de ellos. Si se consideran éstas condiciones o factores determinantes podría conseguirse mucho más fácilmente un acuerdo sobre el modo de resolver los problemas que se plantean. Se conocerían con ello, la utilidad relativa de las diversas políticas y prácticas salariales, sus costos relativos y los sacrificios que cada alternativa implica. La *teoría del salario*, que trata de explicar éste, como resultante de todas las variables que influyen en él y, de esta manera, proporcionar una guía para las diversas políticas y programas adoptados.

Las teorías de la remuneración son un intento de explicación de las tarifas salariales y de las relaciones implicadas; trata de explicar por qué y cómo resultan estos valores. Las teorías de la remuneración influyen decisivamente en la *política salarial*, así como en los trabajadores y patrones.

2.1.1 Teoría del intercambio

El pago salarial, según esta teoría, es la recompensa que el trabajador recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. La buena voluntad del trabajador de hacer tales contribuciones depende de qué tan favorablemente ellos perciban su contribución en relación con el pago que reciban.²

2.1.2 Teoría de la equidad

Basada en el modelo de intercambio, esta teoría sostiene que los colaboradores buscan un intercambio, en el cual las recompensas sean percibidas de manera equitativa. Si los trabajadores perciben que el intercambio no es justo, es muy probable que traten de reducir las injusticias, buscando un aumento salarial, o reduciendo sus contribuciones, o apelando a las etapas correspondientes del proceso de resolución de conflictos obrero-patronales, para señalar las injusticias. Al contrario, si ellos perciben que sus recompensas son mayores que sus contribuciones, es decir, si ellos creen que se les está pagando más de lo debido, ellos pueden tratar de reducir la inequidad aumentando su productividad. O sencillamente, callan.

² Belcher, D., *Administración de la Compensación*, 1984, Pp. 13.

2.1.3 Teoría de la expectativa

Ésta teoría explica que los colaboradores aumentarán su productividad, con la expectativa de recibir una remuneración apropiada. Para motivar un aumento de productividad, sin embargo, la valoración o el atractivo de la recompensa monetaria deben de ser altos. Pero los colaboradores deben saber que un buen rendimiento es muy valioso para la organización y producirá la recompensa esperada.

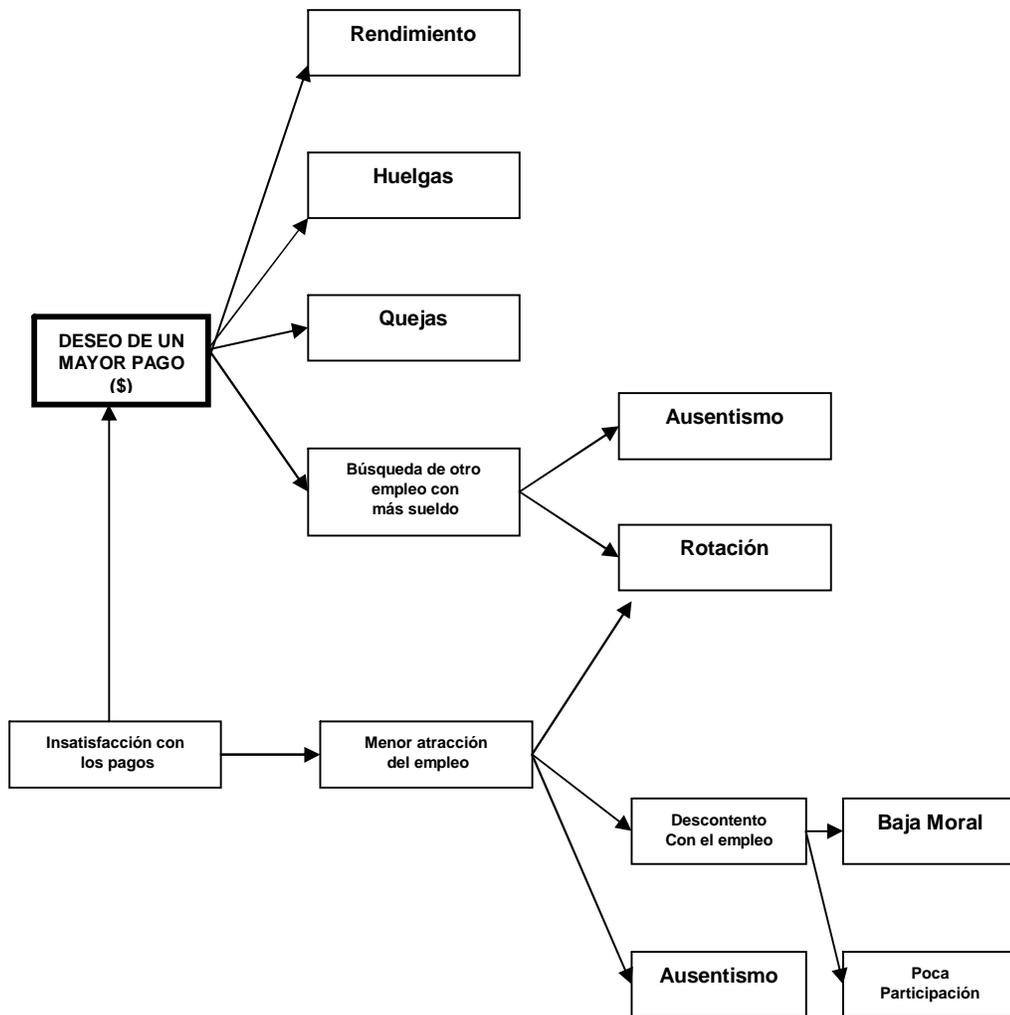
Si estas expectativas no se cumplen, la valoración de la recompensa se ajustará hacia abajo y actuará como elemento de improductividad.

2.1.4 Problemas de retribución

Aparentemente la retribución por los servicios prestados parece un problema económico relativamente simple: fijar un precio para un factor de producción. No se trata de un sólo problema sino de varios, en donde están implicados aspectos económicos, sociales, políticos y éticos.

E.E. Lawler dice: "...que los pagos pueden también tener consecuencias negativas para la organización. Las implicaciones de la insatisfacción con los pagos se muestran a continuación:"

Figura No. 1.0 Implicaciones de la insatisfacción con los pagos.



2.2 Teoría de Maslow

Sin duda, la teoría más famosa es la de Abraham Maslow Harold (1954). Él suponía que las personas tienen cinco tipos de necesidades que se activan de manera jerárquica y que luego son estimuladas en un orden específico, de tal forma de la de nivel inferior deben ser satisfechas antes de que se activen las del siguiente nivel superior. Una vez que se satisface una necesidad, se desencadena la siguiente necesidad superior y así sucesivamente.

Figura No. 2.0 Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow.



1. Las *necesidades fisiológicas* son las necesidades básicas del nivel inferior y se refieren a la satisfacción de impulsos biológicos fundamentales, como la necesidad de comida, aire, agua, sexo, reposo y techo.

2. Las *necesidades de seguridad* se activan sólo después de que han sido satisfechas las necesidades fisiológicas. Se refieren a la necesidad de un ambiente seguro, predecible, habitable y tranquilo, sin amenazas físicas o psicológicas.

3. Las *necesidades sociales* se presenta *después* de las fisiológicas y de seguridad. Se refieren a la necesidad de asociarse (de tener amigos, de agradar, de aceptación y convivencia con los demás). Las amistades, las relaciones y los compañeros de trabajo ayudan a satisfacer estas necesidades sociales.

4. Las *necesidades de reconocimiento* se refieren al deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo y lograr la

aceptación de los demás. En esta categoría entran los deseos de alcanzar el éxito, tener prestigio personal y ser reconocidos por los demás

5. Las *necesidades de autorrealización* se refieren a la necesidad de crecimiento personal, el deseo de ser todo aquello de que se es capaz, de desarrollar el potencial y aprovechar al máximo las capacidades personales.

Maslow concibió fuerzas dinámicas del comportamiento como *carencia y complacencia*. La *carencia*, o falta de satisfacción respecto a una necesidad específica, lleva a su predominio y el comportamiento del individuo se centra por completo en satisfacer dicha necesidad. Sin embargo, una vez que sea cubierta, disminuirá su importancia y se estimulará o activará el siguiente nivel superior. Entonces, comenzando con el nivel más bajo, todo el proceso implica una carencia, la cual conduce al dominio, la complacencia y la activación del siguiente nivel.

En esta teoría se enfoca la presente tesis, aunque es ya antigua, aún sigue siendo vigente en la vida de las personas que trabajan dependientes o independientes. De tal manera, que el ser humano, independientemente de su oficio y/o profesión, viva con las necesidades básicas como lo es la comida, la vivienda, el vestido, el transporte y el mismo espacio de diversión. A diferencia de las demás teorías y por el enfoque psicológico y organizacional que se vive en dicha fábrica de inyección de plástico (muestra representativa), es fundamental la “sobrevivencia económica” del personal que trabaja ahí, además de alinear y corroborar la congruencia de los valores organizacionales con respecto a la calidad de vida de sus colaboradores. En definitiva, la convicción sigue y seguirá estando en que, sin lo necesario para vivir entonces la miseria es la protagonista de la decadencia económica e incluso psicológica (problemas familiares, trastornos, vicios, etcétera.) de aquellos

colaboradores. Insistiendo, que sin lo básico para vivir modestamente, el nivel de vida será una insatisfacción primaria para salir adelante.

2.3 Teoría de Herzberg

Frederick Irving Herzberg, fundamentó su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Sobresalen más las condiciones que lo rodean y lo que recibe externamente en cambio de su trabajo, que el trabajo propiamente dicho. Define una teoría de dos factores (1959) a saber:

a. *Factores higiénicos o insatisfactorios.* Se refiere a las condiciones que rodean al colaborador mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etcétera, corresponden a la perspectiva ambiental (higiene).

b. *Factores motivadores o insatisfactorios.* Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, sube sustancialmente la

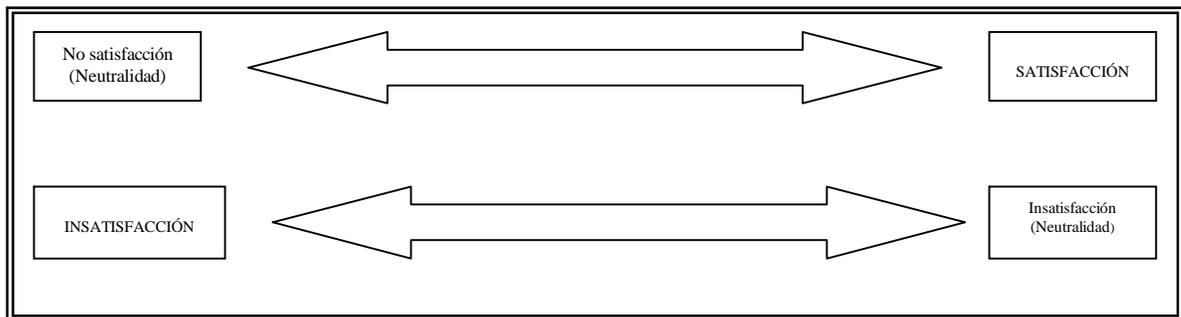
satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

En esencia, la teoría de los dos factores sobre la satisfacción en el cargo afirma que:

1. La *satisfacción en el cargo* es la función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: son los llamados factores “motivadores”;

2. La *insatisfacción en el cargo* es función del ambiente, de supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: son los llamados factores “higiénicos”.

Figura No.3.0 Teoría de los dos factores: los satisfactorios o insatisfactorios.



De igual forma se toma esta teoría para mostrar la representación de los resultados finales de esta investigación.

2.4 Teoría de Murray

Murray H. (1938) creía que la motivación es uno de los aspectos fundamentales de la teoría de la personalidad y sostenía que a las personas las motiva el deseo de satisfacer impulsos que provocan tensión (conocidos como necesidades). Este autor definió la necesidad como una fuerza en la “región cerebral”, la cual excita y organiza las ideas, los pensamientos y actos, y hace que una situación insatisfactoria existente conduzca a un objetivo específico. Además, complementó la lista de necesidades biológicas (“viscerogénicas”) e incluyó el hambre, la sed, el sexo, la falta de oxígeno, la

eliminación de desechos orgánicos y la anulación de condiciones dolorosas externas (como el peligro, el calor y el frío). Asimismo, plantea la existencia de necesidades mentales (“psicogénicas”), que se derivan de las necesidades viscerogénicas. Este autor propuso una lista de veinte necesidades identificables y supuestamente distintas. A continuación se representa:

Cuadro No. 1.0 Taxonomía original de las necesidades, de Murray (1980).

<i>No.</i>	<i>Necesidad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Emociones relacionadas</i>
1	Humillación	Actitud pasiva ante las fuerzas externas; reconocer error, aceptar la responsabilidad.	Resignación, vergüenza, culpabilidad.
2	Logro	Lograr algo difícil; controlar, manipular, superar a otros.	Ambición, placer.
3	Afiliación	Acercarse y cooperar con gusto o corresponder a otras personas por quienes se siente agrado.	Afecto, amor, confianza.
4	Agresión	Vencer la oposición por la fuerza, pelear, vengarse y lastimar, defenderse o atacar a los demás.	Ira, rabia, venganza, envidia.
5	Autonomía	Liberarse de las limitaciones; ser independiente.	Coraje provocado por las limitaciones; independencia.
6	Oposición	Dominar o compensar los fracasos haciendo un esfuerzo por superar las carencias.	Vergüenza por el fracaso; empeño para superarlo.
7	Defensa	Defenderse contra un asalto, una crítica, una culpa; reivindicar el ego.	Sentimientos de culpa, inferioridad.
8	Deferencia	Admirar y apoyar a un superior; elogiar, someterse a una autoridad, concordar.	Respeto, admiración.
9	Dominio	Controlar el ambiente humano donde uno se desarrolla; influir, persuadir, mandar a otros.	Confianza.
10	Exhibición	Causar una impresión, ser vistos y escuchados; estimular, asombrar, fascinar, impresionar a otros.	Vanidad, exuberancia.
11	Anulación de los perjuicios	Evitar el dolor, las lesiones físicas, enfermedades y muerte; huir del peligro, tomar precauciones.	Ansiedad.
12	Prevención	Evitar humillaciones, rechazar o evitar situaciones incómodas, dejar de actuar por temor al fracaso.	Inferioridad, ansiedad, vergüenza.
13	Apoyo	Expresar conmiseración y satisfacer las necesidades de una persona desvalida; consolar, apoyar a los demás.	Misericordia, compasión, ternura.

14	Orden	Lograr pulcritud, organización, limpieza.	Disgusto por el desorden.
15	Diversión	Ser gracioso sin ninguna finalidad; propensión a reír, hacer bromas.	Jovialidad.
<i>No.</i>	<i>Necesidad</i>	<i>Descripción</i>	<i>Emociones relacionadas</i>
16	Rechazo	Apartarse de personas desagradables; excluir, rechazar, desairar a los demás.	Desdén, disgusto, indiferencia.
17	Receptividad	Buscar y disfrutar impresiones sensoriales.	Sensualidad
18	Sexo	Establecer y fomentar una relación erótica; tener relaciones sexuales.	Excitación erótica, lujuria, amor.
19	Ayuda	Satisfacer las necesidades propias gracias a la compasión de los demás; recibir atención, apoyo, protección, consuelo.	Impotencia, inseguridad.
20	Comprensión	Hacer o contestar preguntas generales. Interés por la teoría, el análisis de hechos, lógica, razonamiento.	Inclinación a pensar.

2.5 Teoría de Jahoda

La teoría de Jahoda postula esencialmente que el trabajo ofrece a la gente medios explícitos e implícitos, evidentes y latentes de satisfacción. Aunque la teoría de Jahoda no es fácil de comprobar en su totalidad, ha propiciado la realización de investigación y la elaboración de teorías. Jahoda desarrolló una teoría basada en la idea de que lo que genera angustia psicológica en los desempleados es la privación de las funciones latentes, en contraposición con las funciones explícitas, del trabajo. Entre ellas están las siguientes:

1. *El trabajo estructura el tiempo.*
2. *El trabajo ofrece experiencias compartidas regularmente.*
3. *El trabajo proporciona la experiencia de la creatividad, el control y un sentido de propósito.*
4. *El trabajo es una fuente de status e identidad personal.*
5. *El trabajo es una fuente de actividad.*

2.6 Teoría de la equidad

La teoría de la equidad señala que las personas hacen comparaciones sociales entre ellas y otros individuos respecto a dos variables: *resultados* (beneficios, retribuciones) y *aportaciones* (esfuerzos, habilidades). Los primeros se refieren a que los colaboradores creen en ellos y los demás obtendrán de sus trabajos, incluido el sueldo, las prestaciones o el prestigio. Las segundas se refieren a las aportaciones que los colaboradores creen que ellos y los demás hacen en sus empleos, incluida la cantidad de tiempo trabajada, los esfuerzos realizados, el número de unidades producidas o las habilidades empleadas para realizar el trabajo. A la teoría de la equidad conciernen los resultados y las aportaciones tal y como los *perciben* los individuos involucrados, no necesariamente como son en realidad, aunque eso es muy difícil de medir. Así, la equidad es una experiencia subjetiva, no objetiva lo que la hace más susceptible a la influencia de los factores de la personalidad.

Los colaboradores se comparan con otras personas. Básicamente tienen cuatro opciones:

1. *Uno mismo hacia adentro.* La comparación del colaborador con las experiencias de otros en un puesto diferente dentro de la organización actual.
2. *Uno mismo, hacia fuera.* La comparación del colaborador con las experiencias de otros en una situación o posición fuera de su organización actual.
3. *Otros, dentro.* Se comparan otros individuos o grupos de individuos dentro de la organización del colaborador.
4. *Otros, fuera.* Se comparan otros individuos o grupos de individuos fuera de la organización del colaborador.

La teoría de la equidad plantea que las personas comparan sus aportaciones y resultados con los de otros sujetos en forma de una proporción. Específicamente, comparan la proporción de sus propias aportaciones y resultados con la proporción de las aportaciones y los resultados de otros sujetos, lo cual puede traducirse en cualquiera de estos tres estados: *sueldo excesivo*, *sueldo insuficiente*, *sueldo justo*.

Existen diferentes reacciones ante la inequidad:

- ✓ Cambiar sus aportaciones (por ejemplo, hacer menos esfuerzo).
- ✓ Modificar sus resultados (por ejemplo, las personas a las que se les paga a destajo pueden aumentar su ingreso si producen más piezas de mala calidad).
- ✓ Cambiar la idea de uno mismo (por ejemplo, creer que se trabajaba a un ritmo promedio; ahora se trabaja mucho más que los demás).
- ✓ Deformar la idea de los demás (por ejemplo. *“su trabajo no es tan fácil ni deseable como creía”*).
- ✓ Elegir un referente distinto.
- ✓ Dejar el área (por ejemplo, renunciar; jubilarse antes de tiempo, etcétera.).

2.7 Teorías del Reforzamiento

Estas teorías determinan el modo en que una historia de beneficios anteriores (o sanciones) pasados, o reforzamientos, alteran el comportamiento de tal forma que se asegurarán beneficios futuros. La mayoría son teorías de “caja negra” interesadas en las asociaciones de *estímulos y respuestas*, pero no en lo que ocurre en un punto intermedio.

Un aspecto fundamental de *la modificación del comportamiento* es el concepto de la contingencia de reforzamiento: el índice de desempeño se incrementará cuando los resultados valorados (reforzadores) dependan del desempeño. Esta teoría no toma en cuenta lo que la persona necesita, espera, valora, o desea, aunque estos factores pueden influir en el poder o efecto diferencial de cada recompensa (o sanción). Simplemente basta establecer la relación o contingencia de reforzamiento para realizar un cambio del comportamiento. Las diferencias individuales de varios tipos determinan lo que son y lo que no son los reforzamientos. El argumento es que la gente realiza algunos actos relacionados con el trabajo que están sujetos a contingencias de reforzamiento (o sanción y extinción).

Un segundo tipo de reforzamiento es la *teoría del aprendizaje social*. Mientras que la teoría de las necesidades atribuye el trabajo exclusivamente a la persona (motivos internos) y la teoría de la modificación del comportamiento explica el trabajo en términos de la acción del ambiente (reforzamiento contingente), la teoría del aprendizaje social pone énfasis tanto en el individuo como en el ambiente. La persona (que tiene rasgos, ideas, experiencias, actitudes, emociones singulares) y el ambiente (que proporciona el reforzamiento) se unen para influir en el desempeño. No basta afirmar que la persona trabaja porque ha recibido un reforzamiento, sino que, también es necesario tomar en cuenta sus percepciones, actitudes o emociones.

Hay algunas reglas generales de reforzamiento que algunos los gerentes aplican:

- ✓ No hay que recompensar a todas las personas por igual.
- ✓ Es necesario reconocer que la falta de respuesta puede actuar como reforzamiento.
- ✓ Hay que señalar lo que se debe hacer para recibir un reforzamiento.

- ✓ Se debe decir a la gente lo que está haciendo mal e indagar las razones por las que eso sucede.
- ✓ No hay que reprender frente a los demás.
- ✓ Se debe buscar que las consecuencias sean acordes con el comportamiento.

Las teorías del reforzamiento y el aprendizaje son las más antiguas en el campo de la psicología. Sus adeptos destacan por lo general la sanción (reforzamiento negativo) no es efectivo, porque suprime, en lugar de eliminar las respuestas no deseables. Cuanto más rápido se da el reforzamiento después de la respuesta, más efectivo resulta. Los principios y procedimientos de la teoría del aprendizaje son sencillos:

Cuadro No. 2.0 Técnicas de motivación derivada de la teoría del aprendizaje. Huczynski y Buchanan (1991).

No.	Procedimiento	Operacionalización	Efecto en el comportamiento
1	Reforzamiento Positivo	El gerente felicita al colaborador cuando el trabajo se realiza a tiempo.	Aumenta el comportamiento deseado.
2	Reforzamiento Negativo	El gerente elabora un reporte cada vez que se demora el trabajo.	Aumenta el comportamiento deseado.
3	Sanción	El gerente aumenta las cargas de trabajo siempre que los colaboradores se retrasan en la entrega del trabajo.	Disminuye el comportamiento deseado.
4	Extinción	El gerente ignora al colaborador siempre que el trabajo se retrasa.	Disminuye el comportamiento deseado.

Las teorías del reforzamiento han permitido desarrollar lo que se conoce como manejo de contingencias del comportamiento (Luthans y Kreitner, 1974: Pp.144):

1. Identificar sucesos relacionados con el desempeño.
2. Medir la frecuencia de la respuesta.
3. Identificar las contingencias existentes mediante un análisis funcional.

4. Estrategias de intervención.
5. Evaluar.

2.8 Teoría de las expectativas

Esta teoría asegura que las personas se sienten motivadas a trabajar cuando esperan ser capaces de lograr y obtener lo que desean de sus empleos. Además considera que las personas son seres racionales, lógicos y cognitivos, que piensan en lo que deben hacer para ser recompensadas y lo que las recompensas significan para ellos antes de hacer su trabajo.

La teoría de las expectativas establece que la motivación es el resultado de tres tipos de creencias que tienen las personas y que se conocen de la siguiente manera:

1. *Expectativa*. La creencia de que los refuerzos personales conducirán al desempeño.
2. *Influencia*. La creencia de que el desempeño personal será retribuido.
3. *Valor*. El valor percibido de las recompensas de parte del receptor.

La teoría de las expectativas supone que la *motivación* no equivale al desempeño en el trabajo, sino que sólo es uno de varios determinantes. Particularmente, esta teoría supone que la *personalidad, las habilidades y las destrezas* también contribuyen al desempeño en el trabajo de una persona. Esta teoría supone que el desempeño laboral se verá influido por las *percepciones de las funciones* de las personas: lo que creen que se espera de ellas.

Reconoce la función de la *oportunidad para realizar* un trabajo. Es posible que el desempeño de hasta los colaboradores sobresalientes sea bajo si sus oportunidades son limitadas.

La motivación, junto con las destrezas, los rasgos personales y las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo, también se combinan para influir en el desempeño en el trabajo. La teoría de las expectativas considera con gran *objetividad la motivación* como uno de los diferentes factores que determinan el desempeño en el trabajo.

En el siguiente cuadro se presentan algunas sugerencias sobre la teoría de las expectativas respecto a la forma de motivar:

Cuadro No. 3.0 Sugerencias de la teoría de las expectativas.

No.	Sugerencia	Práctica correspondiente
1	Aclarar la expectativa de que el trabajo arduo mejorará el desempeño laboral.	Diseño de puestos para hacer que el desempeño sea alcanzable.
2	Relacionar con claridad las recompensas apreciadas con el desempeño laboral requerido para lograrlas.	Instituir <i>plan de remuneración</i> de acuerdo con el <i>desempeño</i> , en el cual se reconozca económicamente el trabajo meritorio.
3	Administrar las recompensas con un elevado valor positivo para los colaboradores.	Aplicar un programa de prestaciones <i>semejante al plan</i> a la carta, el cual permita a los colaboradores elegir los beneficios complementarios que más les convengan.

Si la teoría de las expectativas fuera correcta, tendría fuertes implicaciones para los gerentes dispuestos a asegurarse de que sus colaboradores se sientan motivados a cumplir con sus responsabilidades. Tendrían que asegurarse de que se cumplieran las tres condiciones siguientes:

1. Que los colaboradores perciban que poseen las habilidades necesarias para hacer su trabajo por lo menos de manera adecuada (*expectativa*).

2. Que sean conscientes de que si hacen bien, o al menos adecuadamente, su trabajo, serán recompensados (*influencia*).

3. Que a los colaboradores les parezcan atractivas las retribuciones por un buen desempeño (valor).

La teoría se centra en el proceso, no en el contenido. La razón principal es proponer que la gente debe preguntar a alguien cuánto valora algo, pero no preocuparse por las *razones*.

2.9 Teoría de Hackman y Oldman

Hackman y Oldman (1980) propusieron que el potencial motivador de cualquier empleo no es simplemente una función aditiva de las cinco dimensiones laborales, sino una función de multiplicación:

Motivación: (variedad + identidad + importancia / 3) x autonomía x retroalimentación.

La teoría sugiere que existen tres estados psicológicos críticos relevantes en el terreno laboral:

1. *Significado experimentado.* Los colaboradores deben sentir que el trabajo tiene significado personal y que vale la pena según su sistema de valores.

2. *Responsabilidad experimentada.* Ellos deben sentirse responsables por los procesos y resultados de su trabajo.

3. *Conocimiento de los resultados.* Necesitan recibir información, en forma regular, en el sentido de si su desempeño en el puesto conduce a resultados adecuados y satisfactorios.

Los estados psicológicos son afectados por la naturaleza del empleo y cinco dimensiones básicas. Tres de ellas influyen en el significado del puesto:

1. *Variedad de habilidades;*
2. *Identidad de tareas;*
3. *Importancia de las tareas;*

La cuarta y quinta dimensiones se relacionan con la responsabilidad y el conocimiento de los resultados experimentados, respectivamente:

4. *Autonomía;*
5. *Retroalimentación.*

Las implicaciones de esta teoría respecto de la motivación para los gerentes son considerar si es posible rediseñar los puestos para facultar a los colaboradores y darles trabajo más interesante, importante y significativo. Sin embargo, es prácticamente imposible rediseñar algunos puestos. Además, algunas personas no desean más significado o responsabilidad en sus puestos: se sienten felices con aquellos a lo que se han adaptado.

2.10 Teoría de la Atribución

Según el modelo reformulado de desamparo aprendido, de la depresión, de las personas vulnerables a la depresión difieren, de las que no lo son, en los juicios causales que normalmente hacen respecto de los acontecimientos buenos y malos en su vida. Abramson (1978) suponía que, un estilo de “*atribución depresivo*”, se caracteriza por la tendencia a considerar que los acontecimientos adversos o negativos son provocados por *factores internos* (en contraposición con factores externos, como el ambiente o los actos de otros), por factores que son *estables* (y no inestables o temporales) y por factores con influencia global en muchos terrenos en la vida del individuo (y no una influencia específica o limitada sólo en algunas situaciones). Inevitablemente, este *estilo afecta la motivación en el trabajo*.

Seligman y sus colegas desarrollaron el cuestionario de estilo de atribución, en el que se presenta a las personas en 12 situaciones hipotéticas, la mitad de las cuales son de naturaleza interpersonal o asociativa y la otra mitad relacionada con los logros, a fin de permitir que el estilo de atribución para acontecimientos asociativos, sea diferente del estilo de atribución para acontecimientos de logro, además de establecer una generalidad transituacional.

Capítulo 3.0 Motivación

La palabra motivación tiene tantas definiciones, las que siguen permiten comprender este concepto elusivo:

✓ *Motivación* es la predisposición a actuar en una manera específica dirigida a un objetivo (Hellriegel y Slocum).

✓ *Motivación* puede definirse como el estado de la perspectiva de un individuo que representa la fuerza de su propensión a hacer un esfuerzo hacia un comportamiento particular (Gibson).

✓ El término *motivación* se refiere a un comportamiento dirigido a un objetivo. Está caracterizado por el proceso de seleccionar y dirigir ciertas acciones entre actividades voluntarias para alcanzar objetivos (Chung).

✓ Los *motivos* son expresiones de las necesidades de una persona; en consecuencia, son personales e internos (Davis).

✓ La *motivación* se refiere a dedicar esfuerzo hacia un objetivo. (Durbin).

Estos conceptos tienen varios denominadores comunes como ayuda para caracterizar el fenómeno de la motivación: una *necesidad* interna energiza y activa el comportamiento humano, el *impulso* es la fuerza interior que mueve al comportamiento en una dirección específica y los *objetivos* son los incentivos o resultados que refuerzan la satisfacción privada, puede que a su vez refuerza la perpetuación de las necesidades.

Muy ligado a la satisfacción está la motivación pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Muy ligado a la motivación, está la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha.

Existen un conjunto de teorías que se han encargado de indagar en el campo de la motivación, algunas han sido corroboradas a través de las investigaciones y otras no han sido totalmente comprobadas por lo que en este terreno todavía queda mucho por decir:

“Motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo”.

Cuando los colaboradores disfrutan sus labores, encuentran su actividad como retadora, les agrada el entorno de su trabajo. Por lo común ponen su mejor empeño, esfuerzo y desempeñan sus tareas con entusiasmo. En otras palabras, están motivados para rendir una producción óptima. Por otra parte, si los colaboradores no pueden esperar el final de la jornada de trabajo, están alejados del resultado de sus esfuerzos y consideran que su trabajo es terriblemente aburrido, no rendirán su mejor esfuerzo. Harán el mínimo requerido para conservar sus puestos. Es decir, no están muy motivados para desempeñarse bien.

3.1 El trabajo y la motivación

El trabajo en sí es una consideración de extrema importancia en la motivación. Históricamente, el trabajo ha sido considerado como un proveedor de la oportunidad de tomar parte en la tarea de desarrollar y mantener el universo y sus habitantes. Influye en los valores culturales y determina las circunstancias bajo las cuales se vive. La preocupación por el trabajo y su papel en la vida del ser humano continúa siendo un asunto importante.

El trabajo es considerado en forma distinta por distintas personas. La mayoría lo ejecutan esencialmente por lo que creen que están obteniendo de él; esto es, hacer el trabajo está en último término, relacionado a los objetivos personales del individuo. Una persona tiende a trabajar con ahínco si la satisfacción derivada del trabajo es grande y de acuerdo con los deseos de la persona. En esencia, la razón de que uno entregue tanto de uno mismo al trabajo es que éste da a la persona mucho de lo que se busca.

¿Trabaja una persona porque tiene necesidades que no pueden ser satisfechas sin dinero?. Algunas sí, otras no. Varias personas que están en buenas condiciones financieras continúan trabajando duro y mantienen un programa de actividades severo. Otras trabajan mucho, pero no por beneficios materiales.

Parece que el trabajo debe proporcionar un ingreso psíquico a la persona. A la larga, el trabajo no puede ser sólo un acto instrumental para adquirir posesiones materiales, como un auto nuevo, un nuevo sillón o una casa. En última instancia, una persona desea un trabajo que sea personalmente significativo. Cuando esto falta, los esfuerzos motivaciones pueden ser en extremo difíciles de lograr.

3.2 Elementos motivantes sobre el trabajo

Según lo evalúa el colaborador, los cuatro aspectos motivantes de gran importancia son:

1. La naturaleza general del trabajo, su reto y el uso que requiere de los propios talentos.
2. Libertad para ejecutar el trabajo, de usar las ideas personales, de sentirse indispensables en los esfuerzos que producen la realización del trabajo, y de tomar decisiones respecto al mismo.

3. Oportunidad de progresar y desarrollarse mediante el entrenamiento, la retroalimentación del desempeño, y recibir una variedad razonable de asignaciones.

4. Reconocimiento de la realización del trabajo en una forma directa, sincera y oportuna.

3.3 Proceso de Trabajo

El uso de la fuerza de trabajo es el trabajo mismo. El comprador de la fuerza de trabajo consume haciendo trabajar a su vendedor. El trabajo es en primer lugar, un proceso entre el hombre y la naturaleza, un proceso en que el hombre media, regula y controla su metabolismo con la naturaleza. El hombre se enfrenta a la materia natural misma como un poder natural. Pone en movimiento las fuerzas naturales que pertenecen a su corporeidad, brazos, piernas, cabeza y manos, a fin de apoderarse de los materiales de la naturaleza bajo una forma útil para su propia vida. Al operar por medio de ese movimiento sobre la naturaleza exterior a él y transformarla, transforma a la vez su propia naturaleza. Desarrolla las potencias que dominaban a ella y sujeta a su señorío el juego de fuerzas de la misma. Los elementos simples del proceso laboral son la actividad orientada a un fin o sea el trabajo mismo, su objeto y sus medios;

1. *Objeto de trabajo.* Materia bruta y materia prima;
2. *Medio de trabajo.* Máquinas, herramientas, equipos e instalaciones;
3. *Organización y división del trabajo.* Sistematización de tareas y regulación del funcionamiento de objetos y medios del trabajo;
4. *El trabajo mismo.* La actividad orientada a un fin.

En un sentido amplio, el proceso laboral cuenta entre sus medios además de las cosas que median la acción del trabajo sobre su objeto, y que sirven por

ende de una u otra manera como vehículos de la actividad con las condiciones objetivas requeridas en general para que el proceso acontezca. No se incorporan directamente al proceso, pero sin ellas éste no puede efectuarse o sólo puede realizarse de una manera imperfecta. El medio del trabajo general de esta categoría es, una vez más, la tierra misma, pues brinda al trabajador el *locus standi* (*lugar donde estar*) y a su proceso el campo de acción.

Si se considera el proceso global desde el punto de vista de su resultado, del producto, tanto el medio del trabajo como el objeto de trabajo se pondrán en manifiesto como medios de producción, y el trabajo mismo como trabajo productivo.

El proceso de trabajo es una actividad orientada a un fin, el de la producción de valores de uso, apropiación de lo natural para las necesidades humanas, condición general del metabolismo entre el hombre y la naturaleza, eterna condición natural de la vida humana y por tanto independiente de toda forma de esa vida, y común. Por el contrario, a todas sus formas de sociedad.

La importancia de la alienación en la relación “*trabajo–salud*”, es de las transformaciones que se han venido dando a nivel de los objetos de trabajo, de los medios o instrumentos de trabajo y con el trabajador mismo se debe analizar y explicar en el ámbito específico del trabajo, la pérdida de control sobre él mismo y sobre los productos, así como la pérdida de su personalidad, comprendiendo dentro de ésta última la *integridad psicofísica*. Y precisamente en este capítulo de motivación, se hace referencia al proceso de trabajo y las condiciones laborales como parte de la motivación del trabajador en su entorno laboral. Esencia de un bienestar físico y mental por supuesto.

3.3.1 La alienación

En la *alienación objetiva* el trabajador llega a ser un implemento del trabajo de la máquina (proceso de trabajo) completamente subordinado a ella. Respecto al producto del trabajo es un poder que no le pertenece a él.

En la *alienación subjetiva* se hace referencia a la alienación del ser humano respecto de las instituciones sociales, de los otros hombres y de sí mismo. La alienación subjetiva tiene su base en la alienación objetiva.

En la *alienación del producto del trabajo*, el trabajador no es el dueño del producto que él mismo produce, no le pertenece, sino al capitalista.

La *alienación del proceso del trabajo*, el trabajador se vuelve parte de la maquinaria de trabajo, no tiene control sobre el proceso de trabajo sino que está subordinado al mismo.

Alienación de la propia vida (vacío existencial), que el hombre no ve objeto alguno en su actividad vital ya que considera por tanto, aquello que hace realmente, como sin valor ni sentido, algo ajeno en comparación con lo que, en su opinión debería de ser la vida.

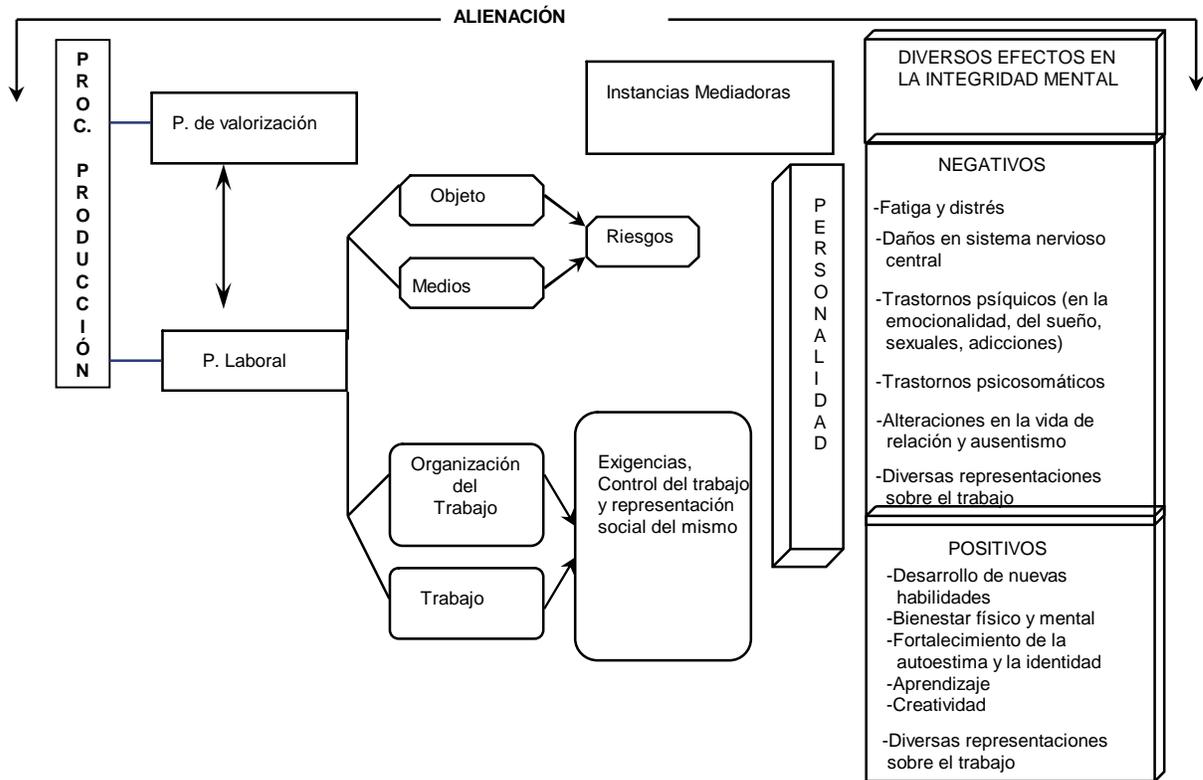
El *sentido de la vida*, quiere decir tanto como su meta. La vida tiene un sentido sí se reconoce claramente la meta de nuestra actividad vital de ésta. En cambio, la vida no tiene ningún sentido, sino se tiene ninguna meta reconocible e internalizada para la vida.

En la siguiente tabla se presenta el marco referencial de la alienación desde un punto de vista histórico-social:

Figura No. 4.0 La alienación (Determinación histórico social).

MARCO CATEGORIAL

DETERMINACIÓN HISTÓRICO-SOCIAL



3.3.2 Formas de organización capitalista del proceso de trabajo

1. *Maquinismo simple*: el proceso de trabajo es regulado en inicio por el trabajador, el esfuerzo físico y psíquico se ejerce cada vez más bajo condiciones más antinaturales y se utiliza una pequeña parte de la potencialidad del trabajo humano. Las manifestaciones patológicas de este patrón de desgaste son: intoxicaciones agudas y crónicas, traumatismos, úlceras, enfermedades cardiovasculares y una amplia gama de trastornos mentales.

2. *Taylorismo-fordismo*: el resultado de una estrategia de control del capital sobre el trabajo, se afirma la materialización de determinadas relaciones sociales de producción que le dan corporeidad a una determinada relación de clase. Labores monótonas que se ejecutan a altos ritmos. Lo que desarrolla fatiga y estrés.

3. *Los procesos automáticos*: esfuerzo físico bajo, la inmovilidad, la monotonía, combinados con una concentración y tensión alta. Puede suscitar situaciones de gran tensión, que se expresan en fatiga, estrés y una florida patología psicósomática y nerviosa.

Capítulo 4.0 Actitudes y Valores

4.1 ¿Qué es la actitud?

La tendencia respecto a qué controla el comportamiento hace énfasis en las influencias sociales externas y resta importancia a los factores internos, tales como las actitudes y la personalidad. Las actitudes expresadas predicen de manera imperfecta el comportamiento del ser humano, puesto que tanto éste como aquéllas están sujetos a otras influencias. No son sólo las actitudes internas las que guían, sino también la situación con la que se enfrenta el individuo. Predecir el comportamiento de las personas es como predecir la manera cómo golpeará la pelota un jugador de béisbol o de críquet.

El *principio de agregación* es aquel en que los efectos de la actitud sobre el comportamiento se hacen más evidentes cuando se observa un promedio o agregado de formas de comportamiento, en lugar de actos aislados. Las actitudes guían el comportamiento si se piensa en ellas. Por ejemplo, las personas autorreflexivas por lo general son conscientes de sus actitudes (Miller y Grush, 1986). Esto plantea otra forma de inducir a las personas a concentrarse en sus convicciones internas. Llevándolas a ser conscientes de sí mismas, haciéndolas actuar frente a un espejo (Caver y Scheier, 1981). Las actitudes predicen las acciones del ser humano sí:

- ✓ Se minimizan otras influencias;
- ✓ La actitud es específica respecto a la acción;
- ✓ La actitud es fuerte (porque algo la recuerda o porque se ha formado de manera que se ha hecho fuerte).

Las actitudes generales son elementos inadecuados de pronóstico del comportamiento subsiguiente. Son varias las razones que explican esta situación.

Existen tres teorías que compiten en explicar por qué las acciones influyen sobre las evaluaciones de la actitud. *La teoría de la auto representación* supone que las personas, especialmente las que auto monitorean su comportamiento con la esperanza de dar una buena impresión, modificarán sus evaluaciones sobre la actitud para *dar la impresión* de coherencia con sus actos. La evidencia disponible confirma que las personas modifican sus planteamientos sobre la actitud como resultado de lo que los demás puedan pensar. Sin embargo, lo anterior demuestra que también ocurre algún cambio genuino de actitud.

Las otras dos teorías proponen que los actos del ser humano, desencadenan cambios genuinos de actitud. *La teoría de la disonancia* explica este cambio de actitud al suponer que el ser humano experimenta tensión después de actuar en contra de su propia actitud o de tomar una decisión difícil. Para reducir este estímulo se justifica internamente el comportamiento. La teoría de la disonancia propone además que entre menor justificación externa se tenga para realizar un acto indeseable, más responsabilidad se sentirá y en consecuencia aparecerá una mayor disonancia y un mayor cambio de actitud.

La teoría de la auto observación supone que cuando las actitudes son débiles, simplemente el ser humano se limita a observar el propio comportamiento, sus circunstancias y a inferir las actitudes. Una implicación interesante de esta teoría es el "*efecto de sobre justificación*". Recompensar a las personas por hacer lo que les gusta puede transformar el placer en monotonía (si la recompensa los lleva a atribuir su comportamiento a ésta).

La actitud, según Eagly y Chaiken (1993) es una tendencia psicológica que se expresa mediante la evaluación de una entidad (u objeto)

concreta con cierto grado de favorabilidad o desfavorabilidad. Al definir la actitud como una tendencia, se da a entender que se trata de un estado interno de la persona. Por tanto, no es algo que resida en el ambiente externo a ella, pero tampoco es una respuesta manifiesta y observable. Precisamente, la actitud se concibe como algo que media e interviene entre los aspectos del ambiente externo, que son los “estímulos”, y las reacciones de la persona, es decir, sus “respuestas evaluativas” manifiestas.

Esta tendencia es evaluativa y se refiere a la asignación de aspectos positivos o negativos a un objeto, es decir, connotativo, que trascienden lo meramente denotativo o descriptivo. Por ello, siendo la actitud un estado interno, tendrá que ser inferido a partir de respuestas manifiestas y observables, y siendo evaluativo, estas respuestas serán de aprobación o desaprobación, de atracción o rechazo, de aproximación o evitación y así sucesivamente.

La evaluación implica dirección e intensidad. La primera hace relación al carácter positivo o negativo que se atribuye al objeto actitudinal. La intensidad se refiere a la gradación de esa valencia.

Por ser la actitud un estado interno, se tiende a considerar que actúa como mediador entre las respuestas de la persona y su exposición a los estímulos del ambiente social. En otras palabras, se supone que las reacciones observables de una persona ante los objetos que le rodean están basadas en esa tendencia psicológica interna y evaluativa que se llama *actitud*. La respuesta observable se puede considerar como expresión de la ubicación de la persona sobre algún punto del continuo actitudinal.

Decir que la actitud es una variable latente implica reconocer que a ella subyacen procesos psicológicos y fisiológicos. Entre los primeros se ha

destacado sobre todo el proceso cognitivo de categorización, en virtud del cual se atribuye al objeto actitudinal un determinado significado evaluativo. Ahora bien, como señalan Eagly y Chaiken, *la actitud no es ese proceso de categorización en sí mismo, sino más bien su resultado*. En efecto, una vez consumado y llevado a término el proceso de categorización, lo que subsiste es un estado interno evaluativo, es decir, la actitud, que tiene una cierta duración, que dirige y sostiene la conducta hacia el objeto. Dado que este estado interno tiene, como mínimo, una cierta duración, incluye una “representación mental” de la tendencia evaluativo, que se activa cada vez que se encuentra el objeto actitudinal.

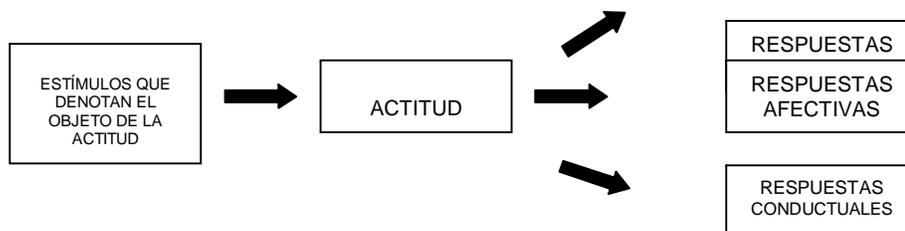
4.1.1 La actitud y sus respuestas evaluativos

La actitud es un estado psicológico interno, como se acaba de señalar, y se manifiesta a través de una serie de respuestas observables. Tradicionalmente se han agrupado dichas respuestas en estas tres grandes categorías:

- c. Cognitivas
- d. Afectivas
- e. Conativo – conductuales

La coexistencia de estos tres tipos de respuestas como vías de expresión de un único estado interno (la actitud) explica la complejidad interna de dicho estado. A continuación en la siguiente figura se ilustran:

Figura No. 5.0 Las tres respuestas a través de las que se manifiesta la actitud.



4.1.1.1 Las respuestas cognitivas

La evaluación positiva o negativa de un objeto se produce a través de pensamientos e ideas, designados en los estudios sobre actitudes como “creencias”. En sentido estricto, las “creencias” incluyen tanto los pensamientos y las ideas propiamente dichos como su expresión o manifestación externa. La evaluación por medio de las respuestas cognitivas ocurre en una doble secuencia. Inicialmente se establece una asociación de naturaleza probabilística entre un objeto y alguno de sus atributos o notas.

4.1.1.2 Las respuestas afectivas

Fundamentalmente, son los sentimientos, los estados de ánimo y las emociones asociadas con el objeto de la actitud. Algunos autores han considerado que éste es el elemento central de la actitud. Otros, incluso, han ido más lejos, llegando a afirmar que éste es el único componente de la actitud. Para Eagly y Chaiken es bastante claro que afecto y evaluación son conceptos diferentes y que la evaluación se puede expresar no sólo a través del afecto, sino también a través de las cogniciones y de las conductas.

4.1.1.3 Las respuestas conativo-conductuales

Las conductas, por su parte, también son susceptibles de ubicación sobre el continuo actitudinal, ya que en algunos son muy negativas.

4.1.1.4 Relación entre los tres tipos de respuestas evaluativos

Cabe esperar que estén relacionadas de manera positiva, aunque no muy intensa. En 1984 el autor Breckler conjugó dos premisas fundamentales:

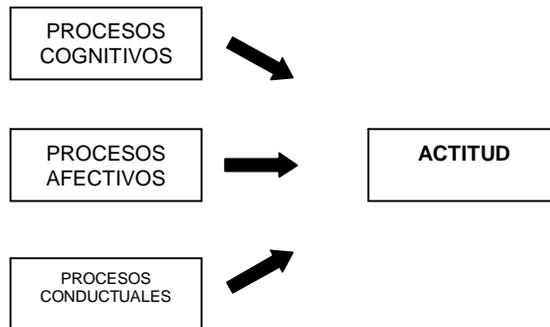
1. Cualquier actitud, y en su caso concreto, la actitud hacia la serpiente físicamente presente en el escenario de investigación, se puede manifestar a través de tres vías fundamentales que se diferencian entre sí, pero que convergen en cierta medida porque comparten un sustrato o base común, ya que todas representan la misma actitud;

2. Cada tipo de respuesta actitudinal se puede medir, a su vez, con la utilización de índices diferentes, que en el caso del estudio son tres; ahora bien la relación entre estos índices diferentes de la misma respuesta debe no sólo se positiva, sino también intensa.

4.2 ¿Cómo surgen las actitudes?

La actitud se considera mediadora entre los estímulos del ambiente social de la persona y las respuestas o reacciones de ésta a dicho ambiente. La actitud sería, desde esta perspectiva, una forma de adaptación de la persona a su medio ambiente, si bien es preciso subrayar que se trata de una adaptación activa, en modo alguna pasiva. En efecto, se supone que la actitud es el resultado de toda una serie de experiencias de la persona con el objeto actitudinal y, por tanto, producto final de aquellos procesos cognitivos, afectivos y conductuales a través de los que dichas experiencias han tenido lugar. En la siguiente figura se representa:

Figura No. 6.0 Las tres respuestas a través de las que se manifiesta la actitud.



4.3 Funciones de las actitudes

Hay una primera función actitudinal que surge directamente de la propia definición de la actitud y que se aplica por igual a todas las actitudes sean del tipo que sean. Es la función “evaluativa”. Poseer una actitud hacia un objeto es más funcional que no poseer ninguna. ¿Cuáles son los efectos adaptativos de poseer una actitud?. Pues sencillamente contar con una pista clara para orientar la acción, saber qué se ha de realizar de antemano en relación con el objeto de la actitud y evitar tener que entrar cada vez que se encuentra dicho objeto en reflexiones y juicios deliberativos que pueden ser muy costosos en tiempo y limitadores de la capacidad de actuar rápidamente.

Existen otras funciones que varían según el tipo de actitudes de que se trate y también según personas y situaciones. Páez y colaboradores (1991) hablan de dos funciones muy habituales: la *instrumental* y la *expresiva de valores*. La primera tiene lugar cuando la actitud sirve a la persona para alcanzar objetivos que le reportan beneficios tangibles o un ajuste a la situación.

La *función expresiva de valores* cuando la actitud en cuestión permite manifestar a la persona lo que realmente piensa y siente o quiere que los demás

sepan acerca de ella. Se trata más bien de proyectar una determinada imagen social y, por tanto, la racionalidad es de corte cultural.

Zinder y Miene (1994) introducen una nueva función: *la de separación*. Es el caso de aquellas actitudes que consisten en atribuir a un grupo dominado, sin poder, o de status inferior, características plenamente negativas, en virtud de las cuales resulta posible despreciar y negar reconocimiento social a quienes pertenecen a ese grupo, e incluso justificar el eventual tratamiento injusto que se le dispensa.

4.4 Actitudes organizacionales

En primer lugar, se considera el *nivel de especificidad* con el cual generalmente se evalúa las actitudes y el comportamiento. Muchas veces, las actitudes se miden en un nivel abstracto muy general y el comportamiento en un nivel demasiado *específico*. Cuanto más alienadas están las dos, mejor se predecirán entre sí. Para especificar determinado comportamiento en el trabajo, es necesario medir actitudes específicas relacionadas con dicho comportamiento. En segundo lugar, hay que considerar la medición de *actos únicos contra actos múltiples*. Las actitudes son mejores elementos de predicción cuando se toman en cuenta toda una serie de comportamientos (varios actos). La evaluación de un sólo aspecto del comportamiento suele no ser confiable y no proporciona mucha información acerca de las relaciones existentes entre actitudes y comportamiento. Se necesita combinar el comportamiento observado o registrado para estar seguros de que la evaluación es sólida y confiable antes de tratar de establecer si se relaciona de manera lógica con una pauta específica de actitudes. En tercer lugar, es posible que *factores situacionales* influyan de manera considerable en las actitudes y los comportamientos. Cuando las presiones situacionales son fuertes es posible que personas con actitudes muy diferentes pueden

comportarse de forma similar. Entonces, tal vez los factores externos limiten el comportamiento y reduzcan o hasta modifiquen la relación entre actitudes y comportamiento. En cuarto lugar, es posible que determinado comportamiento se relacione con toda una *variedad de actitudes*.

Las actitudes hacia el trabajo pueden predecir el comportamiento hacia el mismo cuando ambas son evaluadas de manera adecuada y se toman en cuenta factores relevantes combinados.

Los factores que conducen a la *adopción* de una actitud muchas veces difieren de aquellos que la *mantienen*. Es posible que diferentes factores ayuden a mantener cada conjunto o grupo de actitudes. Es posible que factores de clase social se asocien con actitudes raciales y que factores de clase social se vinculen con actitudes respecto a la salud. Estos distintos factores se relacionan y combinan entre sí, por lo que es difícil separarlos.

4.4.1 Satisfacción Laboral

Es el grado de placer que el colaborador obtiene de su trabajo. La manera cómo se sienten los colaboradores con su trabajo es muy variable. Se asegura que el grado de diferenciación de las preferencias de las personas por los resultados del trabajo está relacionado con sus experiencias en su desarrollo y en sus niveles de aspiración.

Las personas desarrollan sentimientos generales sobre sus trabajos, así como sobre sectores o aspectos concretos de sus trabajos, tales como jefe inmediato, compañeros, oportunidades de promoción, salario, etcétera.

Los psicólogos diferencian estos dos niveles de sentimientos como:

- a) Satisfacción laboral global con el trabajo.
- b) Satisfacción laboral parcial con el trabajo.

4.4.2 Identificación con el trabajo

Es el grado con el que una persona se integra de manera psicológica con su trabajo y la importancia que éste representa para su propia imagen. Se puede estimular y atraer personas a su trabajo o se les puede alinear mental y emocionalmente. La calidad de vida de una persona puede verse afectada en gran medida por el grado de identificación o alineación en su trabajo.

Brown afirma: *“un estado de identificación conlleva a un estado de compromiso positivo y relativamente completo de los aspectos básicos de uno mismo en el trabajo, mientras que un estado de alineación conlleva una pérdida de individualidad y la separación de uno mismo del ambiente laboral”* (1996, Pp. 235).

4.4.3 Compromiso con la organización

Es el grado de fidelidad que siente un colaborador por su patrón o empleador. Existen tres componentes de este concepto:

1. El *componente afectivo* que se refiere al vínculo emocional, e identificación del colaborador con la organización;
2. El *componente de permanencia* que es el compromiso basado en los costos que el colaborador asocia con dejar la organización;
3. El *componente normativo* es el sentimiento del colaborador sobre la obligación de permanecer en la organización.

4.5 Conducta cívica en las organizaciones

Hay cinco dimensiones más frecuentes propuestas por algunos investigadores que componen el concepto de conducta cívica y son:

1. El *altruismo* o conducta de cooperación;
2. *La rectitud*, ser puntual en cuanto a las reglas, procedimientos y políticas de la organización;
3. *El deportivismo* se refiere a evitar quejas, agravios menores, chismes y problemas falsamente magnificados;
4. *La cortesía* es ser atento y respetuoso con los derechos de las demás personas;
5. *La virtud cívica* la participación responsable en la vida política de la organización.

4.6 Sistema de creencias

A lo largo de los años, diferentes investigadores han aislado distintas creencias o sistemas de creencias que han tratado de describir y evaluar. Otros se han centrado más en las necesidades que en las creencias. Se ha observado que muchas de ellas se relacionan en forma directa con el campo laboral.

4.6.1 Motivación al logro

El deseo de lograr algo difícil. Dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas. Hacerlo con la mayor rapidez e independencia posible. Sobresalir personalmente. Competir y superar a otros. Existen numerosos modelos, teorías y procesos hipotéticos relacionados con la naturaleza de la motivación al logro. A continuación se presentan algunas de las características de las personas con una profunda necesidad al logro:

- ✓ Controlan de alguna manera los medios de producción y generan más de lo que consumen;
- ✓ Se plantean objetivos moderadamente difíciles;

- ✓ Tratan de aumentar al máximo las probabilidades de quedar satisfechos con sus logros;
- ✓ Desean una retroalimentación concreta y regular sobre los resultados;
- ✓ Les gusta asumir la responsabilidad ante los problemas;
- ✓ Muestran gran iniciativa y un comportamiento inquisitivo en su ambiente;
- ✓ Continuamente investigan el ambiente por todo tipo de oportunidades;
- ✓ Consideran que el desarrollo y el crecimiento son las señales más directas de éxito;
- ✓ Tratan de mejorar durante todo el tiempo.

4.6.2 Autoritarismo

El concepto del autoritarismo surgió de los investigadores que en la época inmediatamente posterior al nazismo, trataban de responder a la pregunta, en el sentido de que si “los sujetos con demasiados prejuicios tienen características peculiares de personalidad”. Se ha demostrado que las personas autoritarias evitan situaciones ambiguas y son renuentes a creer que las “personas buenas”, tienen atributos positivos y negativos.

4.6.3 Creencias acerca del trabajo

Contienen cinco índices siguientes:

1. La ética del trabajo;
2. El sistema organizacional de creencias;
3. Creencias marxistas;
4. El sistema humanista de creencias;
5. La ética del tiempo libre.

4.6.4 Conservadurismo

Se relaciona muy estrechamente con el autoritarismo.

Wilson (1973:3) asegura que el conservadurismo es *“un factor general, que subyace en todo el campo de las actitudes sociales tanto como la inteligencia, se considera como un factor general que determina parcialmente las capacidades en distintas áreas”*.

Se relaciona estrechamente con factores genéticos y del ambiente que generan sentimientos de inseguridad e inferioridad. Se supone que la base común de los diferentes elementos que forman parte de este síndrome es la *“susceptibilidad generalizada del individuo a sentirse amenazado o ansioso ante la incertidumbre”*.

4.6.5 Ética Protestante del Trabajo

El sociólogo alemán Max Weber (1905), desarrolló el concepto, quien lo consideró como una explicación parcial del origen del capitalismo. Las personas que creen en la ética protestante del trabajo tienden a orientarse hacia el logro y el éxito, destacan la necesidad de la eficacia y la utilidad práctica, suelen estar en contra del tiempo libre, son conservadores y conscientes de lo fútil que es perder el tiempo, la energía y el dinero.

Se ha demostrado que quienes creen en este concepto son competitivos, desean tener recompensas equitativas y no iguales, poseen una tendencia hacia la adicción al trabajo y pueden tolerar labores tediosas. También se ha demostrado que las creencias de la ética protestante ayudan a predecir las actividades que se realizarán durante el tiempo libre y tras la jubilación, además de las preferencias vocacionales y el ahorro.

4.7 Valores y Trabajo

Los valores sociales se han concebido como un sistema de creencias que tienen que ver con aspectos como la competencia y la moral, y se derivan en gran

parte de las demandas de la sociedad. Estos sistemas de valores son reseñas organizadas de experiencias que captan las cualidades focales y abstractas de vivencias pasadas; tienen una calidad moral obligatoria (especifican comportamientos preescritos y proscritos) en torno de ellas y funcionan como criterios o marcos de referencia contra los cuales se pueden probar las experiencias actuales. También se afirma que actúan como motivos generales. Se dice que un valor es una creencia permanente en el sentido de que es preferible un modo indispensable específico de comportamiento y un estado terminal de existencia, o ambas cosas. Cuando se internaliza un valor, éste se convierte en un *criterio estándar*, consciente o inconscientemente, que guía los actos: para desarrollar y mantener *actitudes* hacia objetos y situaciones relevantes, para rusticar los actos, las actitudes propias y de los demás, para *juzgarse moralmente* a sí mismo, a los otros y para compararse con los demás.

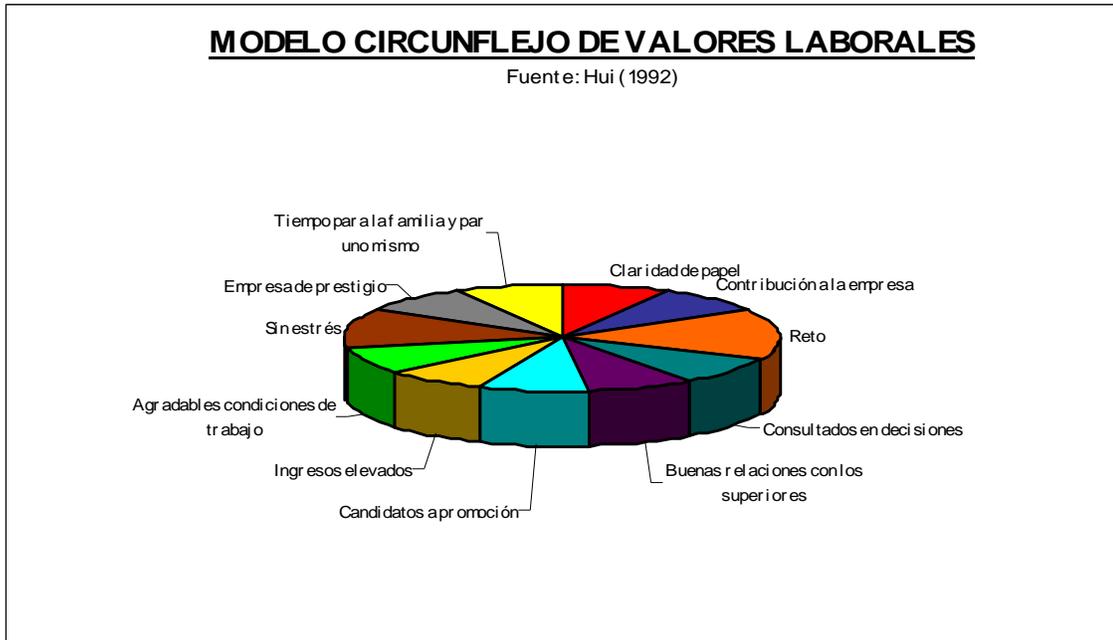
La mayoría de la gente trata una creencia como si fuera una cosa, cuando en realidad se trata de un entendimiento de certidumbre sobre algo, en este sentido vale la pena mencionar a José Ortega y Gasset (1883-1955) aquel gran filósofo español que pensaba: *“que la sustancia de la historia, su meollo, no son las ideas sino lo que está debajo de ellas: las creencias. Un hombre se define más por lo que cree que por lo que piensa. Las técnicas como las ideas cambian con mayor rapidez que las creencias. El tractor ha sustituido al arado y el marxismo a la escolástica pero la magia del neolítico y la astrología de Babilonia todavía florecen en Nueva York, París y Moscú”*³.

Algunos valores se asocian con la ética en el trabajo (logros y trabajo arduo), mientras que otros tienen que ver con las relaciones interpersonales⁴ en el mismo:

³ Lafaye, J., *Quetzalcóatl y Guadalupe; la formación de la conciencia nacional en México*, FCE, 1977, Pp. 12-15.

⁴ Furnham, A., *Psicología Organizacional*, Oxford, 2003, Pp. 235-236.

Figura 7.0 Modelo circunflejo de valores laborales.



4.7.1 Comunicación

Se puede decir que la comunicación es un proceso o flujo. El *proceso de comunicación* consta de siete partes:

1. La fuente de comunicación;
2. El código;
3. El mensaje;
4. El canal;
5. La decodificación;
6. El receptor y;
7. La retroalimentación proporcionada.

Diversos problemas surgen por dificultades semánticas, malas interpretaciones y “ruido” en los canales de comunicación. Es posible que las personas y los grupos tengan diferentes objetivos, metas, valores e ideologías que no hayan sido comunicados con precisión. La mala comunicación no es la causa de *todos* los conflictos, aunque hay mucha evidencia de que los problemas en el proceso de comunicación retardan la comunicación y fomentan los malos

entendidos. Realmente, los problemas en la comunicación son causa y consecuencia de conflictos entre las organizaciones y dentro de ellas.

El análisis de las investigaciones sugiere que el uso distinto de términos, la jerga, el intercambio insuficiente de información clara y el ruido en los canales de comunicación (oral, escrito y en audio) son barreras de la comunicación y posibles antecedentes en la existencia de conflictos. El potencial para éstos aumenta cuando hay demasiada o muy poca comunicación. El incremento de la comunicación es funcional hasta cierto punto; mucha o poca comunicación puede sentar las bases para el conflicto. Todas las organizaciones escogen y presentan una versión de la verdad que más convenga a sus intereses. Ahí pueden entrar todo tipo de información, desde memorandos internos hasta informes anuales. Casi siempre los conflictos de comunicación son causa o síntoma de problemas más serios y subyacentes.

4.7.2 Trabajo en Equipo

El ser humano es sociable por naturaleza y existen varios beneficios del trabajo en equipo, desde permitir la especialización de tareas como a la repartición del trabajo, y complemento de ideas.

La *sinergia* significa que el resultado del trabajo en equipo, es mayor a la suma de los resultados individuales. Al trabajar en equipo, las tareas se dividen, se aprovecha la competencia de cada integrante y se alcanza una mayor productividad.

Fainstein define a un equipo como:

"Un equipo es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados".

Existen varios elementos que vuelven atractivo el trabajo en equipo. En una nueva era de conocimiento y cambios rápidos, aquellas compañías que logren desarrollar sistemas de liderazgo a través de los cuales los equipos de alto desempeño puedan potenciar sus competencias principales y se entienda que la alineación estratégica de sus diferentes áreas es un proceso continuo, en el cual los participantes de estos equipos participarán activamente en la negociación, discusión y replanteamiento de las estrategias buscando siempre mantener óptimos niveles de ejecución.

Las organizaciones que tienen a su cargo crear y mantener esos equipos de trabajo, reconocen la importancia de tener fines claros, capacitarlos permanentemente, darles soporte y proporcionarle los mejores equipos para desarrollar sus funciones. A diferencia de la enorme presión que deben soportar los equipos mencionados, existe una gran cantidad de parecido, con otros equipos. Todos tienen en común algunos de los siguientes aspectos:

- ✓ Tener metas, funciones perfectamente definidas y comprendidas por todos;
- ✓ Estar perfectamente capacitados para desarrollar sus funciones;
- ✓ Ser capaces individualmente de tomar decisiones;
- ✓ Saber resolver los eventuales conflictos interpersonales;
- ✓ Tener los recursos necesarios para las actividades.

Asimismo, es importante entender que en una etapa tan competitiva en las organizaciones, es indispensable formar líderes que puedan formar equipos de alto desempeño. Algunos de los elementos principales identificados en los equipos efectivos son:

- ✓ Los equipos efectivos tienen miembros interdependientes.

- ✓ Los equipos efectivos procuran que sus miembros trabajen de forma más eficiente juntos que solos.
- ✓ Los equipos efectivos funcionan tan bien que generan su propio magnetismo.
- ✓ Los equipos efectivos no siempre tienen el mismo líder.
- ✓ Los equipos efectivos tienen miembros que apoyan al líder y viceversa.
- ✓ Los equipos efectivos tienen un alto nivel de confianza entre sus miembros.

Sin importar el rol que se juegue en un equipo, en orden de funcionar efectivamente es muy importante que se conozcan las etapas de construcción de un equipo. A continuación se muestra en el siguiente cuadro las características principales de cada etapa del desarrollo y construcción de un equipo:

Cuadro 4.0 Etapas del desarrollo de un equipo.

<i>Etapa</i>	<i>Explicación</i>
<i>1. Formación</i>	El equipo se encuentra con la necesidad de compenetrarse, lograr un entendimiento común en su objetivo y límites. Las relaciones se deben formar así como la creación de confianza.
<i>2. Normalización</i>	El equipo se enfrenta con la creación de cohesión y unidad, existen roles, se identifican las expectativas de los miembros y el compromiso se incrementa.
<i>3. Tormenta</i>	El equipo se encuentra en desacuerdos y diferencias, es necesario dominar el conflicto. El reto incluye superar el <i>groupthink</i> .
<i>4. Desempeño</i>	El equipo se encuentra con la necesidad de una mejora continua, innovación, velocidad y capitalización como su núcleo de competencias.

Conocer estas etapas permite desarrollar una estrategia para suavizar y optimizar las fortalezas de cada etapa, de esta forma se puede planear en qué

momento se deberán exigir resultados y renovaciones de los equipos y objetivos de acuerdo a estos ciclos.

4.7.3 Liderazgo

Robbins (1990; Pp. 382) define al liderazgo como:

“La capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. La fuente de la influencia puede ser formal, como la que proporciona un rango administrativo en una organización”.

Chiavenáto, Adalberto (1993) destaca lo siguiente:

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Los líderes pueden surgir del grupo y también en razón de la designación formal para dirigir al grupo.

4.7.3.1 Tipos de liderazgo

1. *Liderazgo Carismático.* Los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobre humana o extraordinaria cuando observa ciertas conductas. Robert House ha identificado tres características de este tipo de líder:

- a. *Muchísima confianza;*
- b. *Dominio;*
- c. *Firme convicción.*

2. *Liderazgo transaccional.* Líderes que motivan o guían a sus seguidores hacia metas establecidas, aclarándoles los requisitos de los roles y de las actividades.
3. *Liderazgo transformacional.* Líderes que ofrecen consideración y estímulo intelectual individualizado y que tienen carisma.
4. *Liderazgo situacional.* Es una teoría de contingencias que gira en torno a los seguidores. Depende del grado de madurez de los seguidores. Recurre a dos dimensiones: las conductas relacionadas con las actividades y las relaciones. Se combina con cuatro estilos de liderazgo: mandar, persuadir, participar y delegar.
5. *Liderazgo autoritario.* El líder define todas las políticas, determina la tarea específica y el compañero de trabajo de cada uno de los miembros. Dicta las técnicas y pasos en las actividades, uno a la vez. El líder tiende a elogiar o criticar a nivel “personal” el trabajo de cada uno de los miembros; no tiene una participación de grupo activa.
6. *Liderazgo democrático.* Perspectiva de actividad lograda durante el período de discusión. Pasos generales delineados para un objetivo de grupo; el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos entre los que se puede elegir. Los miembros tienen la libertad de trabajar con quien quieran. El líder es “objetivo” o “enfocado en los hechos” respecto de los elogios o críticas.
7. *Liderazgo de no interferencia.* Libertad total para las decisiones en grupo o individuales, con una participación mínima del líder. Total falta de participación del líder. Comentarios espontáneos poco frecuentes sobre las actividades de los miembros. No participa de otra manera en el análisis del trabajo.

4.7.4 Toma de decisiones

En las organizaciones, las personas toman decisiones. Es decir, eligen una de entre dos o más alternativas. Las decisiones se toman como reacción ante un problema. Existe una discrepancia entre el estado corriente de las cosas y el estado deseado la cual requiere que se consideren otros cursos de acción. Toda decisión requiere que se interprete y evalúe la información. Normalmente los datos se reciben de diversas fuentes y se tienen que seleccionar, procesar e interpretar. El siguiente cuadro describe los pasos que debe seguir una persona, explícita o implícitamente, para tomar una decisión:

Cuadro 5.0. Pasos del modelo para optimizar las decisiones.

No.	Pasos
1.	Confirmar que se necesita una decisión
2.	Identificar los criterios para tomar la decisión
3.	Asignar ponderaciones a los criterios
4.	Encontrar alternativas
5.	Desarrollar las alternativas
6.	Seleccionar la mejor alternativa

4.8 Administración por Valores

En primera instancia, las organizaciones no hacen funcionar la administración de valores, lo hacen las personas. Por tal motivo se procede a administrar los valores con base en tres fases:

1. *Aclarar* los valores, propósito y misión;
2. *Comunicar* la misión y los valores propios;
3. *Alinear* las prácticas diarias con la misión y los propios valores.

4.8.1 Sistema de Administración por Valores

Para Ken Blanchard existe un proceso para aclarar los valores⁵ en la organización:

Cuadro 6.0 Proceso para aclarar los valores en la organización (Ken Blanchard, 1997).

<u>PROCESO PARA ACLARAR VALORES</u>
1. Obtener aprobación del propietario para el proceso de Administración Por Valores (APV).
2. Gerente aporta sus propias ideas sobre los valores.
3. Equipo administrativo aporta ideas sin la presencia del gerente.
4. Gerente y equipo administrativo comparten y comparan.
5. Grupos de enfoque de empleados hacen su aporte.
6. Verificar con clientes y otros interesados significativos.
7. Sintetizar todos los aportes y presentar misión y valores recomendados a la junta directiva y propietarios para aprobación final.

⁵ Blanchard K., *Administración por valores*, Norma, San Francisco, 1997, Pp. 58-59.

Capítulo 5.0 Percepción

El hombre adquiere conciencia de sí mismo y del mundo que le rodea por medio de sus sentidos. A partir de los estímulos recogidos por los sentidos el hombre *descubre, organiza y crea* la realidad, adquiriendo conciencia de ella por medio de la *percepción*.

Tanto el mundo físico de los objetos como el mundo psicológico de las percepciones son ordenados y tienen mucha organización, pero sus principios no son los mismos. Para el mundo de la percepción la cuestión fundamental es la siguiente: *¿Qué es lo que determina cuáles habrán de ser las estimulaciones que se reúnan para formar “cosas” en el campo perceptivo?*

Los factores de estímulo que se encargan de la formación de unidades en la percepción visual son los de la *proximidad, la semejanza, la continuidad, el cierre y el movimiento común*, los cuales están geoméricamente determinados. Existen otras influencias, las cuales son aportadas por el organismo y son factores de la experiencia.

Las relaciones entre los objetos externos y el organismo que los percibe rara vez son estáticas. Las impresiones de los sentidos tienen que ser por fuerzas calidoscópicas, no obstante, la regla es que la constituyen las percepciones estables de los objetos del medio. Tal constancia se pone de manifiesto de diversas maneras, en la forma, el tamaño, la brillantez y el color de los objetos. La influencia más decisiva en la determinación de la organización de la percepción, en cualquier momento, es la atención.

La percepción de las personas tiene que ver con la forma en que la gente se da cuenta de las características individuales de los demás, en particular sus capacidades, estado de ánimo, motivación y personalidad. Durante la interacción

social se toman en cuenta algunas señales no verbales, como la postura, los gestos, los movimientos corporales, expresión facial, dirección de la mirada, tono de la voz, ritmo, cantidad y fluidez de la conversación, orientación y distancia, y éstas influyen en la interpretación que se hace del comportamiento de otras personas.

Burneo (1958; 1) define a la percepción como:

“Comprende fundamentalmente dos procesos:

- 1. La recodificación o selección del enorme caudal de datos que nos llegan del exterior, reduciendo su complejidad y facilitando su almacenamiento y recuperación en la memoria;*
- 2. Un intento de ir más allá de la información obtenida, con el fin de predecir acontecimientos futuros y, de ese modo, evitar o reducir la sorpresa”.*

Para Forgas y Melamed la definición de percepción es (1996; Pp. 9):

“El proceso de extracción de información”

Para Robbins la definición de percepción es (1990; Pp.137):

“La percepción se define como un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con objeto de dar significado a su entorno”.

5.1 Relación entre percepción, aprendizaje y pensamiento

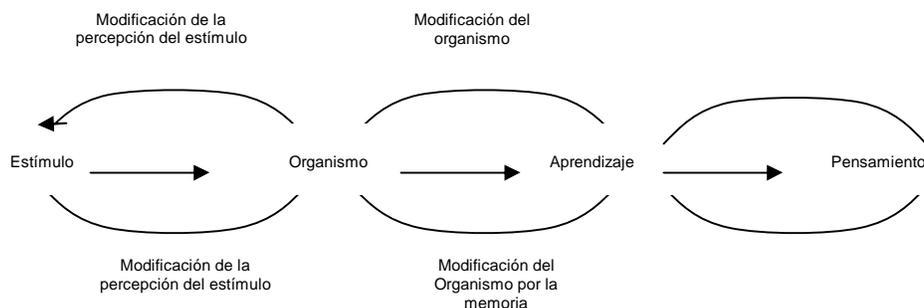
A la percepción, el aprendizaje y el pensamiento se les han conocido tradicionalmente como procesos cognoscitivos, ya que todos ellos remiten, hasta cierto punto, al problema del conocimiento. A la *percepción* se le ha considerado como un proceso mediante el cual un organismo recibe o extrae cierta información acerca del medio. Al *aprendizaje* se le define como el proceso mediante el cual se adquiere esta información por medio de la experiencia y se convierte en parte del almacenamiento de hechos en la memoria del organismo. Así los resultados del

aprendizaje facilitan la posterior extracción de información, ya que los hechos almacenados se convierten en modelos, en comparación con los cuales se juzgan las señales. El más complicado de estos procesos cognoscitivos es el *pensamiento*, porque es una actividad cuya existencia se infiere cuando un organismo se dedica a resolver problemas, lo cual entraña también el uso de modelos.

La medida en que el conjunto perceptivo se amplía, se hace más complejo y los patrones se enriquecen con las experiencias, el individuo será más capaz de extraer información del medio. El proceso se inicia con una simple acción *refleja* cuando el individuo nace y se desarrolla mediante la maduración y el aprendizaje para producir conjuntos más poderosos, que se integran por medio de conceptos; en consecuencia, el pensamiento se torna más experto.

En la figura 8.0 se describe la relación entre el aprendizaje y el pensamiento en el proceso perceptivo, se observa también que el aprendizaje puede conducir al pensamiento; el pensamiento entonces modifica al organismo mediante la intervención de un nuevo aprendizaje, el cual a su vez modifica la percepción de la situación de estímulo.

Figura 8.0 Relación entre el aprendizaje y pensamiento en el proceso complejo de la percepción.



El estímulo posee un potencial que el organismo extrae en una forma de aprendizaje; éste se almacena en la memoria y modifica el organismo de tal manera que más tarde percibirá el mismo estímulo en forma diferente. El proceso de pensamiento (producto de un nuevo aprendizaje) también modifica al

organismo porque produce un nuevo aprendizaje que a su vez modifica la percepción del estímulo.

Dos conjuntos de factores, las propiedades de los estímulos y los determinantes internos, son los que deciden si la atención será sostenida o distraída y si la atención se concentrará marcadamente o no. Los principales factores de estímulo parecen ser la intensidad, el cambio y la repetición, aunque la relación “novedad – familiarización” puede ser importante, como puede ser la “complejidad del estímulo”. Entre los factores internos figuran los hábitos de atención y los motivos dominantes.

5.2 Base fisiológica de la percepción

El complejo proceso perceptual depende tanto de los sistemas sensoriales como del cerebro. Los sistemas sensoriales detectan información, la convierten en impulsos nerviosos, procesan parte de ella y envían la mayor parte al cerebro por medio de las fibras nerviosas. El cerebro es el principal actor en el procesamiento de los datos sensoriales. Por consiguiente la percepción depende de cuatro operaciones: *detección*, *traducción sensorial* (conversión de energía de una u otra forma), *transmisión* y *procesamiento de la información*.

Los once sentidos humanos se suelen agrupar en los cinco sistemas perceptuales (visual, auditivo, somato sensorial, químico y propioceptivo), estos sistemas trabajan juntos. A continuación se muestran:

Cuadro 7.0 Cinco sistemas perceptuales.

Sistema	Sentidos implicados
Visual	Vista
Auditivo	Oído
Somato sensorial	Tacto, presión profunda, calor, frío, dolor
Químico	Sabor, olfato
Propioceptivo	Sentido vestibular, sentido cinestésico

5.2.1 Las bases visuales y auditivas

La vista es el más complicado de los sentidos y el que mejor informa de los acontecimientos del mundo exterior. El ojo, cuya construcción fundamental es muy semejante a la de una cámara fotográfica, es realmente un receptor dual, porque su “película” sensible, la retina, tiene dos clases de terminaciones nerviosas, los bastones, para la visión incolora, en condiciones de poca iluminación, y los conos, para la visión a colores, bajo luz brillante. Los testimonios más importantes de esta dualidad provienen de la naturaleza de las curvas de visibilidad, la existencia en un escotoma central en condiciones de luz tenue, los hechos de la anatomía y de la conducta comparadas, algunas anomalías de la visión, como la ceguera nocturna y las propiedades de las curvas de adaptación a la oscuridad.

En el mundo del color ha de hacerse tres distinciones fundamentales: *las de matiz, brillantes y saturación*. Los colores pueden combinarse para dar mezclas, y esto hacerse, o bien por sustracción, como en el caso de las acuarelas, o por suma o adición, como en el caso de las impresiones sucesivas proporcionadas por la rueda de color. Las mezclas revelan una interesante relación de complementariedad en virtud de la cual unos colores anulan a otros. Los colores vecinos en el campo visual tienden a alterar sus respectivas apariencias en virtud de la operación del contraste de brillantez y del contraste del color, donde se cumple la ley de la complementariedad. Lo mismo puede decirse de las posimágenes negativas; los colores inducen a sus antagonistas.

Todos los ojos normales están caracterizados por un grado de “ceguera” a matices situados en la periferia del campo visual, pero algunos ojos tienen una ceguera más completa al color, en virtud de la cual tienden a confundir rojos, amarillos y verdes. Se conocen dos tipos principales: la *protanopsia* y la *deuteranopsia*. Ambas clases se reducen a un espectro amarillo-azul, pero hay

diferencias definidas entre las dos. Existe también la ceguera patológica al color (*tritanopsia*) y una ceguera al color total, que es más rara.

El oído tiene un complicado mecanismo, gracias a la cual los sonidos conducidos por las partículas de aire desde los cuerpos que vibran en el medio externo, son finalmente capaces de producir diminutas perturbaciones en el caracol. Éstas afectan en el órgano de Corti, que es el nombre colectivo que se da a las terminaciones del nervio auditivo.

Se necesitan dos cosas para rebasar el umbral auditivo absoluto: la frecuencia del estímulo debe estar comprendida dentro de ciertos límites (aproximadamente entre los 20 y 20,000 ciclos) y la intensidad debe ser suficientemente grande. La técnica de determinar el grado de sensibilidad auditiva, a lo largo del rango de frecuencia audible, recibe el nombre de audiometría. Las gráficas audiométricas tienen gran valor potencial para diagnosticar sorderas parciales y otras perturbaciones de la audición.

Las dimensiones sensoriales principales de la audición son: el volumen y el tono. Ambos son funciones complejas de la intensidad del estímulo y de la frecuencia, aunque el volumen está determinado primordialmente por la intensidad y el tono por la frecuencia. Se llaman *sonos* a las unidades de la escala de volumen; el *mel* es la unidad de tono correspondiente.

5.3 El proceso de la percepción visual

1. El objeto físico emite o refleja radiaciones luminosas de distinta frecuencia e intensidad (estímulos).
2. Las radiaciones luminosas penetran en el interior del globo ocular a través de la pupila, que se dilata o contrae en función de las condiciones luminosas por la acción del iris. Hasta llegar a la retina, que es la parte

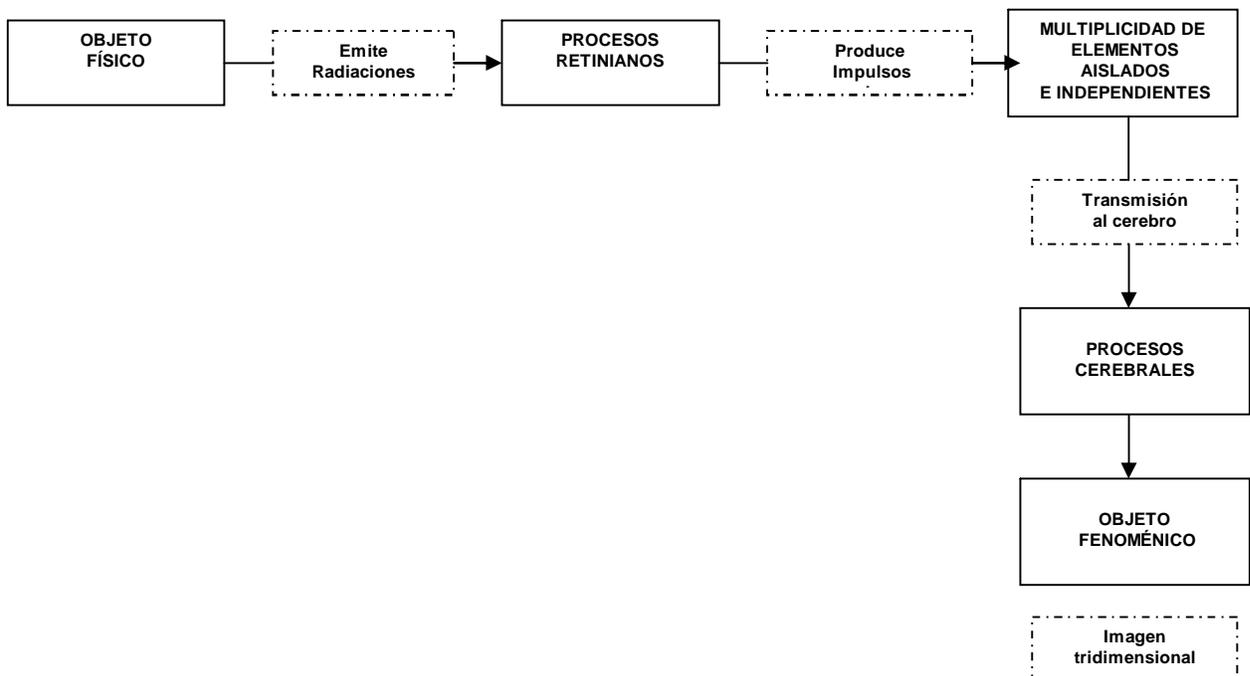
fotosensible del ojo, tiene que atravesar la córnea, el cristalino y la cámara interior acuosa.

3. La retina está compuesta por tres tipos de células (ganglionares, bipolares y fotorreceptoras). La energía luminosa incide primero sobre las células ganglionares que no son sensibles a la luz; luego sobre las bipolares que tampoco lo son y, por último, sobre las fotorreceptoras (conos y bastoncillos) que son las únicas sensibles a la luz. Hay, además, otros dos tipos de células: las células horizontales, que conectan entre sí a los conos y los bastoncillos, y las células amacrinas, que conectan las células bipolares con las ganglionares.
4. Sólo una pequeña parte del espectro electromagnético de las ondas luminosas (el situado entre las 380 y las 780 milimicras) puede ser captada por los conos y bastoncillos, los cuales están especializados. Los conos actúan como receptores del color y operan en condiciones de moderada o alta iluminación ambiental. Los bastoncillos son receptores acromáticos que operan en condiciones de escasa iluminación ambiental. En el ojo humano hay unos 120 millones de bastoncillos y entre 6 y 7 millones de conos. En total, pues, hay más de 126 millones de células fotorreceptoras.
5. En estas condiciones, los estímulos luminosos producen en la retina del observador una proyección óptica invertida del objeto. El tamaño de la proyección óptica varía según sea la distancia entre el objeto y el observador. La forma de la proyección óptica varía con el cambio de la inclinación del objeto respecto al observador.
6. La energía electromagnética que incide sobre los conos y bastoncillos es transformada en impulsos nerviosos que llegan hasta las células ganglionares cuyos axones se unen para formar el nervio óptico en el

disco óptico, llamado punto ciego porque carece de células fotorreceptoras y no es sensible a la luz.

7. Los haces nerviosos de cada ojo se encuentran en el quiasma óptico donde parte de ellos se cruzan para ir a parar al hemisferio cerebral opuesto, de manera que las fibras que salen del lado izquierdo de ambas retinas (y que corresponden al lado derecho del campo visual) se proyectan hacia el hemisferio izquierdo y las que salen del lado derecho de ambas retinas (y que corresponden a lado izquierdo del campo visual) se proyectan hacia el hemisferio derecho.
8. Los impulsos nerviosos llegan a través del cuerpo geniculado lateral del tálamo hasta la corteza visual del cerebro, situada en el lóbulo occipital, modifican su estado fisiológico y se produce la experiencia.

Figura 9.0 El proceso de la percepción visual (F. Gaetano Kanizsa: Gramática de la visión. Percepción y pensamiento., Ed. Paidós, 1986).



5.4 Las teorías explicativas de la percepción

1. *Ambientalismo contra organicismo*. Los ambientalistas piensan que la percepción está determinada por la estructura del mundo ambiente y es congruente con él. En cambio, el organicismo considera que la percepción visual es producida por las estructuras orgánicas.

2. *Empirismo contra innatismo*. El empirismo piensa que la percepción se aprende con base en la experiencia. Para el innatismo, en cambio, el ser humano ya nace preparado para percibir visualmente el mundo de una determinada manera.

3. *Atomismo contra Holismo*. El atomismo entiende la percepción como un agregado de partes más simples que se distinguen perceptivamente unas de otras. En cambio, el holismo considera que la percepción produce la sensación de "todos unitarios" que no pueden ser desintegrados en sus partes elementales, ya que el todo es algo más que un agregado de sus partes elementales.

4. *Introspección contra Conductismo*. Las experiencias introspectivas pueden ser integradas en el conocimiento científico del hombre. En cambio el conductismo considera que los datos científicos deben ser objetivos (todo lo introspectivo debe excluirse de la ciencia sobre el hombre).

5.5 La teoría de la detección de señales

Es un producto de la psicofísica que trata de explicar el papel que desempeñan los factores psicológicos en la capacidad para detectar estímulos. Esta teoría, sostiene que cuando intentan detectar un estímulo, los observadores pueden realizar una apreciación errónea desde dos perspectivas distintas: informar que existe un estímulo cuando no es así, o informar cuando no hay un

estímulo cuando sí lo hay. Mediante la aplicación de procedimientos estadísticos, los psicólogos que aplican la teoría de la detección de señales pueden llegar a comprender de qué modo los distintos tipos de decisiones, que pueden implicar factores tales como las expectativas del observador y su motivación, se relacionan con juicios acerca de los estímulos sensoriales en diversas situaciones.

5.6 Organización jerárquica de las tareas perceptivas

El orden indicado, desde el nivel más sencillo hasta el más complejo, se adecua a la siguiente secuencia:

1. La *detección de la energía* del estímulo (luz) y una discriminación de los cambios en la misma.
2. La *discriminación de un brillo unificado, una unidad figurativa, y una orientación como aspectos separados* del fondo.
3. La *resolución* de los detalles más finos que producen una figura más diferenciada.
4. La *identificación y reconocimiento* de una forma o *patrón*.
5. La *manipulación* de la forma identificada; esto sucede, por ejemplo, en la resolución de problemas, en la percepción social y en todos aquellos casos en que la percepción está relacionada con los valores y la motivación.

Por lo general se requiere más tiempo para realizar las tareas más complejas. Además, mientras más se avance en la jerarquía, mayor será la importancia del papel de la experiencia representada por la memoria. Lo importante no es el tiempo de exposición sino el tiempo de procesamiento.

5.7 Semejanzas entre la percepción de objetos y de personas

- a) Las personas son percibidas como agentes causales y los objetos, no; o, dicho de otra manera, los seres humanos tienen intenciones de control sobre el medio que los rodea. Esto explica por qué el factor “engaño” tiene una importancia fundamental en la percepción de personas, mientras que es prácticamente irrelevante en la percepción de objetos.
- b) Las otras personas son similares a uno mismo, lo cual permite realizar una serie de inferencias que no se puede realizar en el caso de los objetos. De manera inevitable, la percepción social implica el propio “yo”.
- c) La percepción de personas suele darse en interacciones que poseen un carácter dinámico. Generalmente, cuando se percibe a otra persona, es uno a la vez percibido. Las expectativas o percepciones respecto a la persona que se percibe, influye en la conducta hacia ella; esta conducta, a su vez, puede influir en la respuesta que la persona percibida emita, cerrando de esta manera una especie de círculo vicioso.
- d) La percepción de personas es, generalmente, más compleja que la percepción de estímulos físicos, pues las personas tienen muchos atributos cruciales que no son observables a simple vista, se cambia más con frecuencia a diferencia de los objetos, y la exactitud en la percepción social es más difícil de comprobar.

5.8 Formación de impresiones

Es el proceso mediante el cual se infieren características psicológicas a partir de la conducta, así como de otros atributos de la persona observada, y se organizan estas inferencias en una impresión coherente. Para el proceso de formación de impresiones podría esquematizarse de la siguiente forma:

Figura 10.0 Proceso de formación de impresiones.



5.9 Percepción social, motivos y personalidad

Las señales no verbales de la inmediatez y el relajamiento se consideran como signos importantes de la positividad, la potencia y la capacidad de respuesta. A partir de la percepción de las características personales se descubrió un modelo, un programa de efecto facial, para explicar la discriminación universal de los patrones faciales de la expresión emocional, cómo diferentes ambientes visuales en distintas culturas producen diferentes tendencias de inferencia visual, y cómo la experiencia en general proporciona conjuntos o esquemas diferenciales de modo congruente. Michotte y Heider argumentan que los principios fundamentales de las relaciones espaciotemporales y configuracionales ejercen influencia en la percepción de las emociones e intenciones integrales y segregativas.

La tesis de Michotte (1964) es que las reacciones físicas que corresponden a las emociones realmente cumplen con las condiciones de estimulación que son necesarias para producir en un observador las estructuras cinéticas del tipo que se ha estudiado. Además hace notar que las reacciones mutuas de dos individuos determinan frecuentemente la reacción de otros individuos presentes en el grupo.

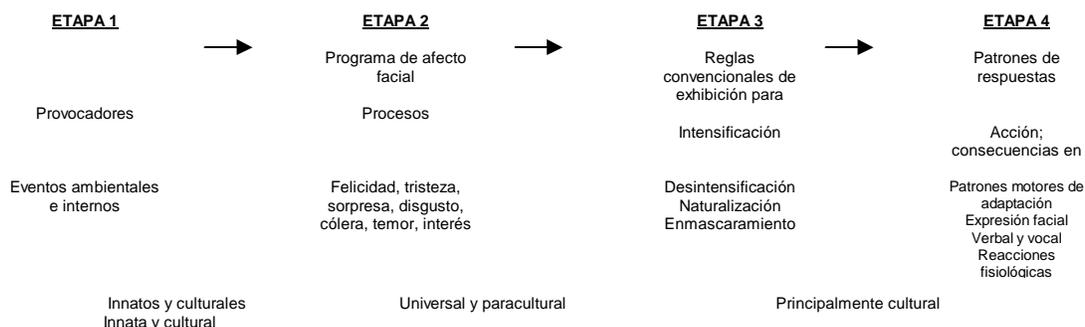
El trabajo de Michotte promete proporcionar una comprensión real de la manera como se perciben los atributos personales, como son las emociones, las intenciones, los motivos y las relaciones interpersonales.

Por otro lado Sheriff infirió que toda percepción es el resultado de lo que se ha aprendido a percibir de los grupos culturales o sub-culturales. Demostró que en la ausencia de un marco espacial externo una norma de grupo proporciona un marco de referencia. Su hallazgo es más importante para una teoría del juicio y la discriminación que para la percepción. El valor tiene una influencia significativa sobre el juicio del tamaño u otras dimensiones, especialmente cuando el estímulo distal no es claro o carece de un marco de referencia confiable y concreto.

La percepción es una consecuencia de la interacción entre un organismo activo y su ambiente de estímulo. El papel del receptor (el aspecto funcional), postulando que éste ejecutará cuatro funciones durante la percepción. En primer lugar, está la función de *selección*, en segundo lugar está la *acentuación*, en tercer lugar está la *fijación* y en cuarto lugar está la *configuración organizada*. Estas cuatro funciones son afectadas por el estado prevaleciente del organismo, que se compone de las necesidades de éste, sus valores, sus esperanzas, su experiencia pasada, su cultura, y todos aquéllos ítems de su historia pasada que contribuyeron a hacer de él lo que es.

Ekman (1972: Pp. 213) elaboró un proceso por etapas y sugirió un modelo para describir la organización de las expresiones faciales de las emociones, el cual puede verse en la figura 11.0:

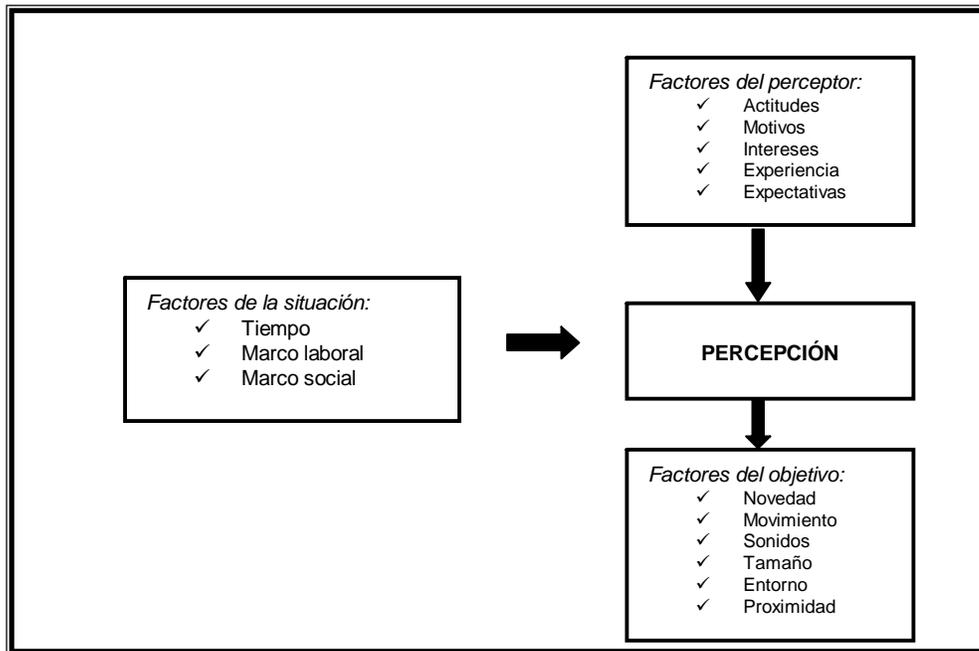
Figura 11.0 Modelo que describe las etapas en la expresión facial de las emociones (Ekman, 1972).



5.10 Factores que influyen en la percepción

A continuación se mostrará una figura en donde se presenta un resumen de los factores que influyen en la percepción:

Figura 12.0 Factores que influyen en la percepción (Robbins, 1990).



5.11 Procesos de atribución

Se orienta al descubrimiento del proceso mediante el cual las personas intentan explicar aquellas conductas y sucesos que se salen de lo normal o violan las expectativas previas. Los primeros trabajos se deben a Heider, autor que estableció la diferencia entre causas internas y externas, el cual formuló un modelo del itinerario seguido por las personas para llegar a asignar la causalidad. Jones y Davis se centraron en la explicación de la causalidad interna, mientras que Kelley incluyó en sus modelos también la causalidad externa. Con el tiempo se han agrupado bajo el rótulo genérico de “sesgos atributivos”; las diferencias entre actos y observador, el error fundamental de atribución y el error “último” de atribución. Se reconoce que las atribuciones no sólo son un proceso cognitivo, ya

que tienen profundas implicaciones sociales tanto para lo que se refiere a las funciones que desempeñan como a la forma en que son moldeadas por el entorno social y la cultura.

5.11.1 Teoría de la atribución

Sugiere que cuando la gente observa el comportamiento de otros trata de determinar si éste fue provocado por fuerzas internas o externas. Tiene que ver con la forma en que las personas atribuyen el éxito o el fracaso a su propio comportamiento o al de los demás o con las consecuencias emocionales y de comportamiento de estas atribuciones. Todo parece indicar que las personas toman en cuenta diferentes aspectos del comportamiento de quienes observan antes de llegar a una conclusión:

1. *Distinción*. Se refiere a lo diferente que puede ser el comportamiento observado del otro comportamiento relacionado.
2. *Consenso*. Si todos los que se enfrentan a una situación semejante reaccionan de la misma forma, hay un consenso de dicho comportamiento.
3. *Consistencia*. El observador del comportamiento de una persona siempre toma en cuenta la uniformidad (a través del tiempo).

5.11.1.1 Error fundamental de atribución

Es la tendencia a subestimar la influencia de los factores externos y de sobrestimar la influencia de los factores internos cuando se juzga la conducta de los demás.

5.11.1.2 Prejuicio de autocomplacencia

Es la tendencia de las personas de atribuir sus éxitos a factores internos y de atribuir la culpa de sus fracasos a factores externos.

5.11.2 Percepción selectiva

Las personas interpretan aquello que ven de manera selectiva y con base en sus intereses, pasado, experiencia y actitudes.

5.11.3 Personalidad implícita

Consiste en un conjunto de conceptos y supuestos que se aplican para describir, comparar y entender a las personas. Las teorías implícitas de la personalidad difieren entre los individuos y éstas diferencias son más marcadas entre la gente de distintas culturas. Al atribuir características a los demás, las personas establecen juicios claros sobre características estables, pero también lo hacen sobre juicios dinámicos de percepción de las características que cambian, como los estados de ánimo, las emociones y los motivos.

5.11.4 Error lógico

La teoría de la personalidad implícita hace que las personas formulen hipótesis o puestos acerca de que los rasgos o las habilidades se dan juntas en una persona. Por lo general, cuando no posee información completa, de manera intuitiva utilizan esta interpretación para formarse una imagen constante y amplia de los demás.

5.11.5 Efecto Halo

Ocurre cuando las personas se forman una opinión general de una persona con base en una sola característica o bien cuando las personas perciben a los demás en términos de conceptos como buenos y malos; los primeros poseen todas las buenas cualidades, mientras que los últimos tienen todas las malas. Se ha sugerido que las actitudes generales hacia otras personas pueden ser determinadas en gran medida por la forma en que se evalúa de una persona a otra y esto es en tres dimensiones:

1. Actividad (activo-pasivo).
2. Fuerza o potencia (fuerte-débil).
3. Evaluación (bueno-malo).

5.11.6 Efectos del contraste

Es la evaluación de las características de una persona que se ven afectadas al ser comparadas con otras personas recién vistas y que obtienen una calificación mayor o menor, en cuanto a las mismas características se refiere.

5.11.7 Estereotipos

Es cuando se juzga a alguien con base en la forma en que se percibe al grupo al cual pertenece la persona.

5.11.8 La proyección

Es la tendencia a atribuir las características propias a los demás y puede distorsionar la forma en que se percibe a otros.

5.12 Percepción del espacio y del tiempo

La paradoja fundamental de la percepción del espacio visual es que se tiene una recinta bidimensional pero un mundo tridimensional de objetos percibidos. Los factores principales de la solidez o de la profundidad son la disparidad retiniana, la perspectiva textual y lineal, el tamaño aparente y la localización de los objetos, la paralaje del movimiento, la perspectiva aérea y el claroscuro.

En un lugar común que no existe una correspondencia de uno a uno entre las propiedades geométricas del espacio y las características del mundo percibido. La ilusión es la regla. La consideración de los tipos fundamentales de

ilusión geométrica conduce a ciertas generalidades importantes que permiten hacer ciertas predicciones acerca de la manera en que se verán diseños visuales complejos.

Algunas ilusiones visuales están caracterizadas por su carácter cambiante, el que se deriva de la inestabilidad del campo visual.

La piel comparte con el oído la capacidad de hacer delicadas discriminaciones temporales y con el ojo la capacidad de hacer distinciones espaciales. Las capacidades espaciales cutáneas básicas se ponen de manifiesto mediante la localización de toques con una sola punta y a través de la discriminación de dos puntas. Combinando sus propiedades temporales y espaciales, la piel es capaz de sintetizar estructuras que dicen mucho acerca de las “cosas” cutáneas y proporciona inclusive información táctil de forma, aunque rudimentaria.

El movimiento, especialmente el visual, presenta algunos problemas interesantes, puesto que el movimiento real en el espacio a menudo no se advierte y la percepción del movimiento puede inducirse aun cuando nada se esté moviendo. El primer fenómeno está relacionado con las estructuras de los movimientos oculares, de las cuales hay muchas. El segundo, el movimiento “sintético”, es el efecto visual, conocido por el hombre, que haya sido más ampliamente explotado, pues es el fundamento de la cinematografía como de la televisión. Cuatro factores tienen importancia crítica para la síntesis del movimiento: la intensidad del estímulo, la distancia, la duración y la separación temporal de los estímulos. Hay que distinguir dos clases de estímulos visuales, a los que comúnmente se les llama movimientos “fi y gamma”.

La percepción de tiempo tiene dos aspectos: uno implica el cálculo del tiempo que ha transcurrido entre la presentación de dos estímulos sucesivos y el

segundo aspecto comprende la percepción de un “intervalo” lleno, llamado *duración*.

Los juicios acerca del transcurso del tiempo se obtienen comparando sucesivamente intervalos marcados por “clics” (tiempo vacío) o por breves explosiones de ruido (tiempo lleno). Otra manera de abordar este asunto es hacer que el sujeto reproduzca mecánicamente los intervalos que le han sido presentados. Con ambos métodos se ha descubierto que intervalos de tiempo muy breves tienden a ser sobreestimados en longitud.

Las condiciones fisiológicas del organismo, especialmente la temperatura, tienen algo que ver con las estimaciones del tiempo. En cualquier sucesión de estímulos regularmente repetidos tiende a imponerse un ritmo. En la música y en la poesía clásica hay dos ritmos básicos, una medida de dos golpes y otra de tres golpes. Los determinantes principales del ritmo son:

- a) La intensidad relativa de los estímulos particulares de la serie;
- b) La duración relativa de cada uno de ellos
y;
- c) La separación temporal de los estímulos.

Estos tres principios influyen los unos en los otros para la determinación de los ordenamientos rítmicos.

5.13 El problema epistemológico de la percepción

De acuerdo con Carterette (1982; Pp. 127):

“la percepción es una parte esencial de la conciencia; es la parte que consta de hechos intratables y, por tanto, constituye la realidad como es experimentada”.

Los filósofos se han interesado en la percepción por su deseo de contestar a la pregunta: ¿qué es el conocimiento?, el aspecto fundamental de la epistemología. Se trata de un antiguo cuestionamiento filosófico, que Platón plantea explícitamente en el Diálogo. Si “conocimiento empírico” significa conocimiento basado en alguna forma de observación, entonces todo conocimiento empírico del mundo exterior se basa, presumiblemente en la percepción.

El problema epistemológico de la percepción se debe formular, por lo tanto, haciendo referencia a lo que se ha llamado “*juicios preceptuales psicofísicos*”, mismos que, a menudo son altamente confiables.

SUMARIO

Capítulo 1.0 La rotación de personal y sus causas fundamentales
Capítulo 2.0 Teorías Motivacionales
Capítulo 3.0 Motivación
Capítulo 4.0 Actitudes y Valores
Capítulo 5.0 Percepción

III. METODOLOGÍA

SUJETOS

1. **Población.** Con el propósito de una demostración y/o un muestreo sencillo, la investigación se realizó con la plantilla laboral (68 encuestas) del personal operativo de una fábrica de inyección de plástico y fue de tipo *descriptiva-cualitativa*. Fue una población finita de 150 sindicalizados. La encuesta fue aplicada el día 16 de mayo de 2007, de las 13:00 a las 17:00 hrs., durante el transcurso del recorrido del transporte colectivo de personal que va del IMSS de Querétaro a la empresa y viceversa.
2. **Magnitud.** El problema de la rotación del personal afecta directa e indirectamente a los clientes internos y externos de cualquier organización pública y/o privada. En este caso fue una fábrica de inyección de plástico.
3. **Trascendencia.** Las conclusiones de dicha tesis fueron clave para estudiar y conocer más a fondo las múltiples consecuencias de la rotación de personal.
4. **Vulnerabilidad.** Afecta la rotación directamente en la capacitación y entrenamiento, en costos primarios, secundarios, y por ende a la tasa de productividad de cualquier organización.
5. **Factibilidad.** La rotación de personal representa costos directos e indirectos en los resultados, por lo que frenarla y mejorar en las debilidades, ayuda a fortalecer la imagen de la organización ante los clientes internos, externos y la misma sociedad.

PROCEDIMIENTO

1. *Tipo de procedimiento*: No Experimental
2. *Estudio descriptivo y correlacional*: valor de explicación parcial y con propósito de evaluar dos o más variables.
3. *Diseño Transeccional o transversal*: con enfoque descriptivo.
4. *Período*: prospectivo.
5. *Interferencia del fenómeno*: observacional.
6. *Tema de orden*: subjetivo.
7. *Método*: Con enfoque cualitativo.
8. *Tipo de población*: finita.
9. *Muestra*: con enfoque cualitativo.
10. *Tipo de muestra*: No probabilística y de muestreo decisonal.

10.1 Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula⁶:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}, \text{ donde}$$

n = *Tamaño de la muestra*

Z = *Nivel de confianza*

N = *Universo*

p = *Probabilidad a favor*

q = *Probabilidad en contra*

e = *Error de estimación*

El nivel de confianza es de 92 %. Esto representa un error de estimación o un margen de error de +/-0.08. A continuación se representa el cálculo del tamaño de la muestra:

$$\begin{aligned} &= 3.07 (150) (.5) (.5) / (.0064) (150-1) + 3.07 (.5) (.5) \\ &= 115.13 / 1.72 \\ &= 66.94 \text{ encuestas.} \end{aligned}$$

⁶ Münch L..., *Métodos y Técnicas de investigación*, Trillas, 2001, Pp. 116-117.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los principales factores psicosociales y organizacionales que se podrían asociar con el índice de la rotación del personal operativo de una fábrica de inyección de plástico?

Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es el índice de rotación del personal operativo en las fábricas de inyección de plástico ubicadas en una de las zonas industriales de Querétaro?

La rotación promedio en una de la zonas Industriales de Querétaro fue del 4.25 % y de las fábricas de inyección de plástico al año 2006 fue del 4.72 %, ⁷respectivamente.

2. ¿Cuál es el factor psicosocial que más podría incidir en la rotación del personal operativo?

El factor psicosocial que más incidió en la rotación de personal fue el sistema de prestaciones, el apoyo sindical, la distancia y los medios de comunicación.

3. ¿Cuál es el factor interno y/u organizacional que más podría incidir en la rotación del personal operativo?

Los factores organizacionales que más incidieron en la rotación de personal fueron las condiciones laborales (físicas), el nivel de ruido y la asistencia médica.

⁷ Encuesta de sueldos y salarios 2006-2007, 2007.

HIPÓTESIS

- a. Fue una hipótesis (Hi) de investigación.
- b. Tipo: hipótesis *causal multivariada*.
- c. Variables:
 - Independientes (X). Factores psicosociales y organizacionales
 - Dependiente (Y). Rotación de personal

Cuadro 8.0 Variables.

Independiente (s)	Dependiente
<p><u>[X1]. Factores psicosociales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Motivación. 2. Percepción. 3. Actitudes. <p><u>[X2]. Factores organizacionales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Relaciones laborales. 2. Capacitación y entrenamiento. 3. Seguridad e Higiene. 	<p><i>Rotación de Personal</i> (Sindicalizado) [Y]</p>

Hi: Los principales factores psicosociales que se asociaron con la rotación del personal operativo de una fábrica de inyección de plástico fueron la motivación, la percepción y las actitudes.

Hi2: Los principales factores organizacionales que asociaron con la rotación del personal operativo de una fábrica de inyección de plástico fueron las relaciones laborales, la capacitación, el entrenamiento y la seguridad e higiene.

Ho: Los principales factores psicosociales que no se asociaron con la rotación del personal operativo de una fábrica de inyección de plástico fueron la motivación, la percepción y las actitudes.

Ho2: Los principales factores organizacionales que no se asociaron con la rotación del personal operativo de una fábrica de inyección de plástico fueron las relaciones laborales, la capacitación, el entrenamiento y la seguridad e higiene.

OBJETIVO GENERAL

Detectar, analizar y comprender los principales factores psicosociales y los organizacionales que pueden incidir en la rotación del personal operativo de una fábrica de inyección de plástico.

Objetivos Particulares

1. Identificar y determinar los factores psicosociales y organizacionales que se pueden asociar en la rotación del personal operativo de una fábrica de inyección de plástico.
2. Conocer la percepción general de los colaboradores de una fábrica de inyección de plástico.
3. Proponer planes de acción preventiva y/o correctiva para mejorar el impacto de los factores psicosociales y organizacionales en la rotación de personal.

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Ante la competitividad que existe en el gran mercado de trabajo, los constantes cambios bruscos, la implementación de las estrategias de negocios, la demanda de productos de excelente calidad, la reducción permanente de costos laborales, de manufactura o servicio, y el desafío de un exigente capital intelectual en la organizaciones, la presente tesis tiene la solidaridad e interés de apostar a que el llamado “factor humano”, se

mantenga con una sólida estabilidad laboral a través de la investigación de factores psicosociales y organizacionales, independientemente del nivel salarial, y que lo lleven a un respetable crecimiento y desarrollo de ambas partes, es decir colaborador y organización. De ahí, a que el impacto final de la subjetividad en el trabajo sea incalculable y/o intangible, dentro de un servicio o negocio. Pero con objetividad en la observación del comportamiento diario de los individuos. A su vez, dicho estudio sirva para todas aquellas organizaciones que pretendan medir un clima organizacional y puedan tomar como referencia algunas de las variables independientes que se proponen.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Se parte de la base de ser enemigo de los pretextos, por lo tanto la limitación es propia, más que externa. Se insiste que esto es igual a tener cero pretextos para culminar exitosamente con la presente tesis.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Acción correctiva. Es un método deductivo para el análisis y la solución de problemas en las organizaciones. Obedece a una investigación minuciosa que debe desarrollar la empresa para identificar las causas raíces que generan la no conformidad y cerciorarse de que no se presente recurrencia.

Capital Intelectual. Refleja activos menos tangibles, tales como la capacidad de una compañía para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía de los mercados y de la administración con énfasis en la gestión del conocimiento como el acto más significativo de creación de valor.

Clima laboral. Se entiende por el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Colaborador. Persona que contribuye a la unión de esfuerzos con un fin común dentro de una organización.

Comunidad. Es un grupo de personas en una situación geográfica concreta. Es un conjunto de interacciones, comportamientos humanos que tienen un sentido, y expectativas entre sus miembros.

Demanda. Se define como las diferentes cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a adquirir en un mercado a los diferentes precios alternativos que se presentan siempre que permanezca constante todo lo demás. Reflejará las actitudes que tomen los consumidores cuando acudan a un mercado a tratar de adquirir mercancías.

Epistemología. Es el estudio de la producción y validación del conocimiento científico. Se ocupa de problemas tales como las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevan a su obtención, y los criterios por los cuales se lo justifica o invalida.

Estímulo. Es cualquier cosa que influya efectivamente sobre los aparatos sensitivos de un organismo viviente, incluyendo fenómenos físicos internos y externos del cuerpo. En otros campos, un estímulo es cualquier cosa que pueda tener impacto sobre un sistema.

Estructura Organizacional. Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las

mismas. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Factor Humano. El noventa por ciento del trabajo en un departamento de personal y/o recursos humanos, tiene que ver con el grupo de personas que laboran en esa entidad u organización a la cual se le denomina empleados, colaboradores o asociados. Ellos son la razón por la cual existe el área, ya que el servicio está dirigido a las personas que hacen posible su propio trabajo.

Factores Organizacionales. Se refiere a aquellos elementos internos que componen e integran el clima laboral y que son muy propios de la organización. Ejemplos: Normas de ascenso, logros, responsabilidad, autoridad, características estructurales, comunicación, políticas de la empresa, reglamentos, tecnología, normas de la organización, etc.

Factores Psicosociales. Hace referencia a aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo. La realidad psicosocial hace referencia no tanto a las condiciones que objetivamente se dan sino a cómo son percibidas y experimentadas por la persona. Ejemplos: carga mental, autonomía temporal, contenido del trabajo, tiempo de trabajo (jornada laboral), supervisión, participación, definición de rol, interés por el trabajador, relaciones personales, etc.

Fuerza de trabajo. Este término fue acuñado por *Karl Marx* (1818-1883), en su obra el *Manifiesto del Partido Comunista* y desarrollado luego con

mayor profundidad en su obra *El Capital*. Hace referencia a la capacidad física y mental, inherente a todo ser humano, de realizar un trabajo. El valor de la fuerza de trabajo es el necesario para su reproducción, o de otra forma, es el contenido en los bienes que forman la canasta de consumo obrero que varía en su composición en distintas culturas y en distintos momentos de la historia.

Gestión de Recursos Humanos. En la gestión de organizaciones, se llama *recursos humanos* al conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la *función* que se ocupa de seleccionar, contratar, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Globalización. Es el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Así, los modos de producción y de movimientos de capital se configuran a escala planetaria, mientras los gobiernos van perdiendo atribuciones ante lo que se ha denominado la "sociedad en red". En este marco se registra un gran incremento del comercio internacional y las inversiones, debido a la caída de las barreras arancelarias y la interdependencia de las naciones.

Oferta. Conjunto de vendedores en un mercado. Las actitudes que tomarán los vendedores para llevar al mercado una cierta cantidad de producto a diferentes precios alternativos que se les presenten.

Perfil profesional. Son aquellas competencias necesarias para desempeñar un cargo con éxito y son aquellas características que pretenden medir los exámenes psicológicos cuando se evalúan a los candidatos que postulan para un puesto de trabajo.

Personal operativo. Son las personas físicas que prestan a otras, física o moral, un trabajo subordinado dentro de un proceso de trabajo.

Proceso de Trabajo. Está compuesto por el objeto de trabajo (materia bruta y materia prima), los medios de trabajo (máquinas, herramientas, equipos e instalaciones), la organización del trabajo (sistematización de las tareas y regulación del funcionamiento de objetos y medios de trabajo) y el trabajo mismo (la actividad orientada a un fin).

Sistema. Es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad o conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

Socialización. Es el proceso mediante el cual los individuos pertenecientes a una sociedad o cultura aprenden e interiorizan un repertorio de normas, valores y formas de percibir la realidad, que los dotan de las capacidades necesarias para desempeñarse satisfactoriamente en la interacción social; aún más allá de esta, puesto que las habilidades intelectuales y emocionales se adquieren a través de actividades interactivas, numerosas corrientes psicológicas y sostienen que la identidad individual, es decir, el concepto que la persona tiene de sí misma, sus modelos cognitivos y sus impulsos emotivos, es ella misma el resultado de la socialización.

Status Quo. Es una frase latina, que se traduce como "estado de las cosas", que hace referencia al estado global de un asunto en un momento

dado. Normalmente se trata de asuntos con dos partes interesadas más o menos contrapuestas, en el que un conjunto de factores dan lugar a un cierto equilibrio (statu quo) más o menos duradero en el tiempo, sin que dicho equilibrio tenga que ser igualitario, (por ejemplo, en una situación de dominación existe un statu quo a favor del dominador). Relacionada con ella, la frase mantenimiento del statu quo hace referencia a la continuación de la situación de equilibrio, aunque los factores individuales pueden cambiar, pero de forma complementaria, haciendo que se mantenga el estado de equilibrio global.

Tecnología. Es una palabra compuesta de origen griego, formado por las palabras "arte, técnica u oficio y "conocimiento" o "ciencia", por tanto, tecnología es el estudio o ciencia de los oficios. Aunque hay muchas tecnologías muy diferentes entre sí, es frecuente usar el término en singular para referirse a una cualquiera de ellas o al conjunto de todas.

Tratado. Es género literario perteneciente a la didáctica, que consiste en una exposición integral, objetiva y ordenada de conocimientos sobre una cuestión o tema concreto; para ello adopta una estructura en progresivas subdivisiones denominadas apartados. Adopta la modalidad discursiva del discurso expositivo, se redacta en tercera persona y se dirige a un público especializado que desea profundizar en una materia, por lo que ha de estar elaborado con una lengua clara y accesible, fecunda en precisiones de todo tipo, definiciones, datos y fechas, que se aportan con frecuencia, para descargar el texto principal, a pie de página, en el llamado aparato crítico.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los datos estadísticos se tabularon bajo el programa de estadística llamado SPSS (Por sus siglas en el idioma inglés: *Statistical Package for Social Sciences*) y se utilizó como base el programa Excel.

1. Muestreo

Cuadro 9.0 Población (muestreo).

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
SEX * ESC	68	100.0%	0	.0%	68	100.0%

- ✓ El universo total fue de 150 personas sindicalizadas.
- ✓ Se determinó una muestra de 68 encuestas. Lo que representa un 45 % del total del universo.

1.1 Distribución

Cuadro 10.0 Distribución por escolaridad y sexo.

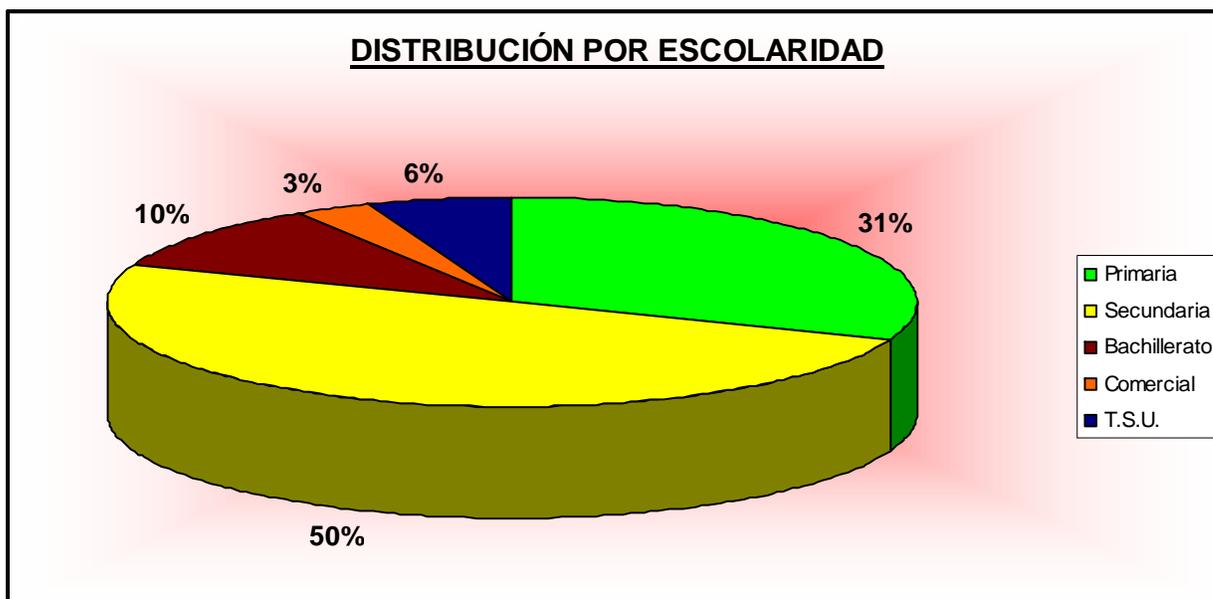
SEX * ESC Crosstabulation

			ESC					Total
			BACH	COM	PRI	SEC	TSU	
SEX	F	Count	7	2	20	27	3	59
		% of Total	10.3%	2.9%	29.4%	39.7%	4.4%	86.8%
	M	Count			1	7	1	9
		% of Total			1.5%	10.3%	1.5%	13.2%
Total		Count	7	2	21	34	4	68
		% of Total	10.3%	2.9%	30.9%	50.0%	5.9%	100.0%

De las 68 encuestas: 59 (86.8 %) fueron del sexo femenino y 9 (13.2 %) fueron del sexo masculino. La distribución por escolaridad se presenta en la siguiente gráfica:

1.2 Distribución

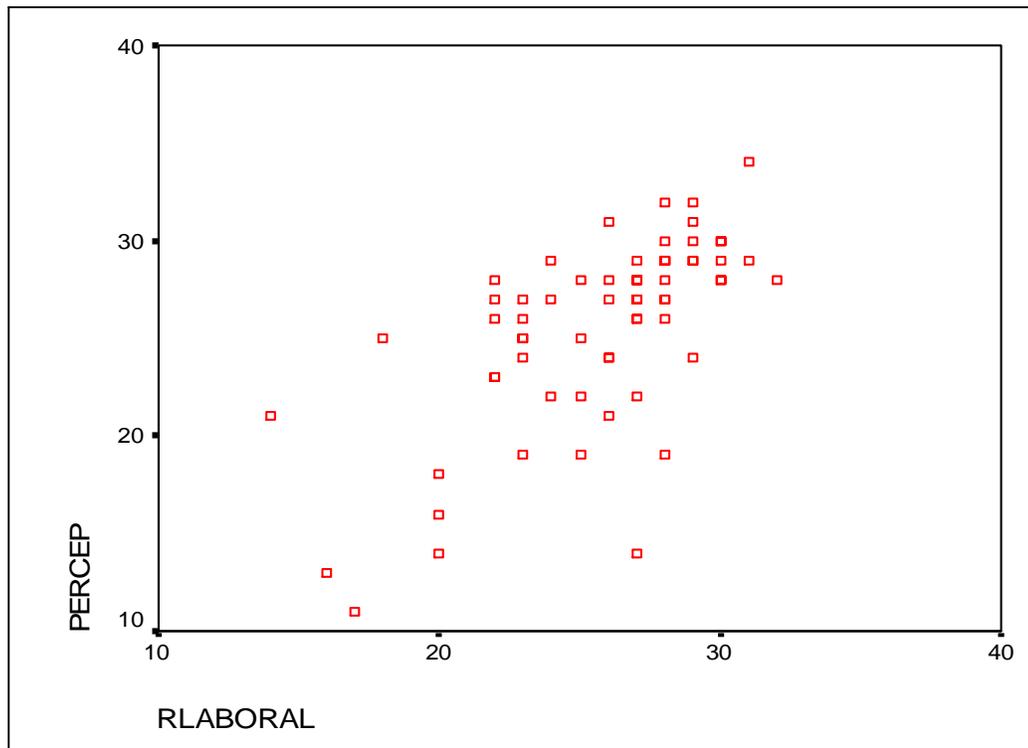
Figura 13.0 Distribución por escolaridad.



- 1.2.1 Del 50 % que pertenecen al nivel de escolaridad de secundaria el 39.7 % fueron mujeres y el 7 % fueron hombres
- 1.2.2 Del 31 % que pertenecen al nivel de escolaridad de primaria el 29.4 % fueron mujeres y el 1.5 % fueron hombres.
- 1.2.3 Del 10 % que pertenecen al nivel de escolaridad de bachillerato el 10.3 % fueron mujeres y no hubo registros de hombres.
- 1.2.4 Del 6 % que pertenecen al nivel de escolaridad de Técnico Superior Universitario (T.S.U.) el 4.4 % fueron mujeres y el 1.5 % fueron hombres.
- 1.2.5 Del 3 % que pertenecen al nivel de escolaridad de Comercial el 2.9 % fueron mujeres y no hubo registros de hombres.

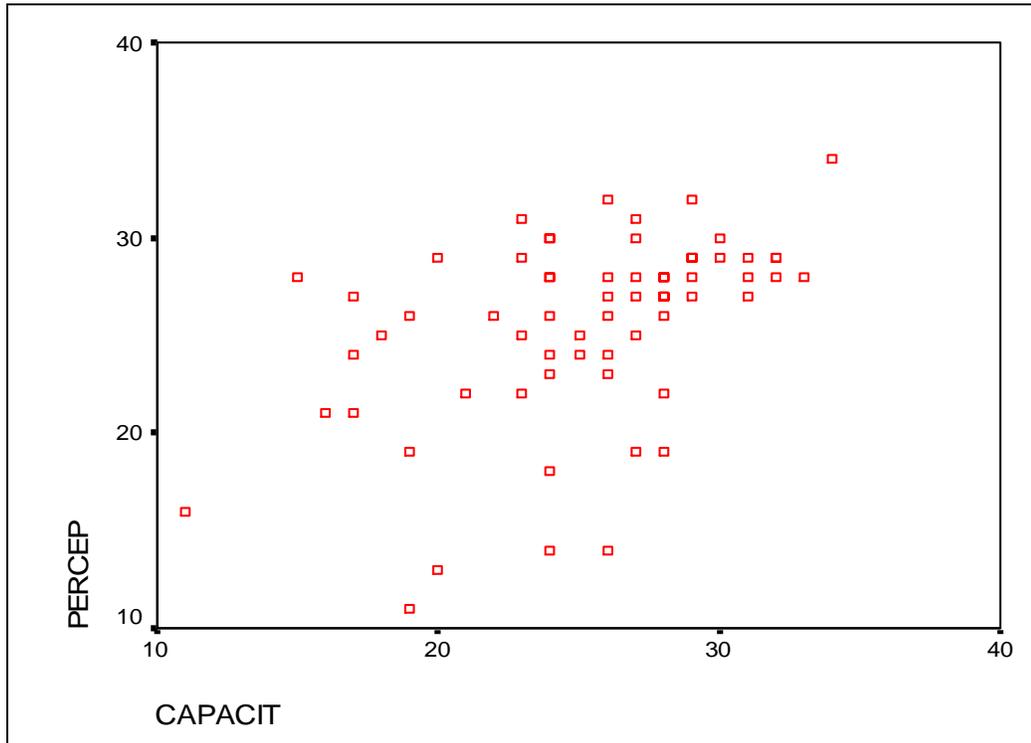
2. Dispersión entre variables (Percepción y factores organizacionales).

Figura 14.0 Dispersión entre la percepción y las relaciones laborales.



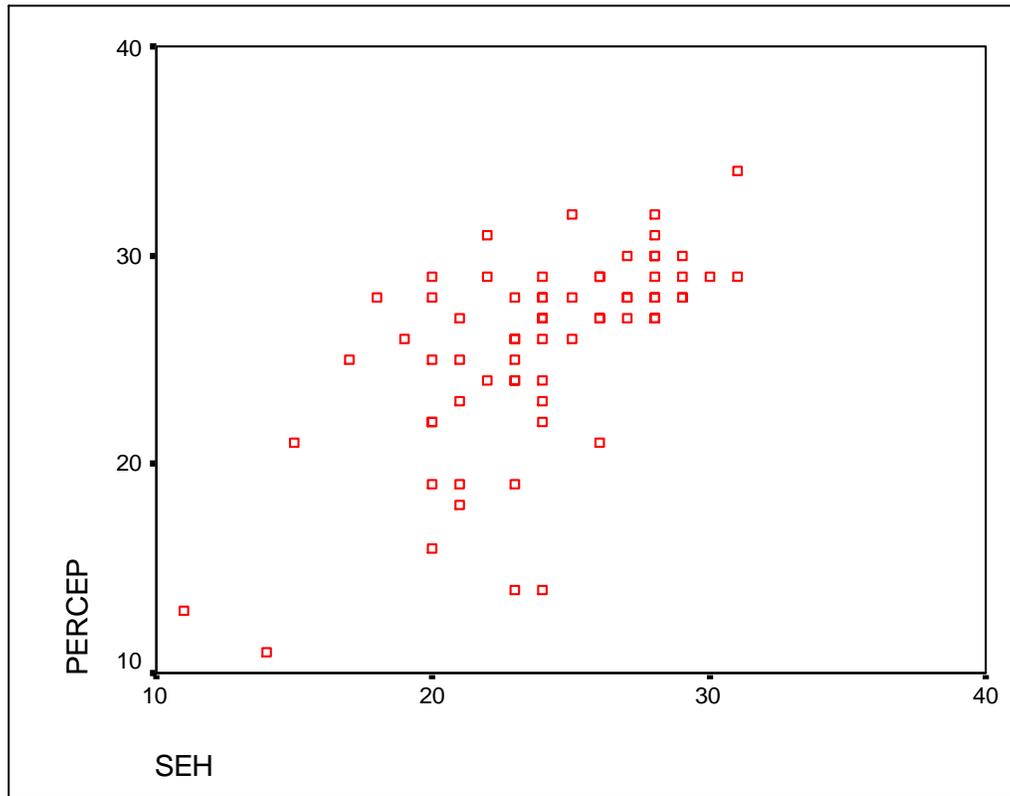
Existió una fuerte relación entre la percepción general y el manejo de las relaciones laborales, lo cual representó puntos intermedios en esta gráfica, lo que significa que esta situación se encontró en un plano malo, de acuerdo al nivel 3 de eficacia.

Figura 15.0 Dispersión entre la percepción y la capacitación.



En esta gráfica los resultados de dispersión fueron relativamente relacionados entre un nivel de eficacia malo y muy malo. La relación entre la percepción y la capacitación estuvo dispersa en general. Por lo que la importancia de una con otra no fue representativa.

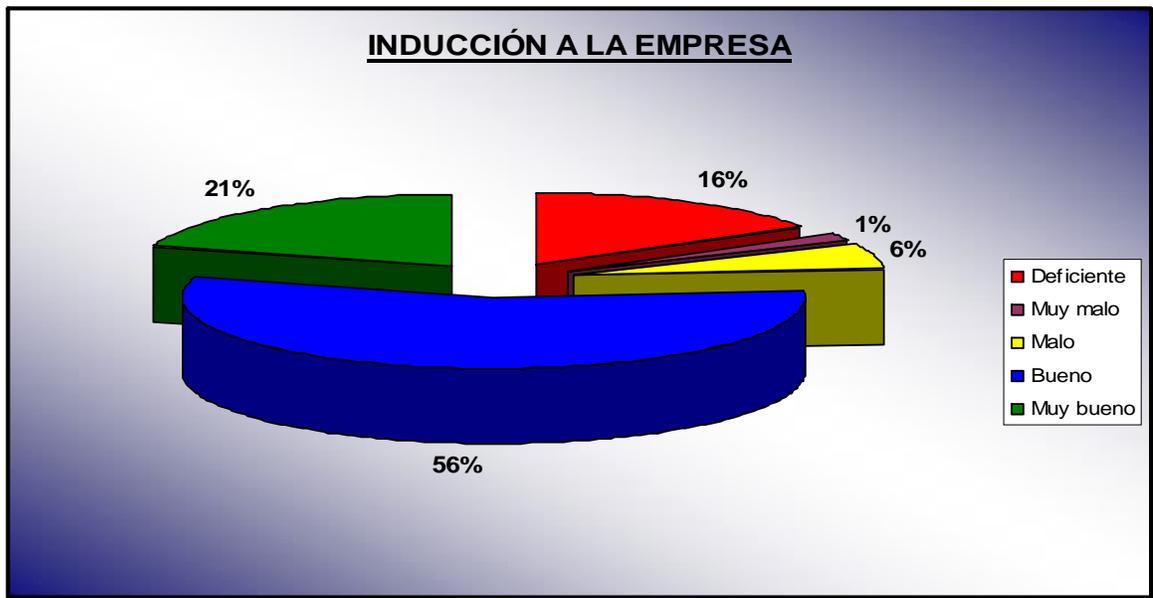
Figura 16.0 Dispersión entre la percepción y la seguridad e higiene.



En esta gráfica los resultados de dispersión fueron muy estrechos entre las variables de percepción y de seguridad e higiene. Representó un nivel malo en materia de seguridad e higiene industrial.

3. Gráficas de los factores psicosociales y organizacionales

Figura 17.0 Inducción a la empresa.

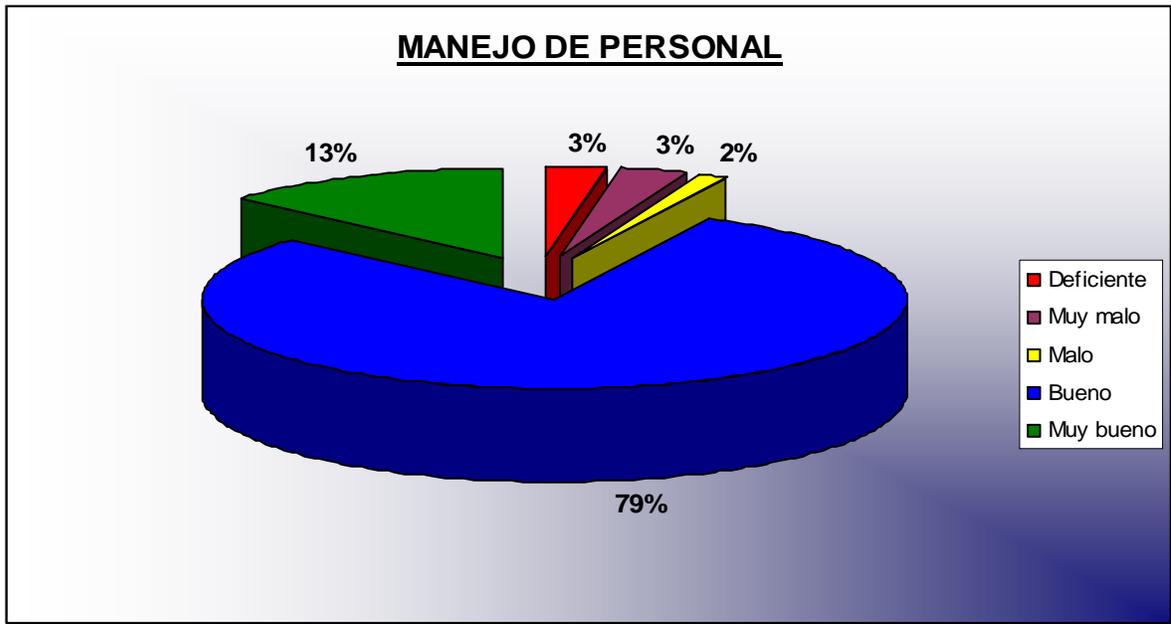


Statistics

	SEX	Induccion Empresa
N	Valid 68	68
	Missing 0	0
Mean		3.63
Std. Error of Mean		.16
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.29
Variance		1.67
Skewness		-1.201
Std. Error of Skewness		.291
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		247
Percentiles	25	4.00
	50	4.00
	75	4.00

La media fue de un valor de 4.0, lo que equivalió a un nivel de eficacia aceptable o bueno para los encuestados sin representar un rechazo general para la organización, sin embargo se requiere mejorar el 16 % de deficiencia que tenían en la inducción organizacional.

Figura 18.0 Manejo de personal.

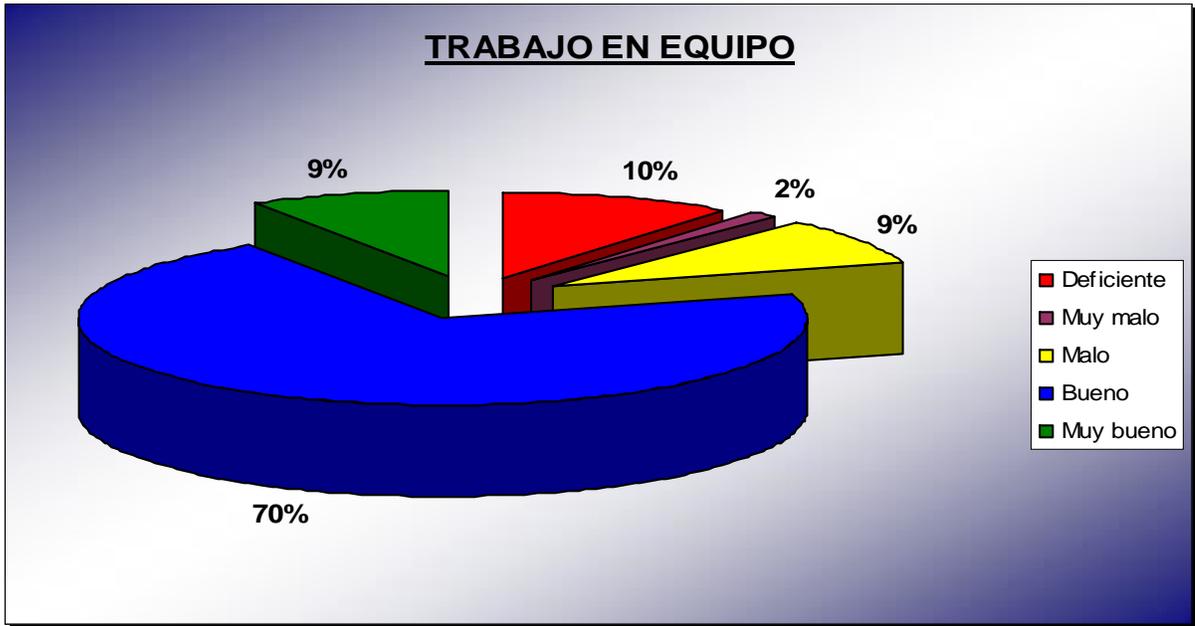


Statistics

		SEX	Manejo personal
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.97
Std. Error of Mean			8.88E-02
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			.73
Variance			.54
Skewness			-2.302
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			270
Percentiles	25		4.00
	50		4.00
	75		4.00

El promedio fue de un valor de 4.0 lo que equivale a un nivel de eficacia aceptable o bueno, en su mayoría, y un 13 % muy bueno. Sin complicación alguna, en este factor.

Figura 19.0 Trabajo en equipo.

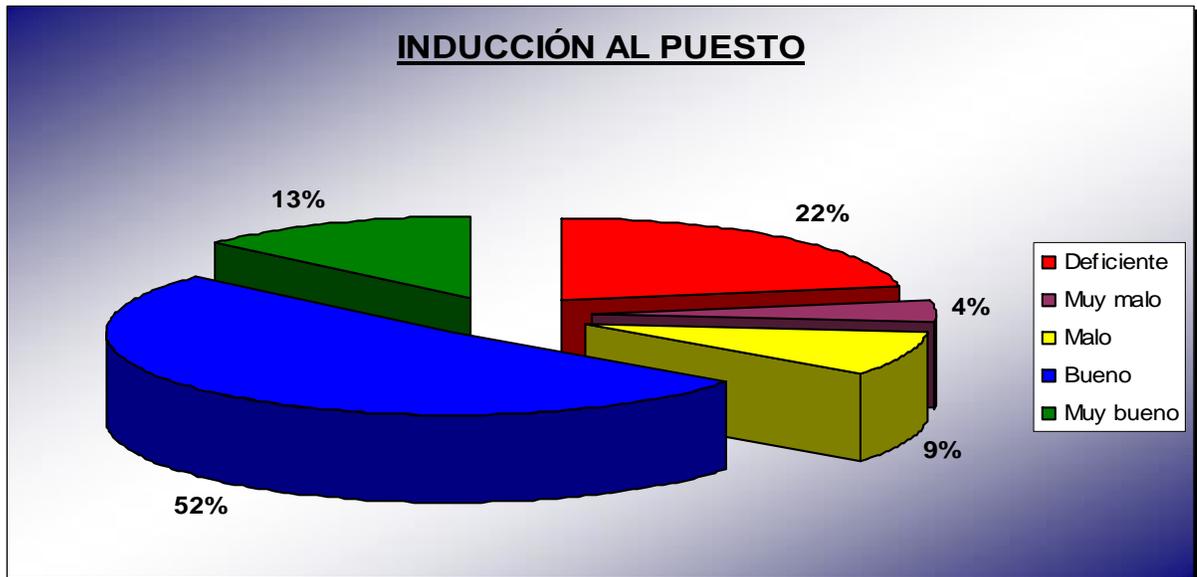


Statistics

		SEX	Trabajo equipo
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.66
Std. Error of Mean			.13
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			1.03
Variance			1.06
Skewness			-1.713
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			249
Percentiles	25		4.00
	50		4.00
	75		4.00

La media fue un valor de 4.0 lo que equivalió a un nivel de eficacia aceptable o bueno. El 10 % de deficiencia, es de considerarse aún por lo que deben identificar las fallas en el trabajo de equipo.

Figura 20.0 Inducción al puesto.

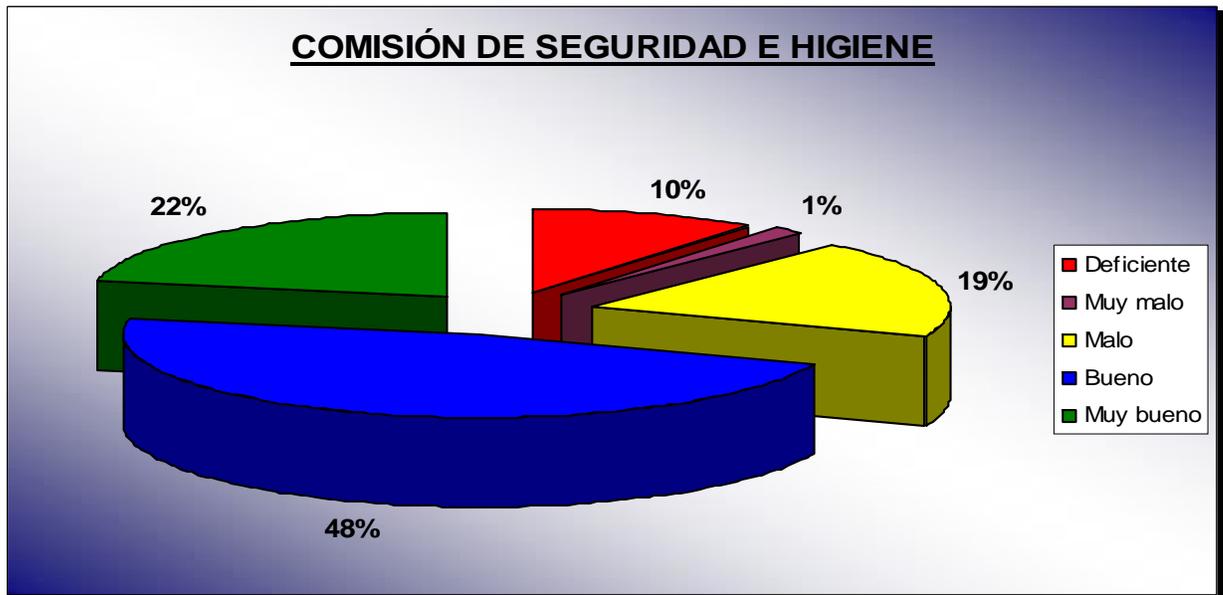


Statistics

		SEX	INPUESTO
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.29
Std. Error of Mean			.17
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			1.38
Variance			1.91
Skewness			-.761
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			224
Percentiles	25		2.00
	50		4.00
	75		4.00

El promedio fue de un valor de 4.0, lo que equivale a un nivel de eficacia aceptable o bueno pero existió un 22 % de deficiencia mayor al término de “muy bueno”, lo cual implica trabajar bajo ese porcentaje de deficiencia en la inducción al puesto.

Figura 21.0 Comisión de seguridad e higiene.

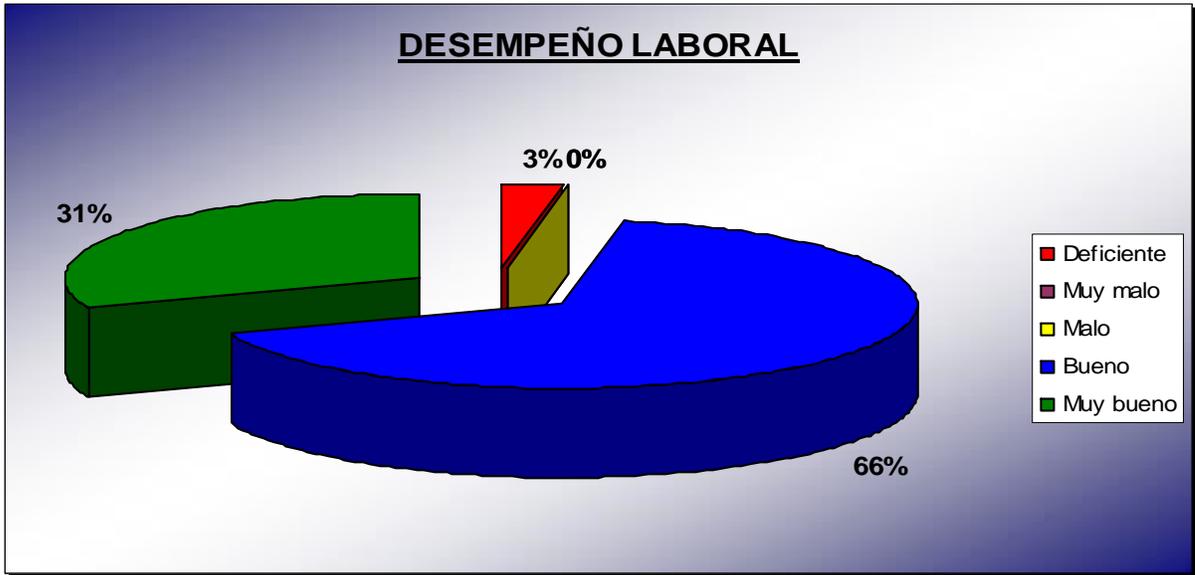


Statistics

		SEX	Comisión SEH
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.69
Std. Error of Mean			.14
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			1.15
Variance			1.32
Skewness			-1.124
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			251
Percentiles	25		3.00
	50		4.00
	75		4.00

La media fue de un valor de 4.0, lo que equivalió a un nivel de eficacia aceptable o bueno. Un 19 % malo, que también se puede mejorar.

Figura 22.0 Desempeño laboral.

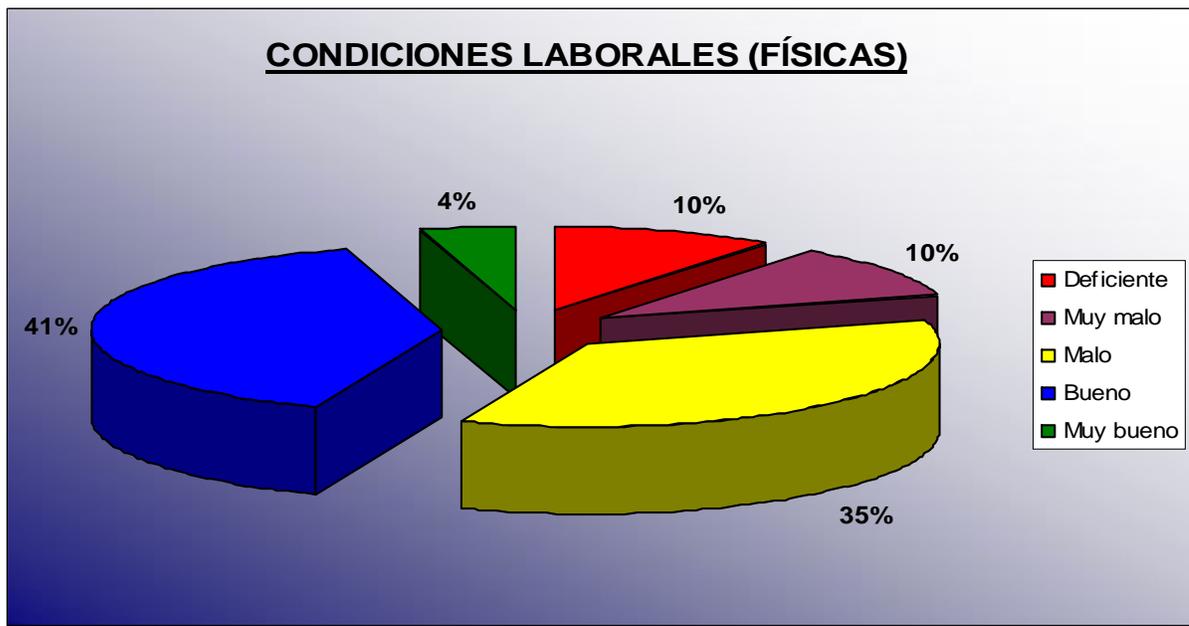


Statistics

		SEX	Desempeño laboral
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			4.22
Std. Error of Mean			8.85E-02
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			.73
Variance			.53
Skewness			-2.268
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			287
Percentiles	25		4.00
	50		4.00
	75		5.00

El desempeño laboral fue bueno y muy bueno de acuerdo a la percepción propia de cada encuestado. La existencia de una deficiencia en su desempeño fue prácticamente nula.

Figura 23.0 Condiciones laborales (físicas).

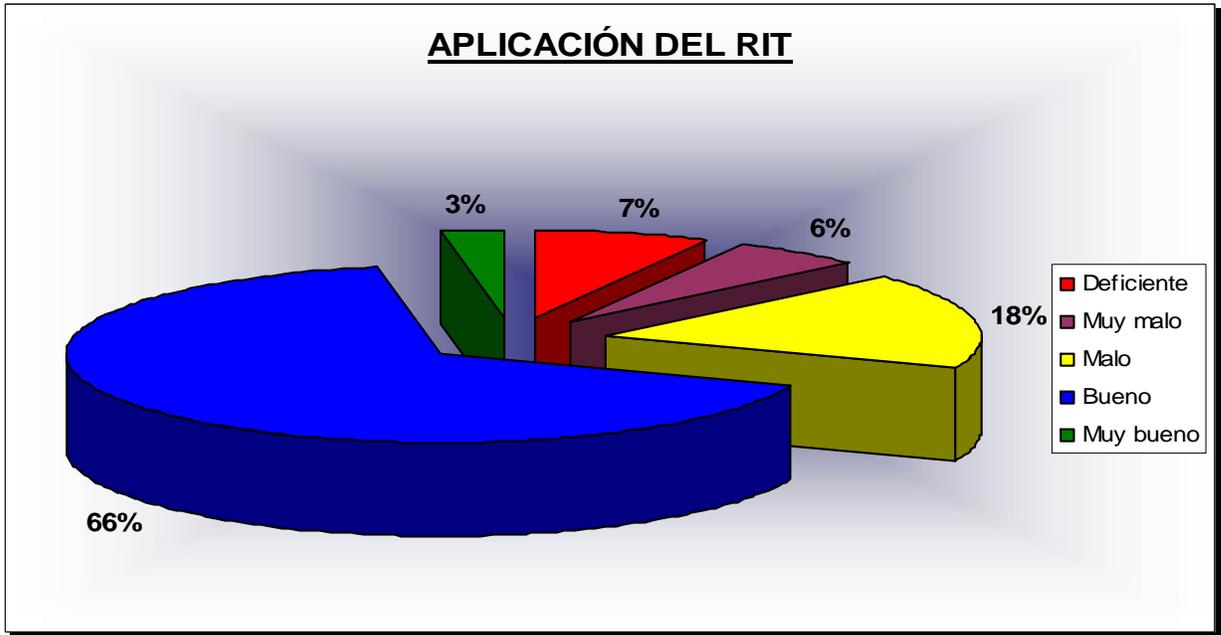


Statistics

		SEX	Condiciones físicas
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.18
Std. Error of Mean			.13
Median			3.00
Mode			4
Std. Deviation			1.04
Variance			1.07
Skewness			-.698
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			216
Percentiles	25		3.00
	50		3.00
	75		4.00

El promedio de este factor fue de 3.0, lo cual representa, unas “malas condiciones laborales (físicas)”, en términos generales. Fue importante considerar este indicador porque es un factor y/o variable organizacional de gran peso de la rotación de personal.

Figura 24.0 Aplicación del Reglamento Interior de Trabajo (RIT)



Statistics

		SEX	Aplicación RIT
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.51
Std. Error of Mean			.11
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			.94
Variance			.88
Skewness			-1.552
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			239
Percentiles	25		3.00
	50		4.00
	75		4.00

La media fue de un valor de 4.0, aceptable o bueno. Sin embargo existió un 18 % que consideró que se aplica mal el Reglamento Interior de Trabajo. Se recomienda verificar dicha aplicación con base en la equidad.

Figura 25.0 Sistema de prestaciones

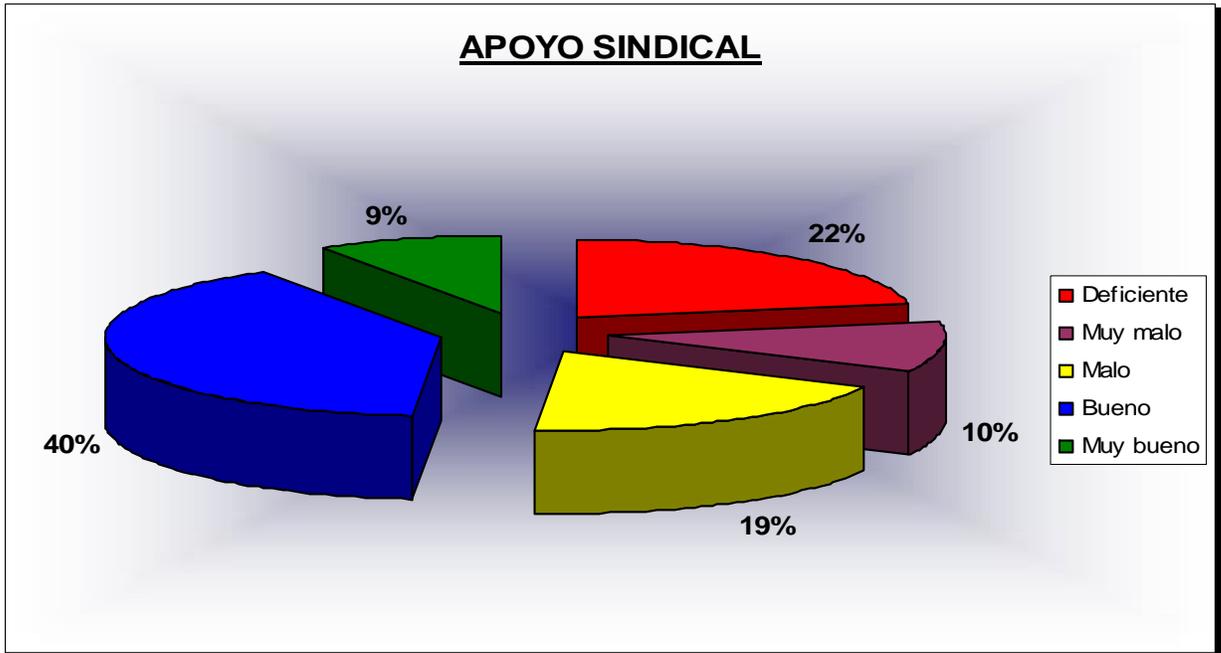


Statistics

		SEX	Sistema prestaciones
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.04
Std. Error of Mean			.12
Median			3.00
Mode			3
Std. Deviation			1.01
Variance			1.03
Skewness			-.533
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			207
Percentiles	25		2.25
	50		3.00
	75		4.00

La media fue de un valor de 3.0. El 38 % del personal encuestado consideró un nivel malo en el sistema de remuneración o de prestaciones de la organización. Mientras que un 34 % estuvo satisfecha considerando que es un buen sistema de prestaciones.

Figura 26.0 Apoyo sindical

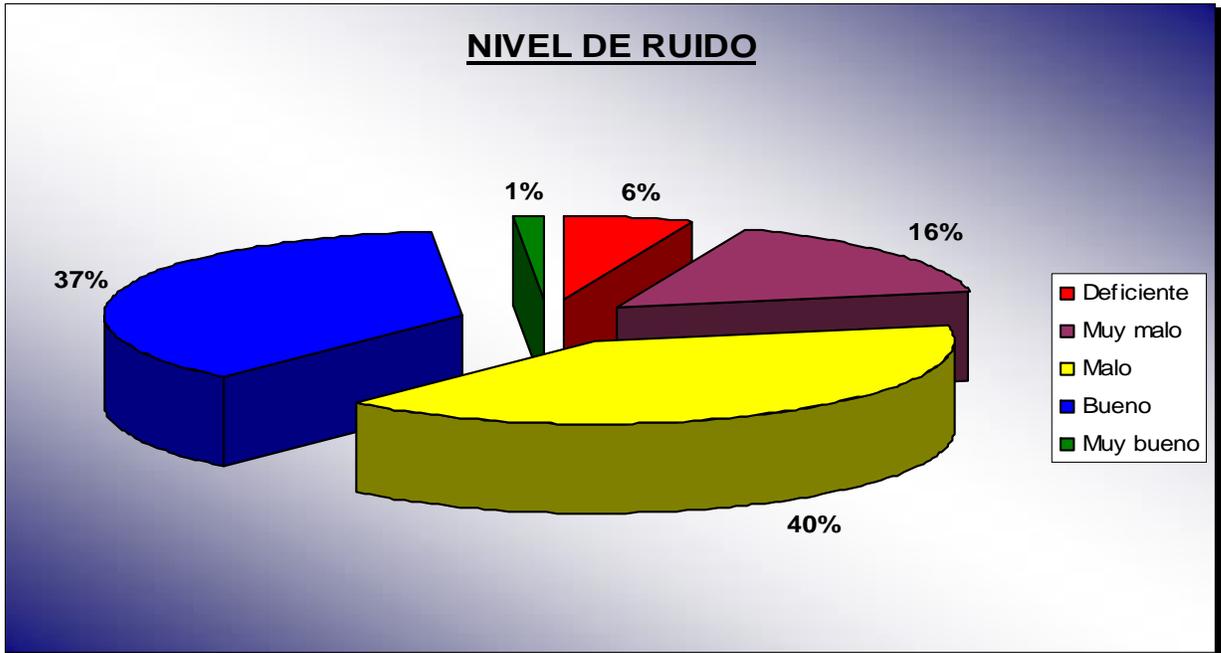


Statistics

		SEX	Apoyo sindical
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.03
Std. Error of Mean			.16
Median			3.00
Mode			4
Std. Deviation			1.33
Variance			1.76
Skewness			-.411
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			206
Percentiles	25		2.00
	50		3.00
	75		4.00

El promedio fue de un valor de 3.0, lo que equivalió a un nivel de eficacia malo. Sin embargo, un 40 % de la población consideró que tiene un buen apoyo sindical, mientras que un 22 % consideró que es deficiente o nulo dicho apoyo y un 19 % lo consideró en el nivel malo.

Figura 27.0 Nivel de ruido

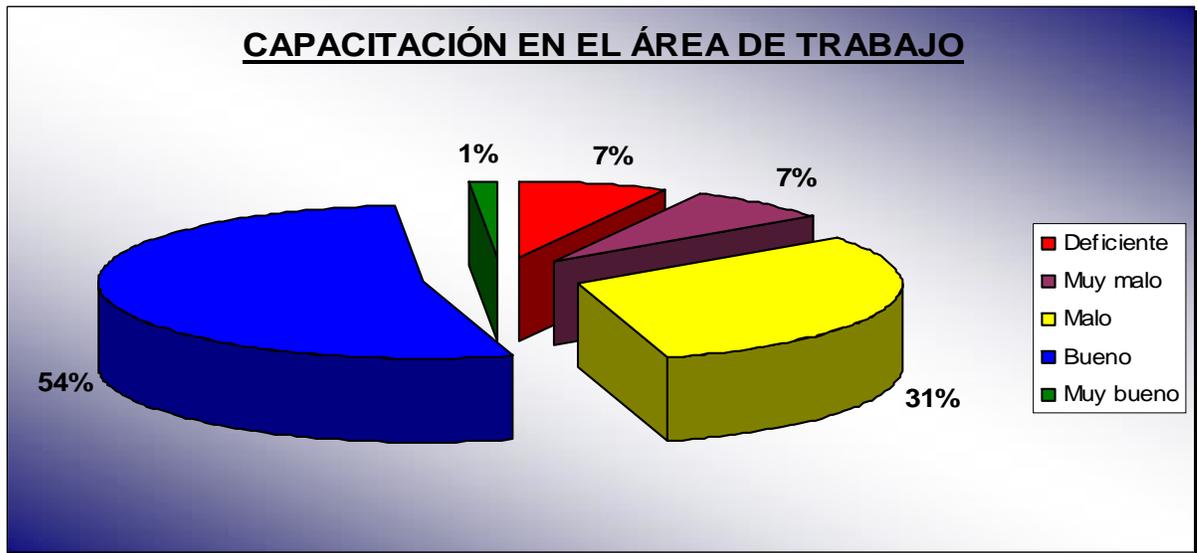


Statistics

		SEX	Nivel ruido
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.12
Std. Error of Mean			.11
Median			3.00
Mode			3
Std. Deviation			.91
Variance			.82
Skewness			-.610
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			212
Percentiles	25		3.00
	50		3.00
	75		4.00

La media fue de un valor de 3.0, lo que equivalió a un nivel de eficacia malo o de un 40 %. El resto se repartió entre 37 % en un nivel bueno y un 16 % de la población consideró que el ruido es muy malo. Esto fue considerado por el personal como una condición insegura, en definitiva.

Figura 28.0 Capacitación en el área de trabajo.

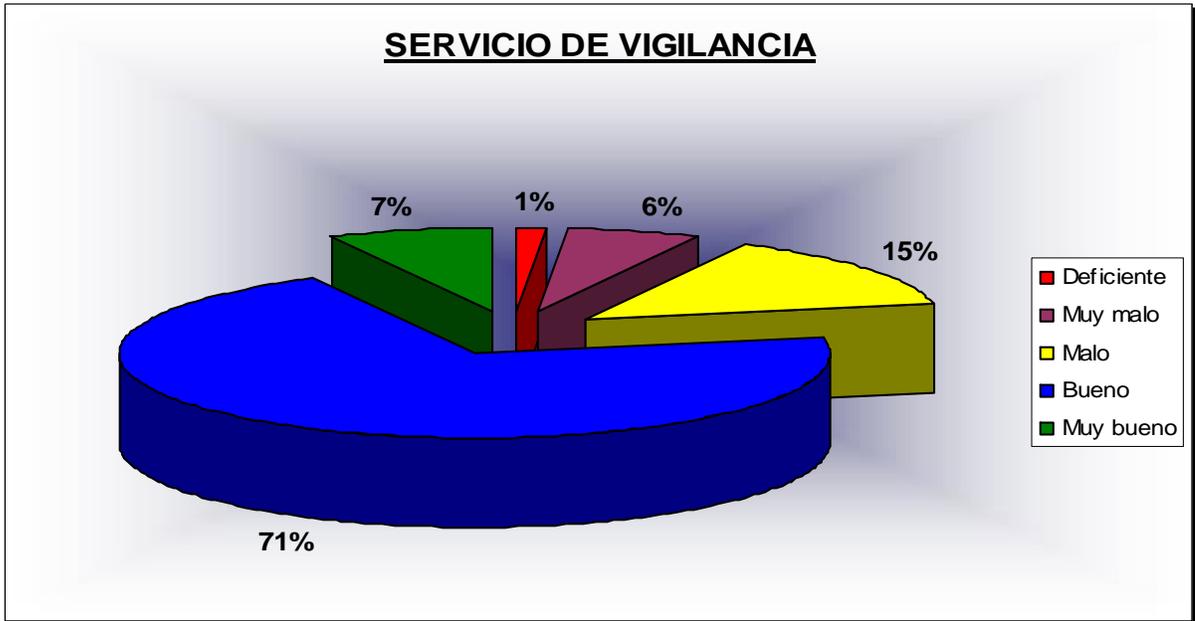


Statistics

		SEX	Capacitación área
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.34
Std. Error of Mean			.11
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			.92
Variance			.85
Skewness			-1.202
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			227
Percentiles	25		3.00
	50		4.00
	75		4.00

El promedio fue de un valor de 4.0, lo que equivalió a un nivel de eficacia bueno o aceptable. El 31 % de la población encuestado consideró que existe una mala capacitación en el área de trabajo.

Figura 29.0 Servicio de vigilancia.

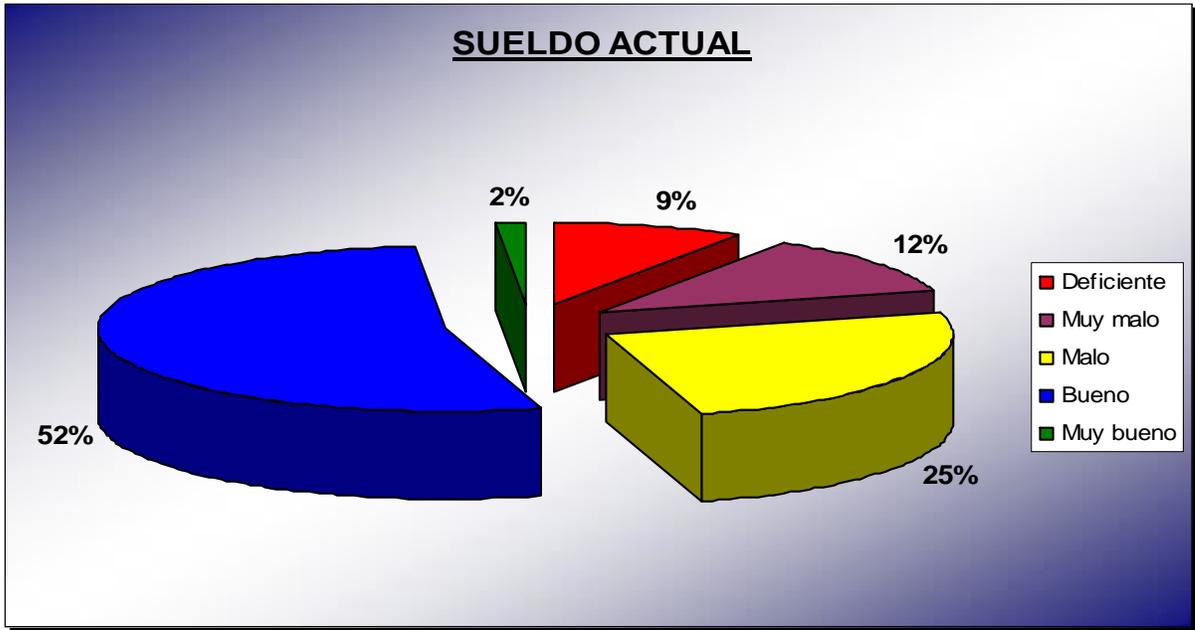


Statistics

		SEX	Servicio vigilancia
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.76
Std. Error of Mean			8.92E-02
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			.74
Variance			.54
Skewness			-1.451
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			256
Percentiles	25		4.00
	50		4.00
	75		4.00

Con respecto al servicio de vigilancia, el 71 % de la población consideró que existe un buen servicio. Pero un 15 % consideró un nivel de eficacia malo en cuanto a este servicio.

Figura 30.0 Sueldo actual.

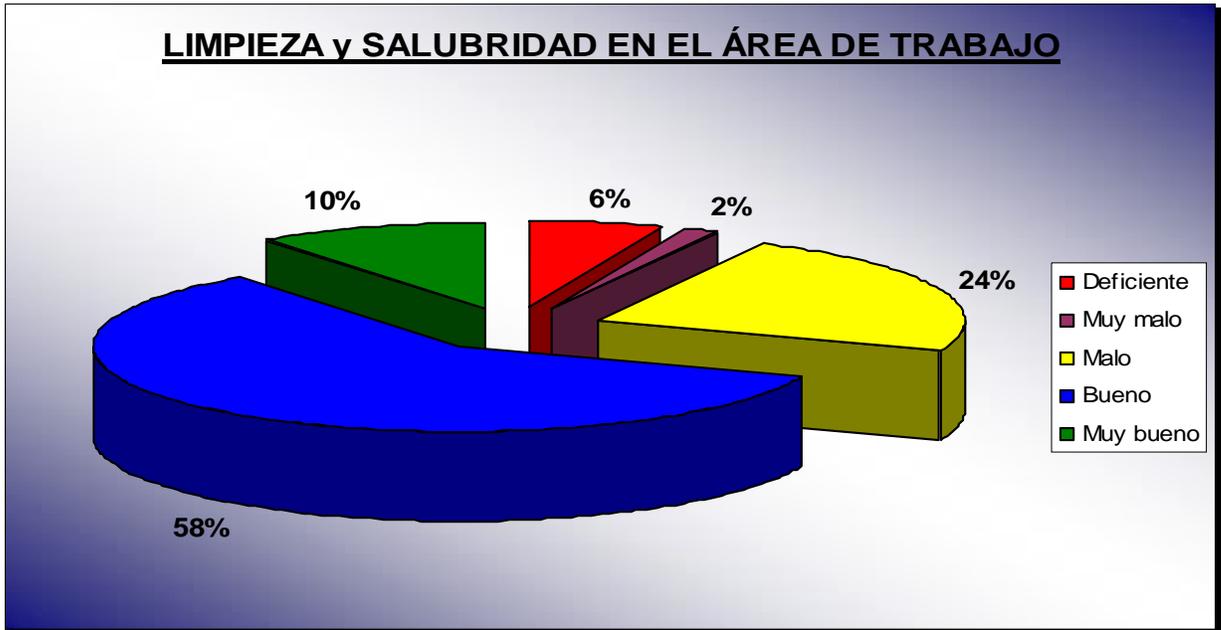


Statistics

		SEX	Sueldo actual
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.26
Std. Error of Mean			.12
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			1.00
Variance			1.00
Skewness			-1.020
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			222
Percentiles	25		3.00
	50		4.00
	75		4.00

El 52 % equivalió a una media de 4.0, en un nivel de eficacia bueno. Esto es, que la población consideró el sueldo como aceptable. Ahora bien, se tuvo un 25 % de la población, que consideró su sueldo como malo y un 12 % lo consideró como muy malo. Estos dos últimos niveles fueron muy variados.

Figura 31.0 Limpieza y salubridad en el área de trabajo.

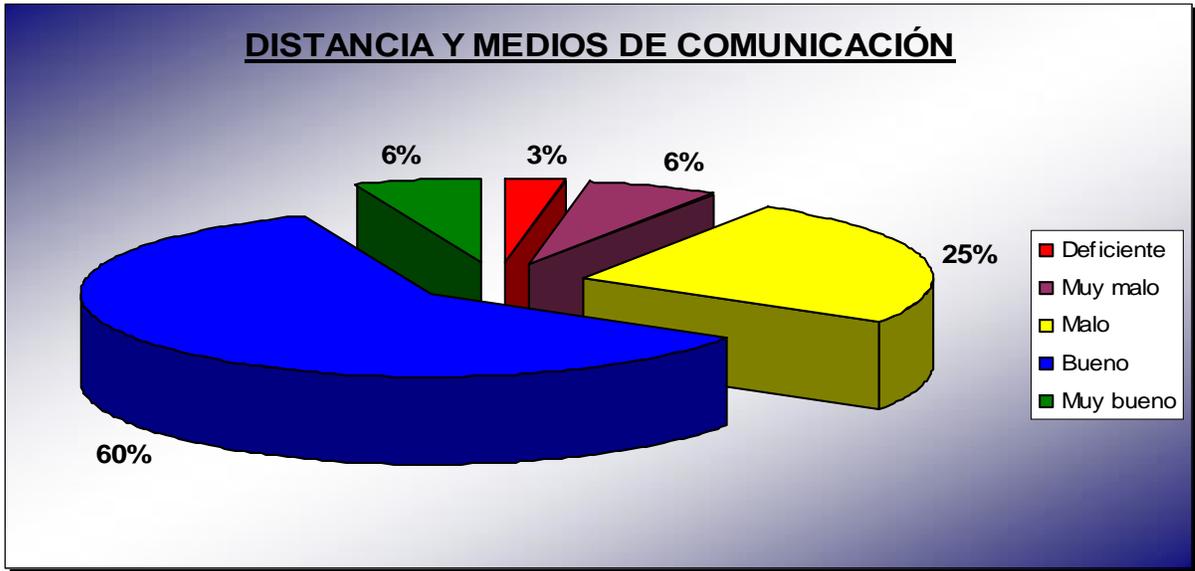


Statistics

		SEX	Limpieza Salubridad
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.66
Std. Error of Mean			.11
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			.91
Variance			.82
Skewness			-1.363
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			249
Percentiles	25		3.00
	50		4.00
	75		4.00

La limpieza y salubridad en el área de trabajo de los colaboradores fueron de un nivel bueno o aceptable, lo que representó un 58 % del total de la población. Un 24 % consideró que es mala la limpieza y salubridad en su área de trabajo.

Figura 32.0 Distancia y medios de comunicación.

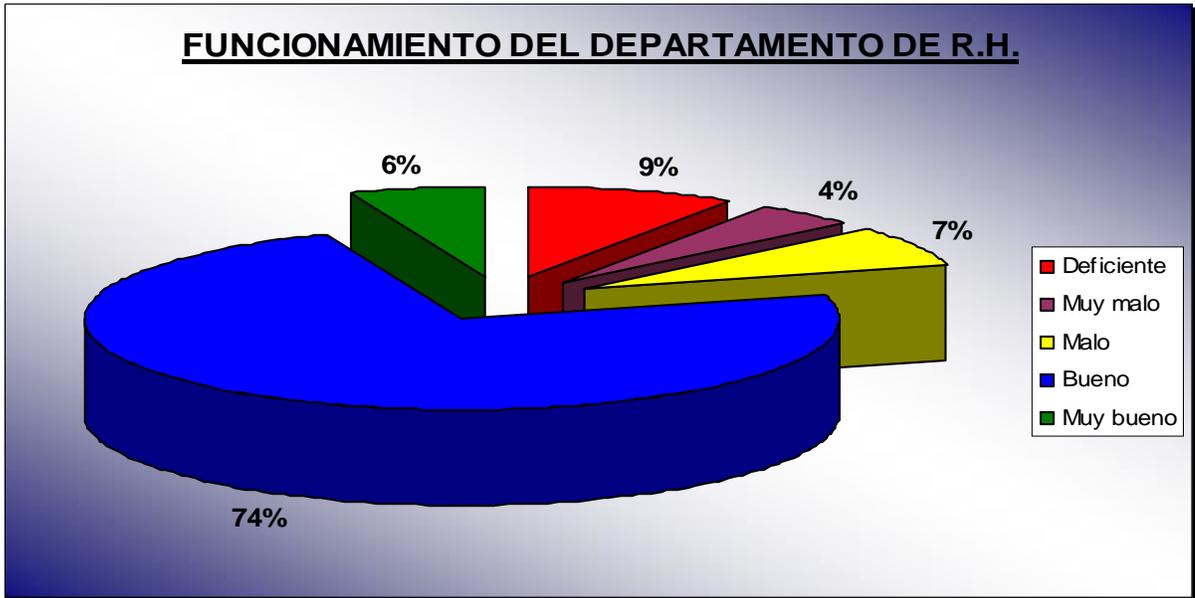


Statistics

		SEX	Distancia Medios
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.60
Std. Error of Mean			9.86E-02
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			.81
Variance			.66
Skewness			-1.202
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			245
Percentiles	25		3.00
	50		4.00
	75		4.00

El 60 % (mayoría) de la población, consideró que es buena la distancia y los medios de comunicación de sus respectivos hogares hacia su trabajo. Sin embargo un 25 % considera mal este factor. Esta muestra puede incidir o revertirse de acuerdo a las políticas de selección de personal de contratar a personas que viven lejos de la empresa con relación a su vivienda.

Figura 33.0 Funcionamiento del departamento de Recursos Humanos.

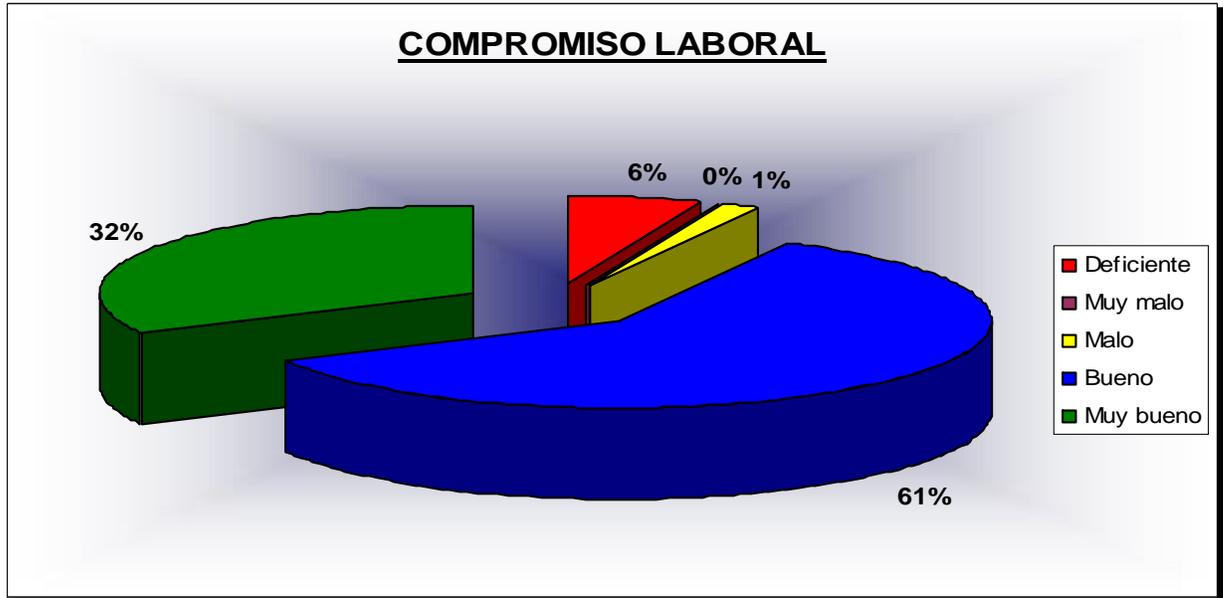


Statistics

		SEX	Funcionamiento R.H.
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.63
Std. Error of Mean			.12
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			.99
Variance			.98
Skewness			-1.754
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			247
Percentiles	25		4.00
	50		4.00
	75		4.00

Un gran porcentaje, que equivale al 74 % de la población encuestada, consideró, que es bueno el funcionamiento del departamento de Recursos Humanos en la organización.

Figura 34.0 Compromiso laboral.

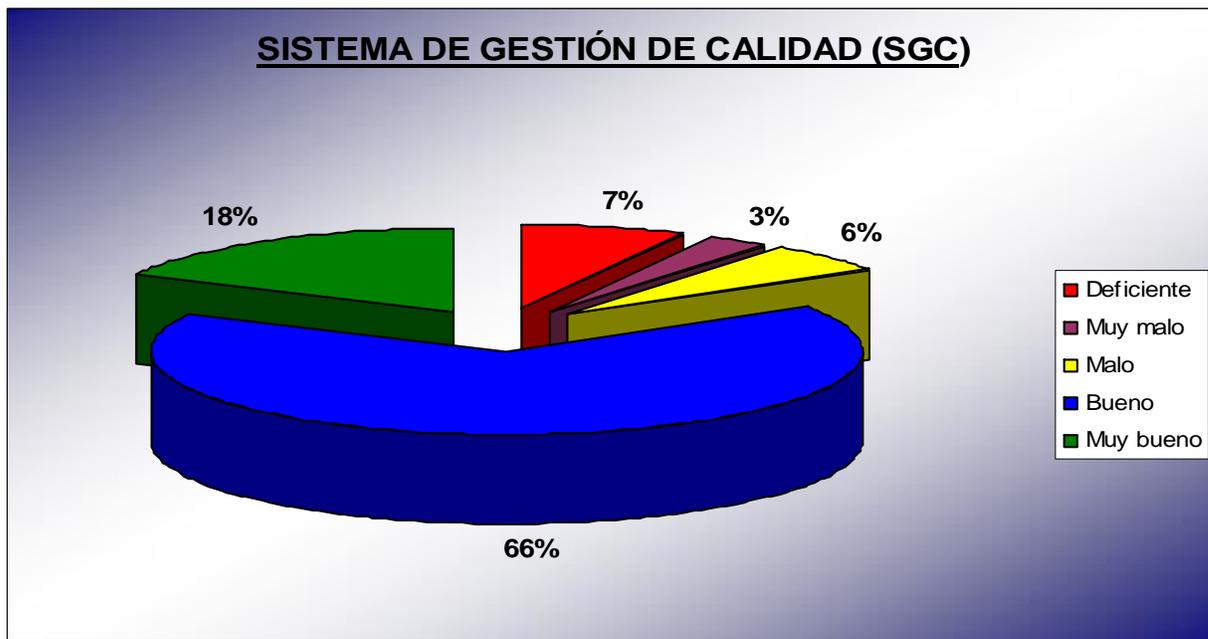


Statistics

		SEX	Compromiso laboral
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			4.13
Std. Error of Mean			.11
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			.93
Variance			.86
Skewness			-2.113
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			281
Percentiles	25		4.00
	50		4.00
	75		5.00

La gráfica mostró que un 61 % tiene un compromiso laboral bueno y un 32 % muy bueno. En este sentido, la mayoría del personal encuestado se siente comprometido con su trabajo.

Figura 35.0 Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

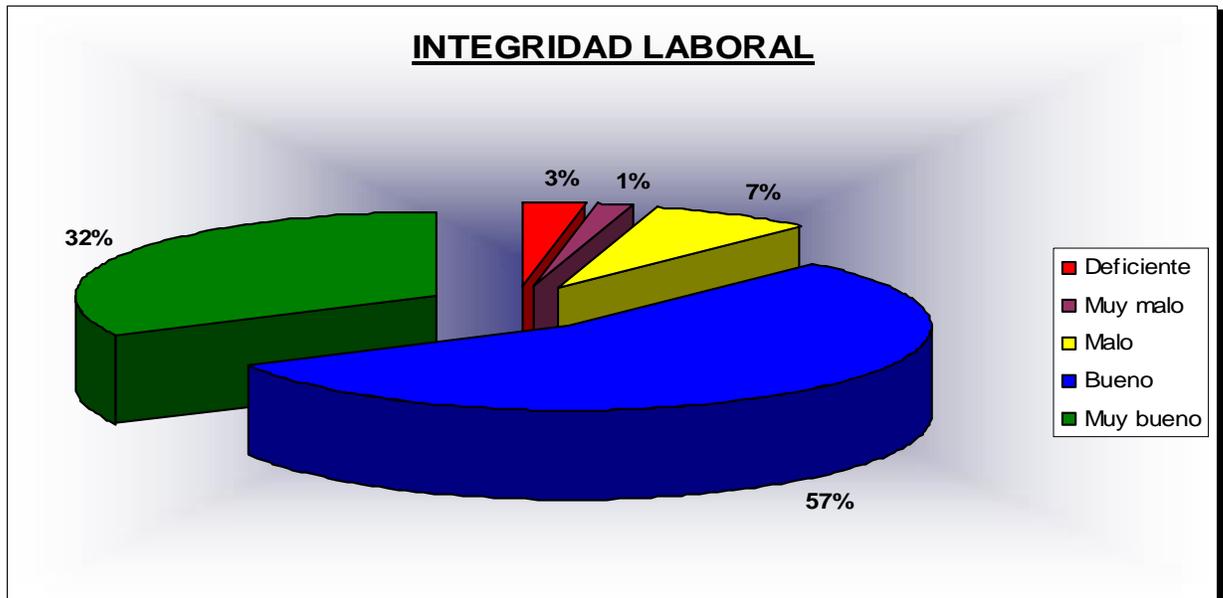


Statistics

		SEX	SGC
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.84
Std. Error of Mean			.12
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			1.00
Variance			1.00
Skewness			-1.685
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			261
Percentiles	25		4.00
	50		4.00
	75		4.00

El promedio fue de 4.0, equivalente a que el personal encuestado consideró que la empresa tiene un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en un nivel de eficacia bueno y un 18 % consideró que es un sistema muy bueno.

Figura 36.0 Integridad laboral.

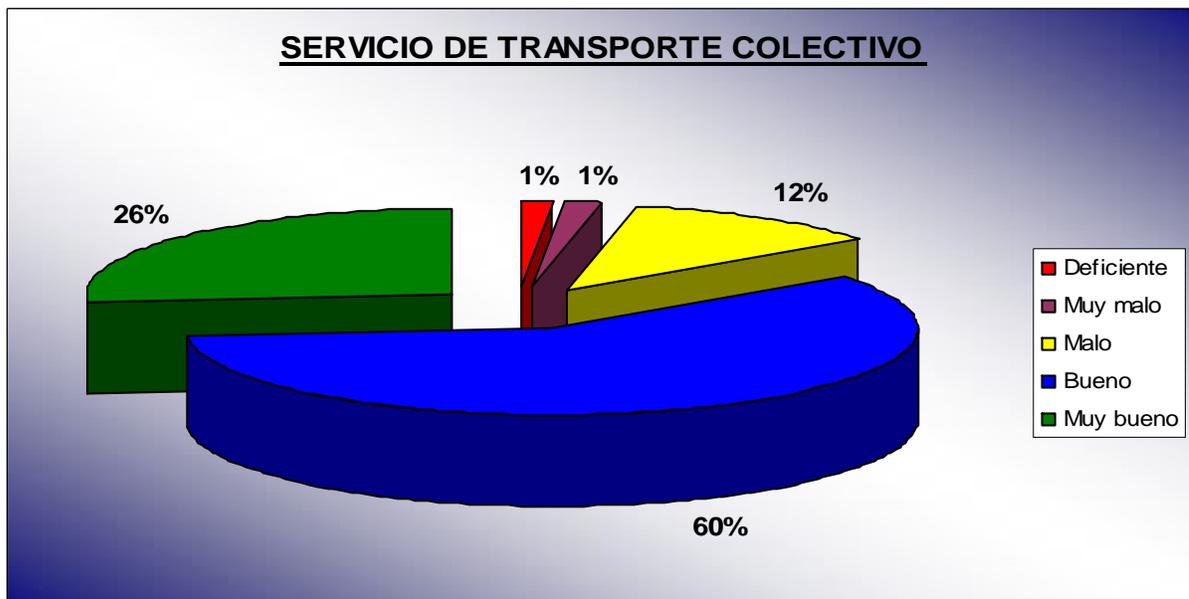


Statistics

		SEX	Integridad
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			4.13
Std. Error of Mean			.10
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			.84
Variance			.71
Skewness			-1.636
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			281
Percentiles	25		4.00
	50		4.00
	75		5.00

La integridad laboral del personal encuestado fue de un nivel de eficacia bueno o aceptable, con un 57%. En términos generales el personal se siente bien, identificada e integrada con la empresa.

Figura 37.0 Servicio de Transporte Colectivo.

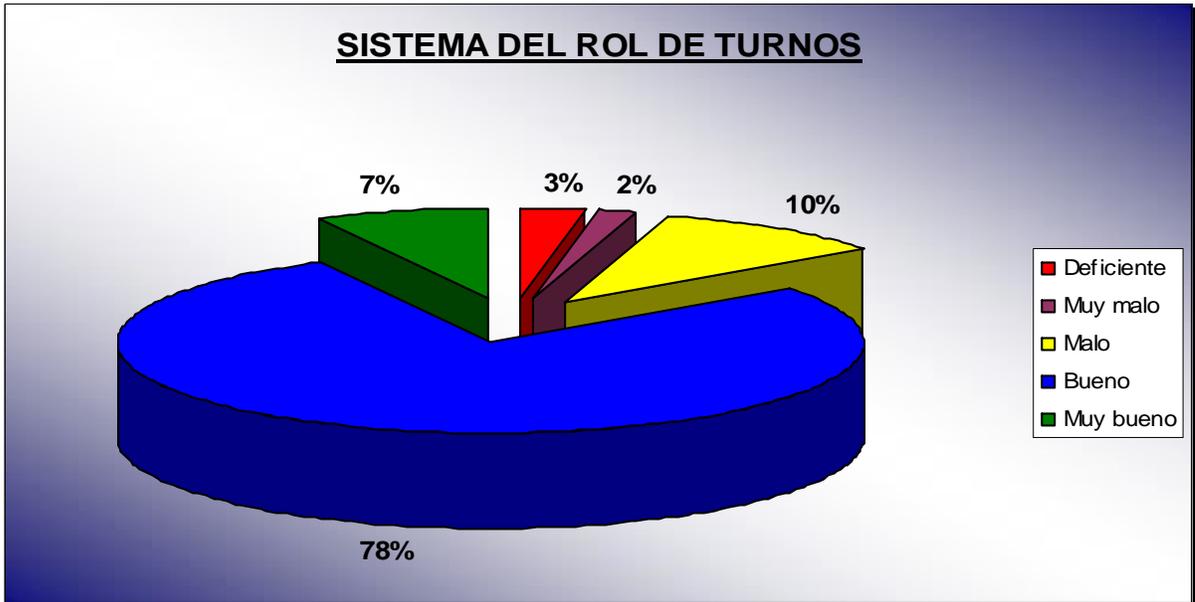


Statistics

		SEX	Transporte colectivo
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			4.07
Std. Error of Mean			9.21E-02
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			.76
Variance			.58
Skewness			-1.178
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			277
Percentiles	25		4.00
	50		4.00
	75		5.00

El 60 % y el 26 % de la población, representó en su conjunto una media de 4.0 equivalente, a que el servicio de transporte es bueno en términos generales.

Figura 38.0 Sistema de rol de turnos.

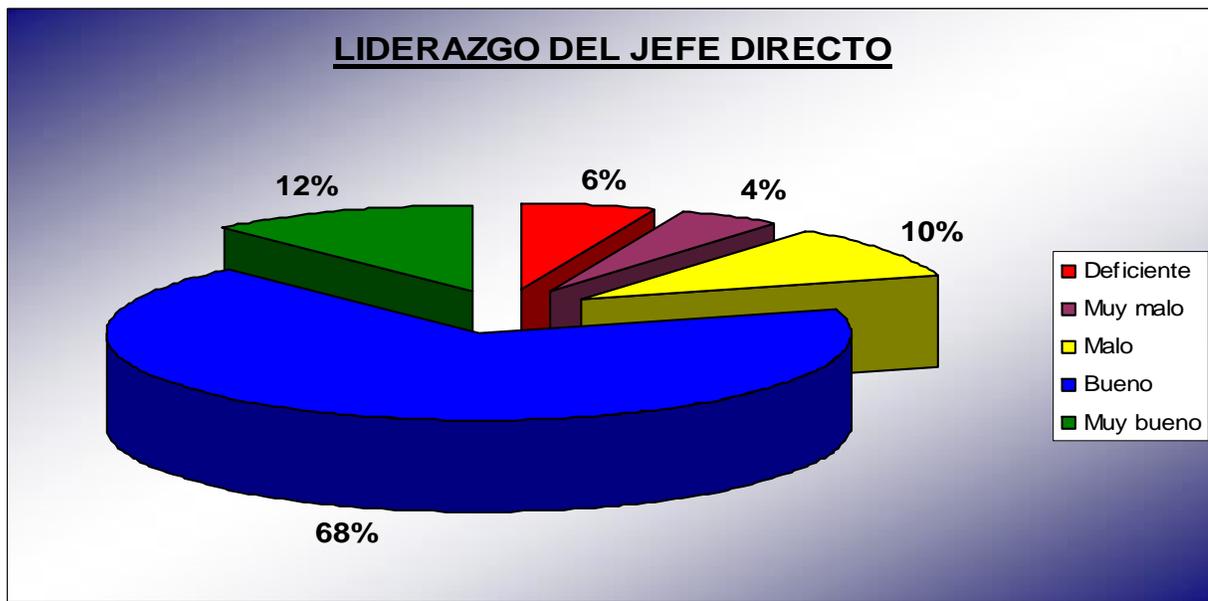


Statistics

		SEX	Rol turnos
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.85
Std. Error of Mean			8.45E-02
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			.70
Variance			.49
Skewness			-2.247
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			262
Percentiles	25		4.00
	50		4.00
	75		4.00

El 78 % de la población encuestada consideró que el sistema de rol de turnos es bueno. Sin embargo un 10 % consideró que es malo. Este factor no implica ajustes en su sistema, a menos que la empresa así lo determine por sus necesidades.

Figura 39.0 Liderazgo del jefe directo.

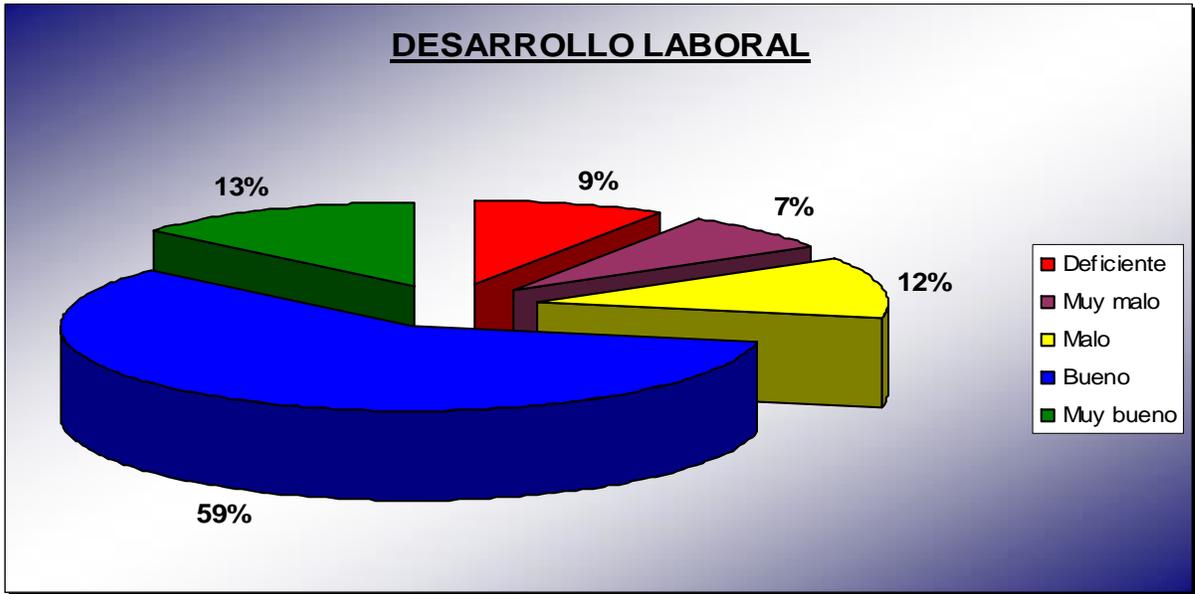


Statistics

		SEX	Liderazgo
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.75
Std. Error of Mean			.11
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			.94
Variance			.88
Skewness			-1.608
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			255
Percentiles	25		4.00
	50		4.00
	75		4.00

El 68 % de la población encuestada consideró que el liderazgo de su jefe directo es bueno. Equivale a un promedio de 4.0, en términos generales como aceptable. Sin embargo, un 10 % consideró que es malo. Este factor podría implicar un aumento en el porcentaje si no se reduce. Podría impactar en el futuro cercano, si se deja crecer.

Figura 40.0 Desarrollo laboral.

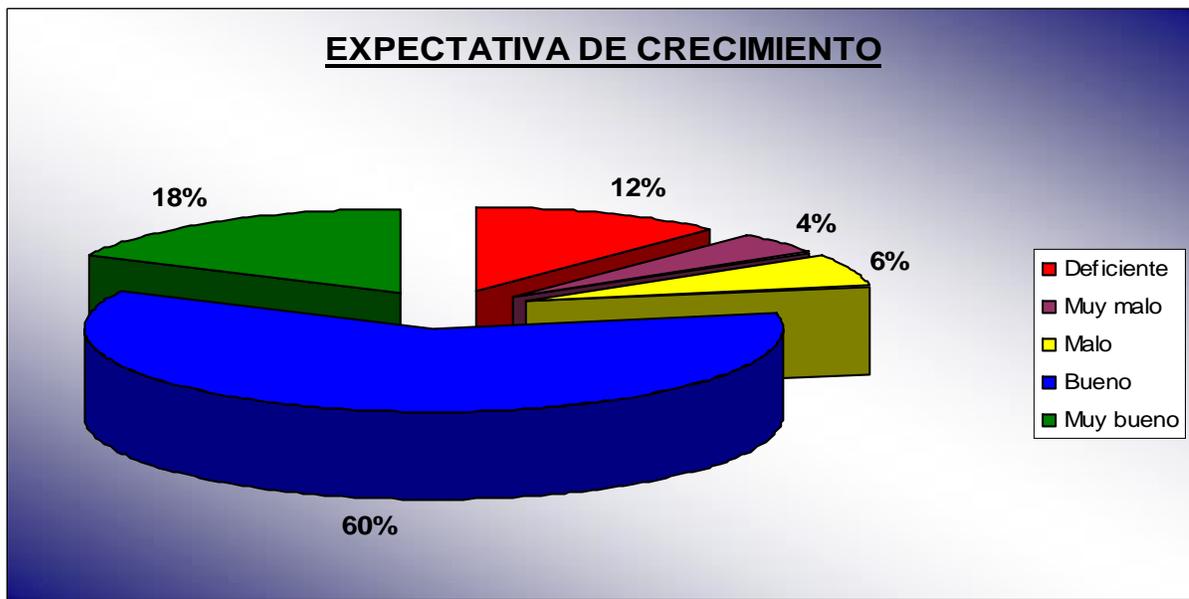


Statistics

		SEX	Desarrollo laboral
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.60
Std. Error of Mean			.13
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			1.09
Variance			1.20
Skewness			-1.186
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			245
Percentiles	25		3.00
	50		4.00
	75		4.00

Prácticamente la mitad de la población encuestada consideró que su desarrollo profesional dentro de la empresa es bueno, lo que equivalió a un promedio de 4.0 y un 13 % consideró que es muy bueno.

Figura 41.0 Expectativa de crecimiento.

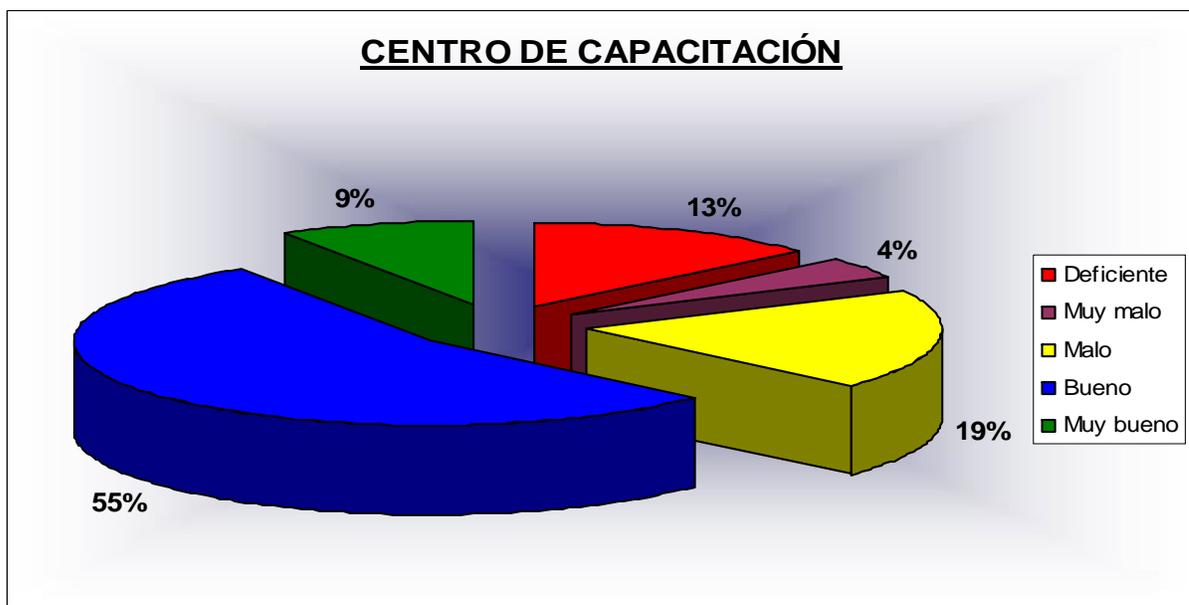


Statistics

		SEX	Expectativa crecimiento
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.68
Std. Error of Mean			.14
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			1.18
Variance			1.39
Skewness			-1.315
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			250
Percentiles	25		4.00
	50		4.00
	75		4.00

Con respecto a la expectativa de crecimiento y desarrollo de la empresa en los próximos tres años, el 60 % de la población encuestada consideró que será bueno el crecimiento, lo cual equivalió a la media de 4.0. Llama la atención que el indicador del 12 % correspondió a que será un crecimiento deficiente.

Figura 42.0 Centro de capacitación.

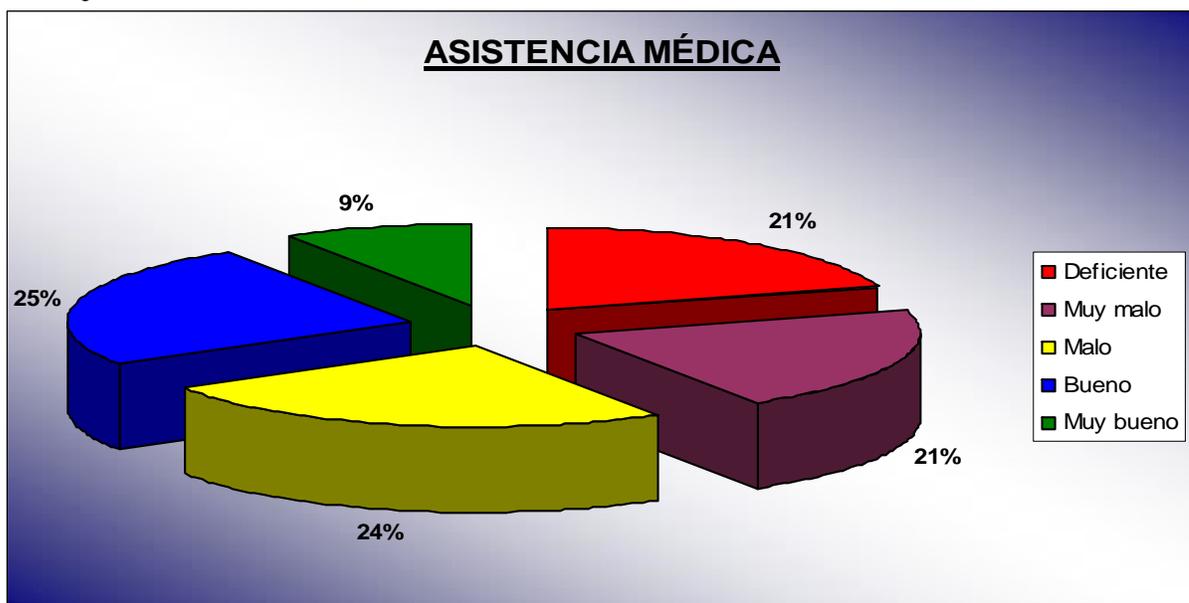


Statistics

		SEX	Centro capacitación
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.41
Std. Error of Mean			.14
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			1.15
Variance			1.32
Skewness			-1.054
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			232
Percentiles	25		3.00
	50		4.00
	75		4.00

El personal encuestado consideró que el centro de capacitación es bueno, equivalió a un 55 % en su mayoría. Sin embargo, un 19 % consideró que es malo. Por lo que se debe determinar la situación exacta por qué consideraron que es malo. Un factor interno meramente de la organización.

Figura 43.0 Asistencia Médica.



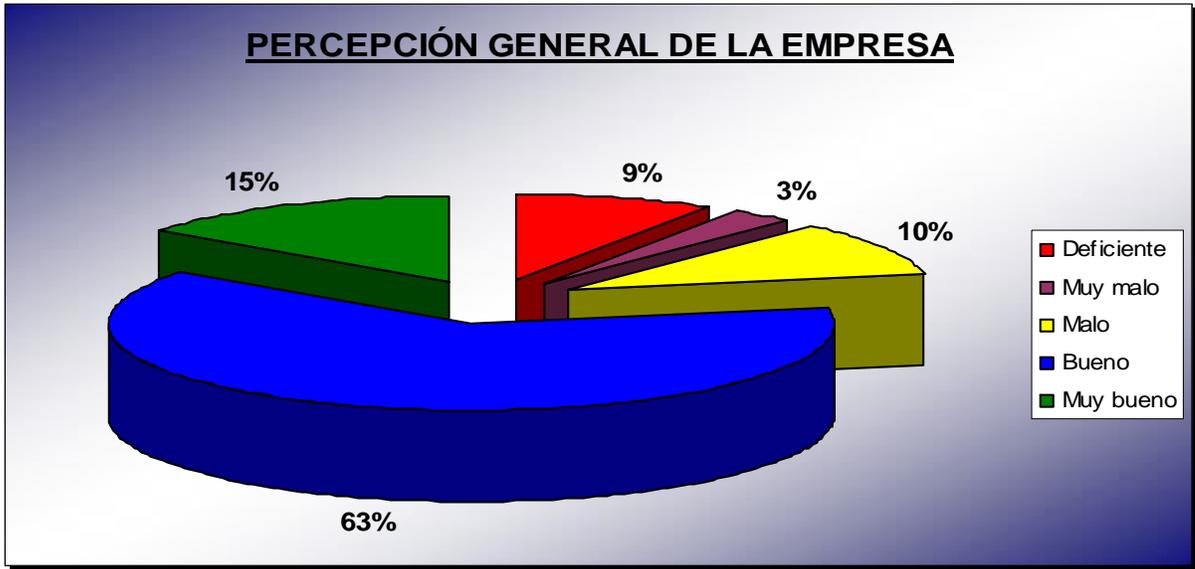
Statistics

		SEX	Asistencia médica
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			2.81
Std. Error of Mean			.15
Median			3.00
Mode			3 ^a
Std. Deviation			1.27
Variance			1.62
Skewness			.013
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			191
Percentiles	25		2.00
	50		3.00
	75		4.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Los resultados finales de este factor fueron ampliamente distribuidos y divididos en diferentes opiniones. Sin embargo, la media fue de 3.0, lo cual equivalió a que la asistencia médica es mala. El 25 % consideró que es bueno, el 24 % consideró que es malo, el 21 % consideró que es muy malo y el 21 % consideró que es deficiente. En términos generales, el personal tuvo un desacuerdo con este factor interno.

Figura 44.0 Percepción general de la empresa.



Statistics

		SEX	Percepción general @
N	Valid	68	68
	Missing	0	0
Mean			3.72
Std. Error of Mean			.13
Median			4.00
Mode			4
Std. Deviation			1.05
Variance			1.10
Skewness			-1.490
Std. Error of Skewness			.291
Range			4
Minimum			1
Maximum			5
Sum			253
Percentiles	25		4.00
	50		4.00
	75		4.00

El personal encuestado tuvo un 63 % de buena percepción general de la empresa, un 15% tuvo una muy buena percepción y el resto se encontró dividido por tres diferentes percepciones, sin embargo un 9 % tuvo una deficiente percepción de la empresa. La media fue de 4.0, en términos generales, lo cual equivalió a que el personal tiene buena percepción de la empresa.

4. Correlaciones entre algunos factores psicosociales y organizacionales.

4.1 Compromiso laboral y sueldo actual

Cuadro 11.0 Correlación entre compromiso laboral y sueldo actual.

Correlations			Compromiso laboral	Sueldo actual
Spearman's rho	Compromiso laboral	Correlation Coefficient	1.000	.239*
		Sig. (2-tailed)	.	.050
		N	68	68
	Sueldo actual	Correlation Coefficient	.239*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.050	.
		N	68	68

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

El resultado final de esta correlación fue de .239, de ambos factores. Hubo una aceptable relación e influencia. Es decir, que a medida que el personal tenga un sueldo actual muy bueno, muy bueno será su compromiso laboral.

4.2 Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y Desarrollo Laboral

Cuadro 12.0 Correlación entre SGC y desarrollo laboral

Correlations			SGC	Desarrollo laboral
Spearman's rho	SGC	Correlation Coefficient	1.000	.521**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	68	68
	Desarrollo laboral	Correlation Coefficient	.521**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	68	68

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

El resultado final de esta correlación fue de .521. Hubo una íntima y estrecha relación e influencia entre ambos factores. Esto significa que a medida que el sistema de gestión de calidad sea muy bueno mayor será el desarrollo laboral de los trabajadores dentro de la organización. De acuerdo a este resultado.

4.3 Apoyo sindical y funcionamiento del departamento de Recursos Humanos

Cuadro 13.0 Correlación entre apoyo sindical y funcionamiento de R.H.

Correlations			Apoyo sindical	Funcionamiento R.H.
Spearman's rho	Apoyo sindical	Correlation Coefficient	1.000	.372**
		Sig. (2-tailed)	.	.002
		N	68	68
	Funcionamiento R.H.	Correlation Coefficient	.372**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.002	.
		N	68	68

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

El resultado final de esta correlación fue de .372. Significa que hubo una relación aceptable entre el funcionamiento del departamento de Recursos Humanos y el apoyo sindical que sienten los trabajadores. Indispensable, para que ambos trabajen en conjunto hacia el fin común de la organización y sus colaboradores.

4.4 Percepción general de la empresa y el sueldo actual

Cuadro 14.0 Correlación entre percepción general de la empresa y el sueldo actual.

Correlations			PERCEP	Sueldo actual
Spearman's rho	PERCEP	Correlation Coefficient	1.000	.583**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	68	68
	Sueldo actual	Correlation Coefficient	.583**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	68	68

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

El resultado final de esta correlación fue de .583. Significa que hubo una muy íntima relación entre el sueldo actual y la percepción que se tiene de la empresa. A medida que paguen buenos salarios, seguramente será mejor la percepción de la gente hacia la empresa.

4.5 Percepción general de la empresa y el sistema de prestaciones

Cuadro 15.0 Correlación entre percepción general de la empresa y el sistema de prestaciones.

Correlations			PERCEP	Sistema prestaciones
Spearman's rho	PERCEP	Correlation Coefficient	1.000	.645**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	68	68
	Sistema prestaciones	Correlation Coefficient	.645**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	68	68

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

El resultado final de esta correlación fue de .645. Significa que hubo una estrecha relación entre el sistema de prestaciones y la percepción que se tiene de la empresa. Es muy similar a la correlación del sueldo y percepción. Sin embargo, fue más alto el indicador de estos dos factores. Por lo que la gente tendrá muy buena percepción en la medida en que tenga mejores prestaciones.

4.6 Capacitación y Seguridad e Higiene

Cuadro 16.0 Correlación entre la capacitación y la seguridad e higiene.

Correlations			SEH	CAPACIT
Spearman's rho	SEH	Correlation Coefficient	1.000	.557**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	68	68
	CAPACIT	Correlation Coefficient	.557**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	68	68

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

El resultado final de esta correlación fue de .557. Significa que hubo una íntima relación entre la capacitación del personal y la seguridad e higiene dentro de la empresa. Esta correlación, además indicó que a medida a que la gente se capacite en materia de su trabajo diario y en la seguridad e higiene, seguramente serán mejores los resultados en su operación diaria en cuanto a higiene, salubridad, limpieza, orden, uso de equipo de seguridad, etcétera.

4.7 Percepción general de la empresa y las relaciones laborales

Cuadro 17.0 Correlación entre la percepción general de la empresa y las relaciones laborales.

Correlations			PERCEP	RLABORAL
Spearman's rho	PERCEP	Correlation Coefficient	1.000	.680**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	68	68
	RLABORAL	Correlation Coefficient	.680**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	68	68

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

El resultado final de esta correlación fue de .680. Significa que hubo una estrecha relación entre la percepción general de la empresa y las relaciones laborales. En la medida en que exista un buen clima laboral, buen liderazgo, buen trato de personal, equidad, justicia en género y aplicación de reglamento interior de trabajo, apoyo sindical, etcétera, seguramente los trabajadores tendrán una inmejorable percepción de la empresa en su conjunto.

4.8 Percepción general de la empresa y la seguridad e higiene industrial

Cuadro 18.0 Correlación entre la percepción general de la empresa y la seguridad e higiene.

Correlations			SEH	PERCEP
Spearman's rho	SEH	Correlation Coefficient	1.000	.629**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	68	68
	PERCEP	Correlation Coefficient	.629**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	68	68

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

El resultado final de esta correlación fue de .629. Significa que hubo una estrecha relación entre la percepción general de la empresa y seguridad e higiene industrial. De igual forma que las relaciones laborales, en cuanto a este resultado fue que, en la medida en que existan las condiciones laborales físicas sanas, el personal encuestado tendrá una mejor percepción general de la empresa.

DISCUSIÓN

A pesar de que este estudio fue de carácter descriptivo, se decidió realizar una encuesta, como una representación, dentro de una organización de carácter privado, que por ética profesional y a petición de la misma, se omitió el nombre de la empresa. De acuerdo con la hipótesis inicial y original, la idea fue que dicha encuesta, arrojara resultados que representaran las variables más comunes dentro de una organización y las cuales pueden incidir en un determinado índice de rotación.

Las teorías clásicas de motivación, como lo es la pirámide de las necesidades (Abraham Maslow) y la teoría de los dos factores (Frederick Herzberg) sustentan esta tesis. Ambas se enfocan a las necesidades básicas e higiénicas del ser humano. Y claro ejemplo son los resultados de los factores que se presentaron. Cualquier persona que trabaje, necesita tener las condiciones laborales sanas, o por lo menos aptas para desarrollar su oficio u profesión y así evitar complicaciones futuras en cuanto a su integridad física, mental, moral e incluso espiritual. Requiere de vivir con una calidad de vida digna, correlacionada con su trabajo. Desafortunadamente para un país como México, de acuerdo a su estabilidad económica y a las profundas crisis de los sexenios pasados, el salario diario, juega e impacta de manera directa en la misma estabilidad personal y laboral de un trabajador dependiendo a lo que se dedique.

De acuerdo al marco teórico y al capítulo No. 1, la rotación *de personal no es una causa, sino un efecto.*⁸

Dicho efecto es causado en este caso muy en particular por:

- a) Tres factores organizacionales;
- b) Tres factores psicosociales.

⁸ Chiavenato, A., *Administración de Recursos Humanos*, Edit. Atlas 1999, Pp. 159-160

Los resultados de los factores organizacionales fueron: las condiciones laborales (físicas), el nivel de ruido y la asistencia médica, los cuales pueden impactar directamente en la integridad física y psicológica de los trabajadores. Dicho sustento se basó en la calificación promedio de 3.0 (equivalente a un nivel de eficacia igual a malo).

Es muy factible que la motivación intrínseca es el motor de los objetivos personales o profesionales que se pueden alcanzar o no. De esta manera se relacionaron las actitudes, los valores y con ello la percepción individual, porque son éstas las fuerzas unidas por la voluntad propia del individuo para estar satisfecho o insatisfecho con su entorno. Si bien definió Robbins a la percepción como: (1990; Pp.137):

“... un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con objeto de dar significado a su entorno”.

Por esta razón, se sustentaron los resultados de los factores psicosociales, en donde la percepción del sistema de prestaciones, el apoyo sindical, la distancia y los medios de comunicación, impactan en el bienestar general de los trabajadores de la organización. Esto se basó en un nivel promedio de eficacia de 3.0, equivalente a malo. Aclarando, con relación a la distancia y medios de comunicación, que se tuvo un 25 % de nivel de eficacia como malo, y es muy probable que una cuarta parte de los trabajadores ya no vayan a trabajar por dicho factor.

De esta manera, se dedujo que la hipótesis es afirmativa en su totalidad. Los factores psicosociales y organizacionales pueden incidir directamente en la estabilidad laboral de un trabajador, el cual presta sus servicios hacia la organización. Sin generalizar, cada factor se debe de tomar en cuenta de acuerdo a su nivel de importancia.

Sin embargo, es evidente que la rotación de personal se puede convertir en una enfermedad mortal, y esto es para todos los procesos productivos de la organización, al grado de condenar hacia la extinción de las metas organizacionales.

Planes de acción correctiva y preventiva.

1. *Condiciones Laborales (físicas):* Realizar un diagnóstico interno de seguridad e higiene industrial y/o en conjunto con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de Querétaro por medio del programa SASST (Sistema de Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo), el cual es gratuito y se propone implementar el programa oriental de las 5'Ss (Selección, Orden, Limpieza, Bienestar personal y Disciplina). Éste último es un trabajo que se debe aplicar diariamente y medir a través de una auditoría semanal. Todo esto es, con base en la capacitación constante, hasta formar parte de la cultura organizacional.

Con ambos programas es muy probable evitar enfermedades o reducir los niveles de siniestralidad como los accidentes causados por condiciones inseguras o los mismos actos inseguros, los cuales sólo traen bajas de personal por un tiempo temporal o permanente, afectando a la productividad parcial o total de la organización.

2. *Sistema de prestaciones:* Se propone realizar constantemente un estudio equitativo del sistema de compensaciones, beneficios económicos y sociales en comparación con otras empresas del ramo, y así determinar las áreas de oportunidad, en cuanto a las posibilidades financieras de la misma organización. Cabe señalar que esto va en dos

sentidos: tanto en la motivación personal o intrínseca que puede tener un trabajador al momento de la selección de personal y durante la estancia en la organización, en donde su percepción y necesidades pueden cambiar. Por lo mismo, se recomienda estar monitoreando constantemente (cada 6-12 meses) este aspecto.

3. *Apoyo sindical.* Se recomienda realizar un estudio de sociometría, en cuanto a las relaciones laborales con puestos claves, en la rutina diaria de su trabajo. De manera preventiva, se propone tener dos o más personas de mayor confianza dentro de la plantilla sindical con el fin de determinar hechos concretos para trabajar con apertura, diálogo, transparencia y un objetivo en común. Es importante señalar, que se debe respetar el Contrato Colectivo de Trabajo, la aplicación correcta y equitativa del Reglamento Interior de Trabajo, y reforzar continuamente la integración entre el comité sindical y los representantes de la organización. Por lo que su vez, se debe corregir de raíz los “ruidos”, que pudieran existir en la comunicación entre los líderes de la organización y los sindicalizados. Un camino es la escucha y la empatía con el otro; con sus trabajadores, sea cual sea, el asunto. Se recomienda siempre ser realistas, sin dar falsas expectativas. Insistiendo, en que esto es un trabajo diario, de igual manera. Seguro, esto traerá beneficios como la paz y un clima sindical sano.

4. *Medios de comunicación y transporte.* Se recomienda de manera preventiva ser cuidadosos desde el reclutamiento y la selección del personal, antes de una posible contratación. Sencillamente para evitar que los trabajadores tengan complicaciones en la distancia que exista entre su casa y la empresa. Es muy común, que algunos seleccionadores de personal, se convenzan de contratar a un trabajador que viene de

lejos y tienen la idea de que no se va a ir porque necesita el empleo. En la práctica, esto es un gran riesgo, pues afecta en el ausentismo y en un determinado lapso de tiempo, en la rotación. Independientemente, la organización cuenta con transporte colectivo de personal y esto es en gran medida una corresponsabilidad con el trabajador, asumir el cargo siempre pensando, en qué medios y costos monetarios se trasladará a su centro de trabajo. Se recomienda dejar en claro este punto desde el inicio de la contratación para evitar inconformidades. En cuanto a la acción correctiva, se recomienda agrupar al personal que viene de lejos y que viven por la misma zona, para evitar retrasos o ausentismo.

Es de vital importancia mencionar que se recomienda cortar los problemas de raíz o en su caso, extirpar los tumores organizacionales como son los vicios, la corrupción, las falsas expectativas, la deficiente comunicación, la ineficaz selección de personal, la ineficiente supervisión de personal, etcétera. Precisamente para mantener un clima global de bienestar dentro de la organización.

Finalmente, de esta manera se cumplió con el objetivo general y específico (s) del proyecto de tesis. El cual además de identificar y conocer, se da pauta para una reflexión profunda de que, hoy por hoy, el avance y la prosperidad de cualquier institución privada o pública, es en efecto su gente, la cual genera conocimientos, sentimientos, propone ideas de mejora continua, se involucra y que diariamente luchan por mejorar sus condiciones de vida. El reto del psicólogo del trabajo y en conjunto con los representantes de la empresa, es mantener y retener el mayor tiempo posible a los colaboradores dentro de la misma. Y por ende, la rotación de personal será mínima o nula.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, G. F. 2000. "Lecturas para el curso de Metodología de la Investigación". Trillas, México.
- Bachelard, G. 1971. "Epistemología". Anagrama, México.
- Belcher, D. 1984, "Sistemas de retribución y administración de salarios" Deusto, España.
- Blanchard, B., Patricia, Z. y Drea, Z. 2000. "El líder ejecutivo al minuto". Grijalbo, México.
- Blanchard. 2000. "Macroeconomía". Prentice Hall, España.
- Bolles, R. C. 2001. "Teoría de la motivación". Trillas, México.
- Byars y Rue. 1986. "Administración de Recursos Humanos". Interamericana, México.
- Carterette, E. C. 1982, "Manual de percepción; raíces históricas y filosóficas", Trillas, EUA.
- Case, F., 1997, "Principios de Macroeconomía". Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Cea, D.M.A. 2001. "Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social, Síntesis Sociológica", México.
- Chiavenato, A. 1999. "Administración de Recursos Humanos". Atlas, México.
- Coriat, B. 1982, "El Taller y el Cronómetro". Siglo XXI, México.
- Davidoff L. L. 1990. "Introducción a la psicología". Mc. Graw Hill, México.
- Daye D. 1986. "Aplicación práctica de la Ley Federal del Trabajo en la Administración de Personal", IEE, México.
- Dessler, G. 2001. "Administración de personal". Prentice Hall, México.
- Diana, G. O. y Sean, C. R. 1999. "La revolución del aprendizaje". Prentice Hall, México.
- Dirham, E.F. y Pappas, J.L. 1990. "Economía y Administración". Iberoamericana, México.
- Fainstein, H.N. 1997. "La gestión de Equipos Eficaces". Macchi, Buenos Aires.
- Fernández, A.J. 1999. "Dirigir personas en la empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas". Pirámide, España.
- Fischer, D. 1998. "Macroeconomía". Mc. Graw Hill, México.
- Forgus, R. H. 1996. "Percepción: estudio del desarrollo cognoscitivo". Trillas, México.
- Fredén, L. 1986. "Aspectos Psicosociales de la Depresión". FCE, México.
- Friedmann, G. y Naville, P. 1997. "Tratado de Sociología del trabajo I". FCE, México.
- Fröbel, F. y Varios. 1981. "La nueva división internacional del trabajo". Siglo XXI, México.
- Froyen. 1997. "Macroeconomía: teorías y políticas". Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Furio, B., 2005. "Los lenguajes de la Economía". México.
- Furnham, A. 2001. "Psicología Organizacional". Oxford, México.

- Gaetano, K. 1986. "Gramática de la visión. Percepción y pensamiento". Paidós, México.
- Garrido, G. I. 1996. "Psicología de la motivación; Síntesis Psicológica". México.
- Giannetto, K. 2004. "Gestión del conocimiento en la organización". Panorama, México.
- González, F.R. 2000. "La investigación Cualitativa en Psicología: Rumbos y Desafíos". Thomson, México.
- Hampton, D. 2001. "Manual de desarrollo de recursos humanos". Trillas, México.
- Hernández, S. R. 2003. "Metodología de la Investigación". Mc. Graw Hill, México.
- Heyel, C. 1984. "Enciclopedia de gestión y administración de empresas". Grijalbo, México.
- Kast y Rosenzweig. 1999. "Administración en las organizaciones". Mc. Graw Hill, México.
- Lanzan, E. 1999. "Valuación de puestos". CECSA, México
- Laurell, C. 1983. "Procesos laborales y patrones de desgaste". ERA, México.
- Laurell, C., Noriega, M., López O., Martínez, S., Ríos, V., Villegas, J. 2000. "Evaluación y Seguimiento de la Salud de los Trabajadores". UAM-X, México.
- Lele, E. y Malon, E M. 1998. "El capital intelectual". Norma, México.
- Leplat, J. y Cuny, X. 1978, "Psicología del Trabajo. Enfoque y Técnica". Pablo del Río, Madrid.
- Ley Federal del Trabajo. 2002. Porrúa, México.
- Luigui, V. 1995. "Conocimiento es futuro; 1995. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad". Centro para la Calidad y la Competitividad de CONCAMIN, México.
- Mancebo, D.C.T. 1991. "El administrador y la administración de su realidad en las organizaciones". Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Martínez, A. S. 2006. "Proceso de trabajo, condiciones laborales y daños a la salud". Apuntes, México
- Marx, K. "El Capital". Tomo I, Volumen 1, Siglo XXI, Cáp. I y Cáp. IV, México.
- Marx K. 1975. "Proceso de trabajo y proceso de valorización". Siglo XXI, México.
- Morales, F.J. 2001. "Psicología Social". Mc. Graw Hill, México
- Muchinsky, P. M. 2002. "Psicología aplicada al trabajo", Thomson, México.
- Münch, G. 2001. "Fundamentos de Administración". Trillas, México.
- Myers, D. G. 2000. "Psicología Social". Mc. Graw Hill, México.
- Nelson, B. 1996. "Formas de recompensar a los empleados". Norma, México.
- Obero, C. 1996. "Gestión de Recursos Humanos. Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE)". Tomo 6. Gestión de Empresa. Barcelona, España.
- OIT/OMS. 1984. "Identificación y control de los factores psicosociales nocivos en el trabajo". Informe del Comité Mixto OIT/OMS de medicina del trabajo, Novena Reunión, Ginebra.

- O' kean. 2000. "Economía para negocios: análisis del entorno económico de los negocios". Mc. Graw Hill, España.
- Ovidio, G. G. 2002. "Accesibilidad logística y emplazamiento industrial en Querétaro". México.
- Parkin. 1999. "Macroeconomía". Addison Wesley, México.
- Reeve, J. 1994. "Motivación y emoción". Mc. Graw Hill, España.
- René, M.J. 2004. "La educación del futuro y el futuro de la educación (en el escenario de la educación superior)", Observatorio Ciudadano de la Educación. Colaboraciones Libres Volumen IV, número 138, México.
- Robbins, E. 1990. "Comportamiento Organizacional, Controversias y aplicaciones". San Diego, Estate University, U.S.A.
- Rodríguez, G. R. 2001. "The modernization of higher education in Mexico: an agenda for discussion", U.S.A.
- Rodríguez, J. 2001. "Administración Moderna de Personal". Thomson, México.
- Rodríguez, M. E 2000. "Motivación al trabajo". Serie Capacitación integral, México.
- Rusek, E., 2002. "*Buenos consejos para quienes quieren investigar el comportamiento humano (sin sufrir)*". Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Sampieri, R. 2003. "Metodología de la Investigación", Mc. Graw Hill, México.
- Samuelson y William D. 1999. "Economía". Mc. Graw Hill, España
- Schaf, A. 1979. "La alineación como fenómeno social". Grijalbo, México..
- Schultz, D. P. 2000. "Psicología Industrial". Mc. Graw Hill, México.
- Selltiz, C. 2000. "Método de investigación en las Relaciones Sociales", Rialp, México.
- Siliceo, A. 2002. "Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional". Mc. Graw Hill, México.
- Silvio, J. 1998. "La virtualización de la educación superior: alcances, posibilidades y limitaciones". Revista: Educación Superior y Sociedad, Vol. 9, No. 1, Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), México.
- Turcotte, P. 2001. "*Calidad de vida en el trabajo*". Trillas, México.
- UNESCO, 1998. "Documento resumen sobre la Conferencia Mundial sobre Educación Superior organizada por la UNESCO"
- Whetten, D. y Cameron, K. 2004. "Developing Management Skills", Prentice Hall, EUA.
- www.arearh.com
- www.conasami.gob.mx
- www.elalmanaque.com/psicologia/diccio.htm
- www.ergonomia.cl/oit.html
- www.ilo.org
- www.inegi.gob.mx
- www.queretaro.gob.mx
- www.rrhhmagazine.com
- www.stps.gob.mx
- www.unescomexico.org

APÉNDICE

Empresa
Querétaro, Qro.

No. Folio:
Fecha:

ENTREVISTA DE SALIDA

Nombre: _____ Edad: _____ Antigüedad: _____ Nivel: _____
Escolaridad: _____ Puesto inicial: _____ Puesto final: _____

MOTIVO DE SEPARACIÓN

- DESPIDO MATRIMONIO REDUCCIÓN DE PERSONAL PROBLEMAS PERSONALES
 ESTUDIOS VIOLACIÓN A LAS NORMAS DE LA EMPRESA OTRAS CAUSAS EXPLIQUE: _____
_____ ACEPTO OTRA OFERTA DE TRABAJO SÍ NO

EMPRESA _____

PUESTO QUE OCUPA _____

VENTAJAS SOBRE SU EMPLEO ACTUAL _____

COMENTARIOS DEL COLABORADOR

1. SU OPINIÓN SOBRE EL TRABAJO QUE DESEMPEÑO? _____
2. QUÉ OPINIÓN TIENE SOBRE SU DEPARTAMENTO? _____
3. SU OPINIÓN ACERCA DE LOS SUELDOS Y PRESTACIONES QUE OFRECE LA EMPRESA?

4. CÓMO FUE LA RELACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO? _____
5. CÓMO FUE LA RELACIÓN CON SU GRUPO DE TRABAJO?

6. QUÉ OPINA USTED DE LA EMPRESA? _____
7. QUÉ SUGERENCIAS PODRÍA DAR USTED PARA LA EMPRESA?

8. SI HUBIERA OTRA OPORTUNIDAD INGRESARÍA DE NUEVO A LA EMPRESA? SI NO POR QUÉ?

NOMBRE ENTREVISTADOR FIRMA

148

NOMBRE ENTREVISTADO FIRMA

Encuesta de Opinión

Empresa en que labora:

Área:

Puesto:

Edad:

Escolaridad:

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de preguntas por lo cual es necesario que marque con una "X" las respuestas que se sugieren de acuerdo a lo que usted considere.

1. ¿Cómo le pareció el curso de inducción (misión, visión, valores código de ética, Reglamento Interior de Trabajo, etc.) cuando ingresó a la empresa?
a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
2. ¿Cómo fue el seguimiento de la inducción en su puesto?
a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
3. ¿Cómo considera la capacitación que recibe de su área?
a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
4. El trabajo que usted desempeña es...
a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
5. El sistema de desarrollo profesional en la empresa es...
a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
6. El sistema de gestión de calidad de la empresa es...
a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
7. El centro de capacitación de su empresa es...
a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
8. ¿Cómo considera el trato de su jefe directo con respecto a usted?
a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
9. La aplicación del Reglamento Interior de Trabajo (sanciones, acceso, faltas, etc.) es...
a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
10. ¿Cómo considera las funciones del departamento de personal?
a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
11. El apoyo que recibe del sindicato que lo representa es...
a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente

12. ¿Cómo es el servicio del transporte colectivo de personal?
 a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
13. ¿Cómo considera el liderazgo de su jefe inmediato?
 a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
14. El funcionamiento del área vigilancia es...
 a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
15. El sueldo (semanal y/o mensual) que actualmente gana es...
 a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
16. El sistema de prestaciones y compensaciones que actualmente tiene son:
 a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
17. ¿Cómo se siente en la empresa donde actualmente trabaja?
 a) Muy Bien b) Bien c) Mal d) Muy mal e) Deficiente
18. El trabajo en equipo (comunicación, apoyo, integridad, respeto, etc.) es...
 a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
19. ¿Cuál es su opinión general de la empresa para la cual trabaja?
 a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
20. ¿Cuál es el compromiso que tiene con su trabajo?
 a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
21. ¿Cuál es su expectativa sobre el crecimiento y desarrollo de la empresa en los próximos tres años?
 a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
22. El funcionamiento de la comisión de seguridad e higiene es...
 a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
23. Las condiciones de trabajo (entorno físico, espacio, temperatura, ventilación, iluminación) son:
 a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malas e) Deficiente
24. El sistema de turnos de trabajo y/o jornada laboral es...
 a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
25. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo es...
 a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente

26. La distancia y medios de comunicación de su domicilio a su centro de trabajo es...
- a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
27. La posibilidad de asistencia médica que ofrece la empresa es...
- a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente
28. El nivel de ruido en su lugar de trabajo es...
- a) Muy Bueno b) Bueno c) Malo d) Muy malo e) Deficiente

NIVEL DE EFICACIA

Expresión numérica	Expresión literal
0 a 40 %	Deficiente (D)
41 a 60 %	Muy Malo (MM)
61 a 80 %	Malo (M)
81 a 90 %	Bueno (B)
91 a 100 %	Muy Bueno (MB)

* Serie Académicos, UAM, No. 34, "Evaluación y Seguimiento de la Salud de los Trabajadores", Varios.

A. Economía y Generalidades sobre el mercado de trabajo en México

A.1 Los lenguajes de la economía

A continuación se presenta un resumen de los diferentes lenguajes de la economía:

Cuadro 19.0 Los lenguajes de la economía.

LOS LENGUAJES DE LA ECONOMÍA		
Marco conceptual	Conceptos fundamentales	Problemática
Economía Política	Valor –de uso y de cambio-; Renta; División del trabajo; <i>Homo oeconomicus</i> ; estado estacionario; capital fijo (constante) y capital circulante (variable); <i>composición orgánica del capital</i> .	Crecimiento, acumulación, distribución y transformación económica.
Economía Marginalista	Principio marginal (integración teoría del valor y de la distribución; teoría de la empresa y del consumo); bienes económicos y no económicos; sustitución; economías internas y externas; elasticidad; distritos industriales.	Eficiencia, escasez, consumo; equilibrio parcial; equilibrio general.
Economía política de Schumpeter	Innovación; empresario; competencia-monopolio.	Desarrollo económico, comportamiento cíclico.
Síntesis neoclásica	Modelo IS-LM	Flexibilidad de precios; modelos generales a largo plazo.
Economía postkeynesiana	Tiempo histórico; formas de competencia; precios y salarios administrados; inversión ex-ante y ex-post.	Dinámica del modelo keynesiano (producción, acumulación y distribución).
Monetarismo	Variaciones del dinero y de la actividad económica; endogeneidad de la oferta monetaria; teoría de la renta permanente; expectativas.	Inflación; teoría cuantitativa del dinero.
Expectativas racionales	Existencia de una relación entre las creencias de los individuos y el comportamiento real de la economía. Expectativas racionales. No existen posibilidades sistemáticas de mejorar la situación económica.	Problemas de programación de la producción y de administración de inventarios. Interacción entre expectativas y realidad. Fracaso de la macroeconomía convencional a la hora de explicar la estanflación. Explicación del ciclo económico.
Economía de la Escuela de Chicago	Concepción del capital como asignación de tiempo. Coste de oportunidad en el tiempo. Costes de adquisición de la información.	Conceptualización del Consumo. Conceptualización del capital humano Economía industrial y reglamentación.
Economía institucional Viejo y nuevo institucionalismo.	Concepto de institución. Diferentes conceptualizaciones entre los neos y viejos institucionalistas en lo que concierne a: mercados e instituciones. Neo: individualismo metodológico. Viejo: Colectivismo (patrones de socialización, instituciones políticas y relaciones de poder, interacción social).	Importancia y función de las instituciones. Cambio institucional y económico.
Economía de la regulación francesa	Formas de moneda. Formas de competencia. Modalidades de inserción internacional. Formas de Estado. Relación salarial.	Variabilidad en el tiempo y el espacio del comportamiento económico. - Por qué y cómo se pasa del crecimiento económico al estancamiento. - Por qué crecimiento y crisis adoptan formas nacionales diferentes. - Por qué las características de las crisis son diferentes a lo largo del tiempo.
Economía evolucionista	Trayectorias y principio de variación; hábitos, aptitud y adaptación.	Crisis del pensamiento y metáforas transferibles de la biología a la economía.

Rodríguez Valencia (Adalberto Chiavenáto) define el mercado de trabajo como:

“El área geográfica o territorial donde existen grupos de individuos, más o menos organizados, que buscan y ofrecen bienes o servicios y establecen precios”.

El mercado de trabajo está constituido por:

- a) Las ofertas de trabajo ofrecidas por las organizaciones, en cierta época en determinado lugar.
- b) Las organizaciones con sus oportunidades de empleo.

A.2 Características del mercado de trabajo

El mercado de trabajo tiene características propias, donde cada uno está en condiciones de actuar de la manera que mejor convenga: es decir, cada elemento que forma el mercado goza, en cierta manera, la libertad para actuar. La suma de estas diferentes voluntades, diferentes necesidades y diferentes aspiraciones, hacen que el mercado de trabajo se torne complejo y, como consecuencia, en algún momento determinado se presente una decidida influencia de la oferta sobre la demanda o viceversa, dando como resultado final diferentes rasgos de sueldos y salarios de la fuerza de trabajo.

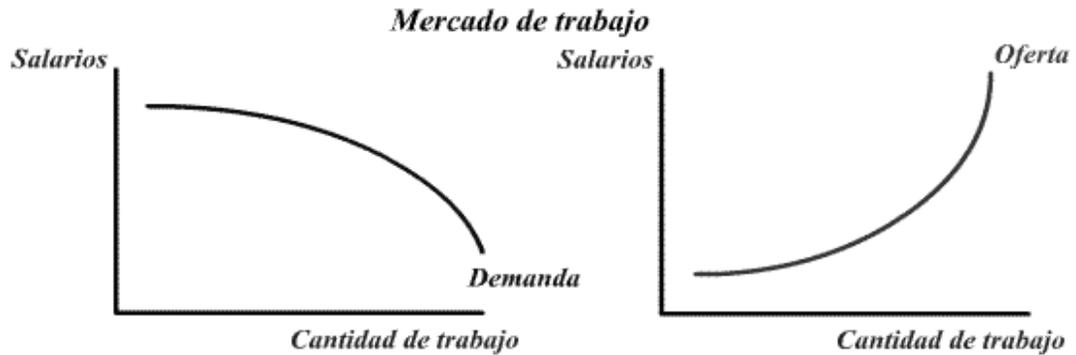
Considerando al mercado de trabajo como un elemento central de una sociedad dada, deben considerarse las siguientes características:

- a) El mercado de trabajo ofrece retribuciones monetarias no sólo por servicios económicos, sino también por los que no lo son.
- b) Dicho mercado de trabajo no sólo ofrece retribuciones monetarias, sino también sociales (poder, prestigio social, responsabilidad, etcétera).

- c) El mercado de trabajo es tan rígido y tan arbitrario como lo es la misma sociedad.

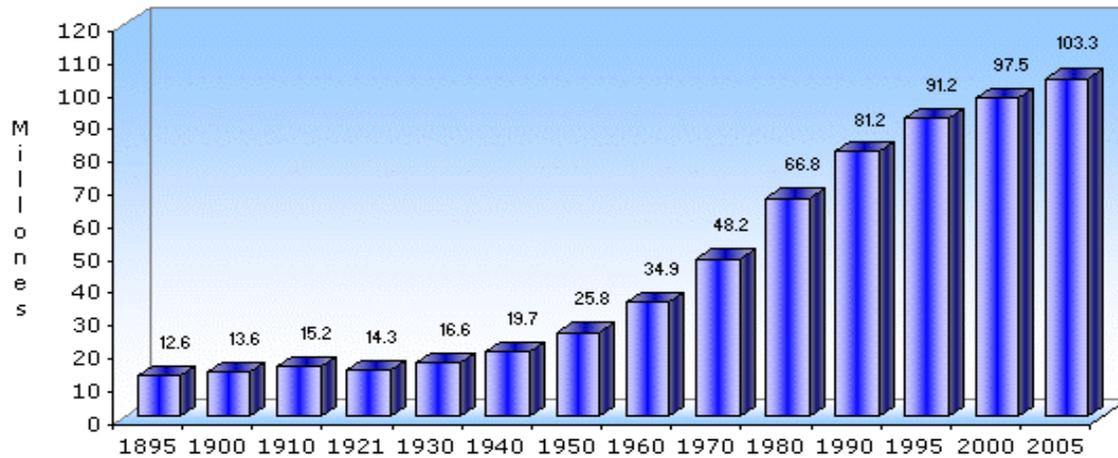
El equilibrio en el mercado de trabajo viene determinado por el punto de cruce de las dos curvas siguientes:

Figura 45.0 Curva del mercado de trabajo.



A.3 Economía y población de México

Figura 46.0 Población total de México.



NOTA: Los censos de 1895 a 1921 fueron de hecho, y de 1930 a la fecha son de derecho.

FUENTE: INEGI. Censos de Población y Vivienda, 1895 a 2000.
INEGI. Conteos de Población y Vivienda, 1995 y 2005.

Cuadro 20.0 Cuadro Resumen de Población y Economía de México.

Indicador	1990	1995	2000	2005
Población total	81 249 645	91 158 290	97 483 412	103 263 388
Tasa de crecimiento medio anual de la población ^a	2.6	2.0	1.9	1.0
Tasa global de fecundidad ^b	3.2	2.9	2.4	2.1
Tasa bruta de mortalidad	5.1	4.6	4.3	4.5
Esperanza de vida	70.8	73.6	75.3	75.4
Edad mediana	19.0	21.0	22.0	ND
Promedio de escolaridad	6.6	ND	7.3	8.1
Tasa de rezago educativo ^c	62.8	57.2	53.1	44.8
Tasa de participación económica ^d	53.6	55.6	55.7	ND
Población desocupada	659 870	ND	424 644	ND
Total de viviendas (particulares habitadas) ^e	16 035 233	19 361 472	21 513 235	24 006 357
Número promedio de ocupantes por vivienda	5.0	4.7	4.4	4.2
Porcentaje de hogares familiares, respecto al total de hogares con jefatura femenina	84.5	ND	84.6	83.7
Población con discapacidad	ND	ND	1 795 300.0	ND
Población hablante de lengua indígena	5 282 347	5 483 555	6 044 547	6 011 202
Porcentaje de católicos	89.7	ND	87.9	ND
Porcentaje de población rural	28.7	26.5	25.4	23.5
<p>^a Para 1990 corresponde al período 1970-1990; para 1995, a 1990-1995; y para 2000, a 1990-2000.</p> <p>^b El dato de 1990 corresponde a 1992.</p> <p>^c Se refiere a la población de 15 y más años que no ha concluido la educación básica.</p> <p>^d El dato de 1990 corresponde a 1991.</p> <p>No incluye los refugios, ni las viviendas sin información de ocupantes.</p> <p>No disponible.</p> <p>INEGI. Censos de Población y Vivienda, 1990 y 2000.</p> <p>INEGI. Censos de Población y Vivienda, 1995 y 2005.</p> <p>Para los conceptos Tasa global de fecundidad; Tasa bruta de mortalidad y Esperanza de vida: CONAPO. <i>Indicadores demográficos básicos</i></p>				

A.3 Estadísticas sociodemográficas de Querétaro

- ✓ Querétaro genera el 1.7 % del PIB Nacional.
- ✓ El sector de actividad que más aporta al PIB estatal es la industria Manufacturera dentro de ésta destaca la fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo.

- ✓ Cuenta con 42,524 unidades económicas, el 1.4 % del país.
- ✓ Emplea 277.336 personas, el 1.7 % del personal ocupado en México.
- ✓ Del total del personal ocupado en la entidad, el 60.1 % son hombres y el 39.9 % son mujeres.
- ✓ Las remuneraciones que recibe anualmente en promedio cada trabajador en esta entidad son de \$76,186, cercanos al promedio nacional de \$79,551.

A.4 Desempleo a Nivel Nacional

El desempleo es un fenómeno de dimensiones históricas y geográficas en la medida en la que está ligado a las diferentes etapas de la industrialización. Para volver a las grandes clasificaciones, no tiene las mismas características en las economías en donde predomina uno u otro sector. Es posible distinguir entonces tres tipos de desempleo según se resulte:

1. De una insuficiencia de la demanda global;
2. De una escasez de bienes de capital o de otros recursos complementarios;
3. De una falta de concordancia entre la oferta y la demanda de empleo (OIT., 1950).

Cuadro 21.0 Tasa de Desempleo Anual a nivel Nacional (Porcentaje de la PEA). Año 2001 – 2006.

(Porcentaje de la PEA) Periodo	Total	Hombres	Mujeres
2001	2.76	2.35	3.55
2002	2.98	2.58	3.74
2003	3.41	2.93	4.30
2004	3.92	3.26	5.10
2005 ^P	3.58	3.38	3.93
2006	3.60	3.41	3.89

Estadísticos	
Mínimo	2.33
Máximo	4.24
Suma	88.59
Media	3.28
Desviación Estándar	0.53
** Cuando existen dos o más ND no se calculan los estadísticos de Suma, Media y Desviación Estándar.	
Notas:	
a/ La encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) entró en vigor para el 100% de la muestra a partir del 1er trimestre del 2005. Los resultados de los trimestres anteriores se obtienen de aplicar criterios ENOE en la construcción del indicador a las bases de datos de su encuesta antecesora (ENE) completando la brecha remanente con un factor de ajuste según la cobertura y tipo de población (total, hombres y mujeres).	
Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).	

Se puede observar que es el 3.28 % promedio de la tasa de desempleo de lo que va del año 2001 a diciembre de 2006 o durante el sexenio del presidente Vicente Fox Quesada. Datos que representan a la población desocupada y de los diferentes sectores como son la industrial o manufactura, servicios y/o comercial. Es importante señalar que en el año 2001 del sexto mes la tasa de desempleo fue baja con un 2.34 % y en el año 2004 del octavo mes fue de 4.44 %, cifra que ha representado el nivel más alto de desempleo de la administración foxista.

Cuadro 22.0 Tasa de Desempleo Mensual a nivel Nacional (Porcentaje de la PEA) a febrero de 2007.

2007	Hombres	Mujeres	Total
Enero	3.96	3.85	4.12
Febrero	4.02	3.70	4.57

Estos datos son actualizados al mes abril de 2007 en donde se refleja que el primer bimestre del presente año la tasa de desempleo fue elevada, e incluso superior a la media del sexenio pasado.

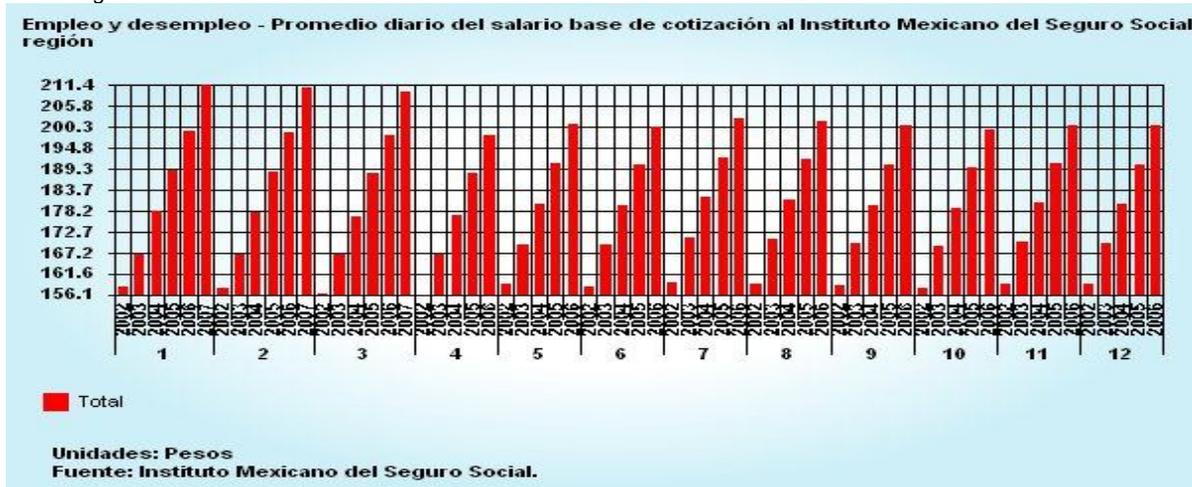
A.5 Promedio diario del salario base de cotización a Nivel Nacional

Cuadro 23.0 Promedio base del salario de cotización a nivel nacional. Año 2002-2007.

Estadísticos	
Mínimo	156.1
Máximo	211.4
Suma	11,383.0
Media	180.7
Desviación Estándar	16.1
** Cuando existen dos o más ND no se calculan los estadísticos de Suma, Media y Desviación Estándar.	
Fuente: Instituto Mexicano del Seguro Social.	

En los últimos cuatro años, del año 2002 a febrero de 2007, el salario base de cotización promedio, según el IMSS, en el país es de \$180.70 pesos diarios, un dato que representa la calidad de vida diaria de lo que un trabajador mexicano puede percibir para mantenerse. En la siguiente gráfica el salario promedio diario base de cotización en el segundo mes del año 2007, alcanzó su tope máximo hasta ahora de \$211.40 pesos, y en el primer mes del año 2002 fue el mínimo de \$156.11 pesos diarios a nivel nacional. Esto representa una tendencia al alza con respecto a los cuatro años anteriores pero a la vez un alza en los precios de la canasta básica mexicana (leche, tortilla, pan, huevo, granos, pastas, agua).

Figura 47.0 Salario Promedio base de cotización a nivel nacional. Año 2002-2007.



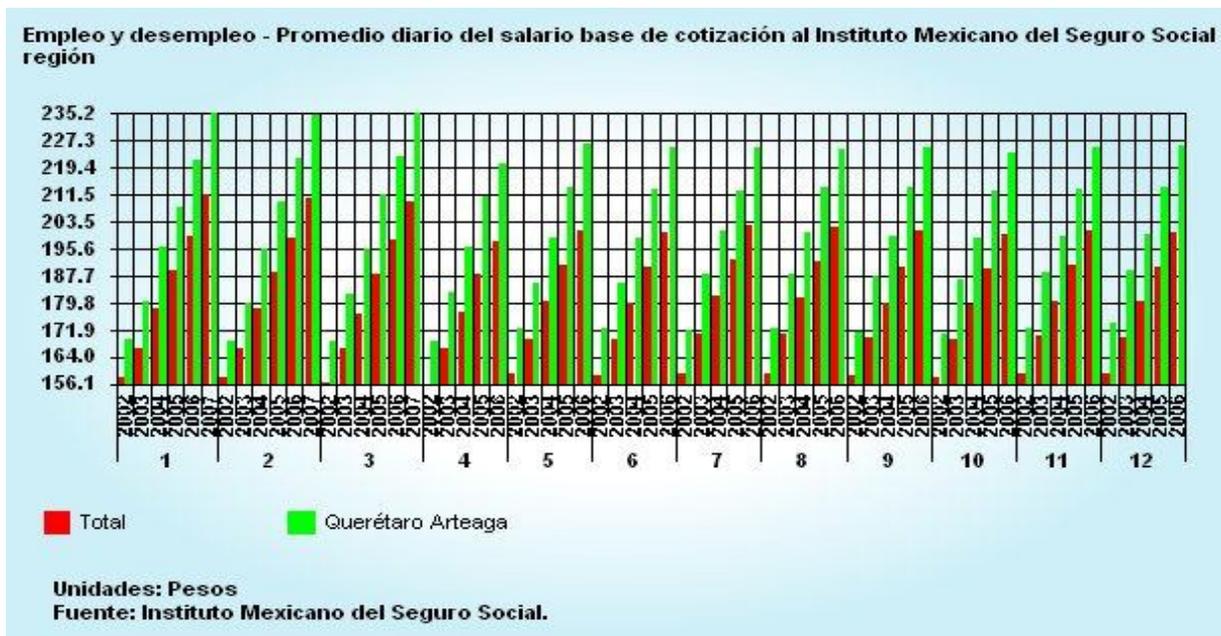
A.5.1 Promedio base del salario de cotización en Querétaro

Cuadro 24.0 Promedio base del salario de cotización en Querétaro Año 2002 – 2007.

Estadísticos	Querétaro	Nacional
Mínimo	156.1	168.6
Máximo	211.4	235.2
Suma	11,383.0	12,586.4
Media	180.7	199.8
Desviación Estándar	16.1	20.2
** Cuando existen dos o más ND no se calculan los estadísticos de Suma, Media y Desviación Estándar.		
Fuente: Instituto Mexicano del Seguro Social.		

Cabe resaltar que Querétaro se encuentra actualmente por encima del promedio nacional alcanzando en el tercer mes del año 2007 su promedio del salario diario base de cotización que fue de \$180.70 pesos. Diferencia de \$19.10 pesos con relación al nivel nacional.

Figura 48.0 Promedio base del salario de cotización en Querétaro. Año 2002-2007.



El incremento salarial fue de \$1.79, a partir del año 2007, de acuerdo con Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CONASAMI) con respecto a la zona “C”, a la cual pertenece la ciudad de Querétaro.

B. Diseño y Estructura Organizacional

El propósito de una organización es dar a cada persona un trabajo separado y diferente y asegurar que estas tareas están coordinadas de forma tal que la organización cumpla con sus metas. La manera usual de describir una organización es mediante un organigrama. Estos cuadros ofrecen el título de la posición de cada gerente y, por medio de líneas que las conectan, muestran quién reporta a quién y quién está a cargo de qué departamento. En forma simple, se puede considerar:

“la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización (Kast; 1999 Pp. 244)”.

Desarrollar una estructura organizacional produce puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis de puestos es el procedimiento por medio del cual se pueden saber:

1. Lo que implica el puesto;
2. Qué tipos de personas deben contratarse para ocupar esa posición.

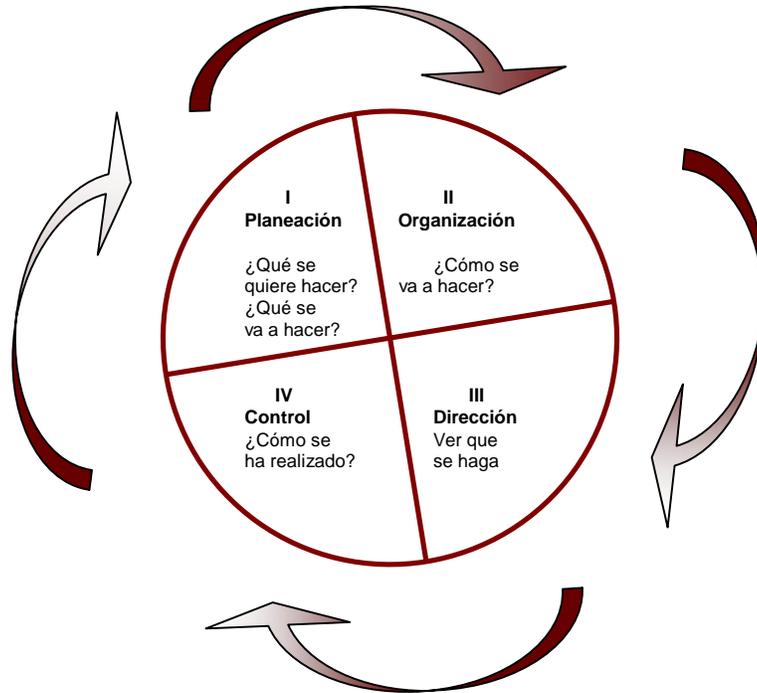
B.1 El proceso administrativo

Münch Galindo (1999; Pp.31) ha definido al proceso administrativo como:

“El conjunto de pasos o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”

En la figura 49.0 se plantea el proceso administrativo tradicional propuesto por Münch Galindo:

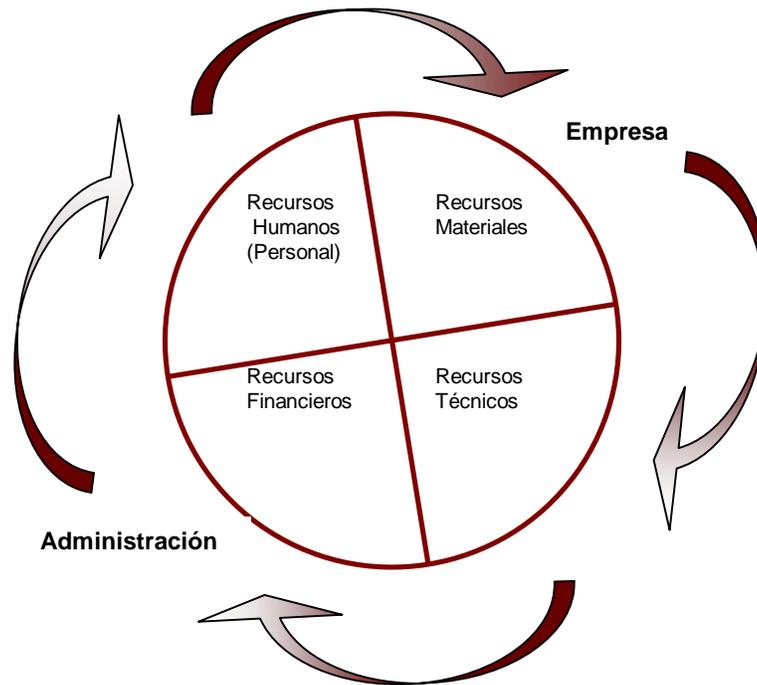
Figura 49.0 Proceso Administrativo (Münch Galindo, 1999).



B.2 Organización

Las áreas de actividad, también conocidas como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la organización a fin de lograr sus objetivos. Por eso, es necesario conceptualizar a la empresa u organización como un *sistema* que comprende cuatro funciones básicas, independiente del tamaño o giro de la empresa. La efectividad de la administración de la organización no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del *proceso administrativo* (Planeación, organización, dirección y control) y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que se representan en la siguiente figura:

Figura 50.0. Elementos que integran a una empresa u organización.



Con estos elementos se puede definir a la organización como:

“El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”

B.3 Principios de organización

Existen nueve principios básicos que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados, y son:

1. Del objetivo;
2. Especialización;
3. Jerarquía;
4. Paridad de responsabilidad y autoridad;

5. Unidad de mando;
6. Difusión;
7. Amplitud o tramo de control;
8. De la coordinación;
9. Continuidad.

B.4 Etapas de organización

Las etapas de organización son:

- ✓ División del trabajo;
- ✓ Coordinación.

Para dividir el trabajo es necesario seguir con una secuencia que abarca las siguientes etapas:

1. *Jerarquización*. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.
2. *Departamentalización*. Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

B.5 Tipología de organización

La estructura de una organización se representa en forma de organigrama que, en determinado momento, es *la representación gráfica de un sistema estructural*.

Los organigramas pueden utilizarse como base para el análisis y la revisión de la estructura y pueden poner de manifiesto aparentes debilidades.

Los tipos de organización más usuales son:

1. *Organización lineal o militar*. Se caracteriza porque la actividad de decisiones se concentra en una sola persona y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

2. *Organización funcional o de Taylor.* Consiste en la división del trabajo y establecimiento de la especialización de manera que cada colaborador, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.
3. *Organización lineo – funcional.* Combinación de los dos tipos de organización lineal y funcional. Se conserva la autoridad – responsabilidad específica dentro de su especialidad.
4. *Organización de Staff.* Surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea. No disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones.
5. *Organización por comités.* Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan. Los comités se clasifican en:
 - a) *Directivo.* Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.
 - b) *Ejecutivo.* Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute los acuerdos que ellos toman.
 - c) *De vigilancia.* Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los colaboradores de la empresa.
 - d) *Consultivo.* Integrado por especialistas, que por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.
6. *Organización matricial.* También se conoce como organización de matriz, de parrilla, de proyecto o administración por producto. Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones.

Surge como una respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos. La autoridad, la responsabilidad y el poder están balanceados y compartidos entre los dos jefes.

B.6 Técnicas de organización

B.6.1 Organigramas

Existen tres formas de representar a los organigramas:

1. *Vertical.* En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo (Fig. 51.0).
2. *Horizontal.* Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha (Fig. 52.0).
3. *Circular.* Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia (Fig. 53.0).
4. *Mixto.* Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical (Fig. 54.0).

Figura 51.0 Organigrama Vertical.

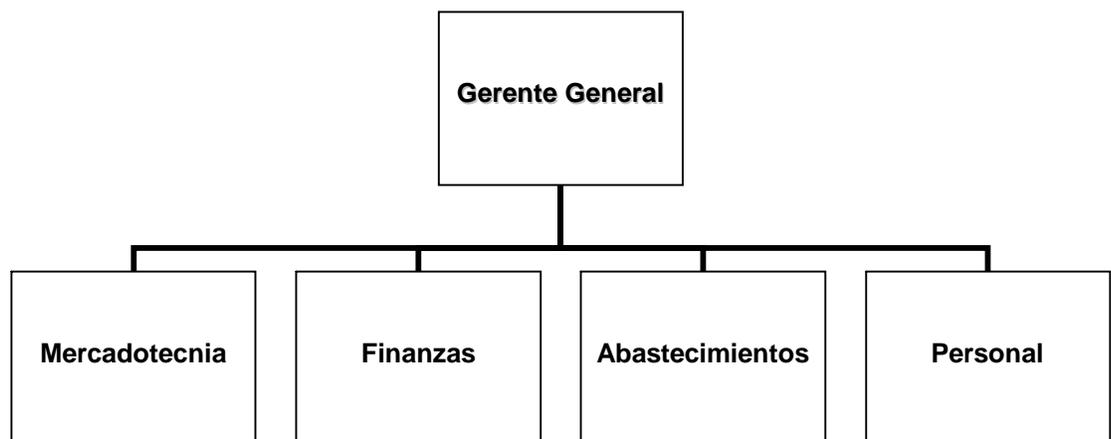


Figura 52.0 Organigrama Horizontal.

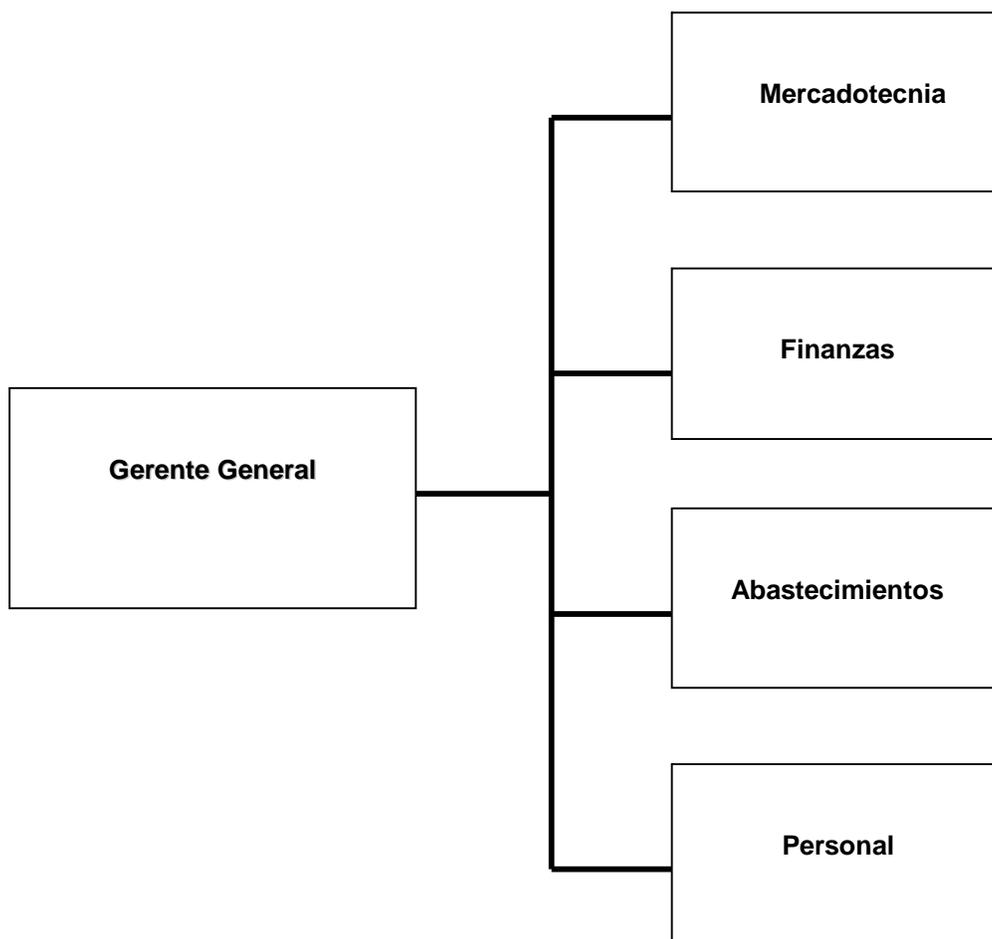


Figura 53.0 Organigrama Mixto.

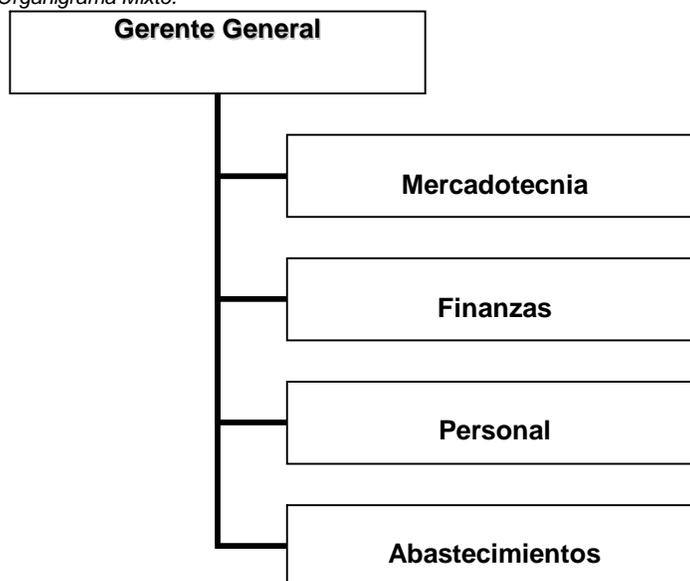
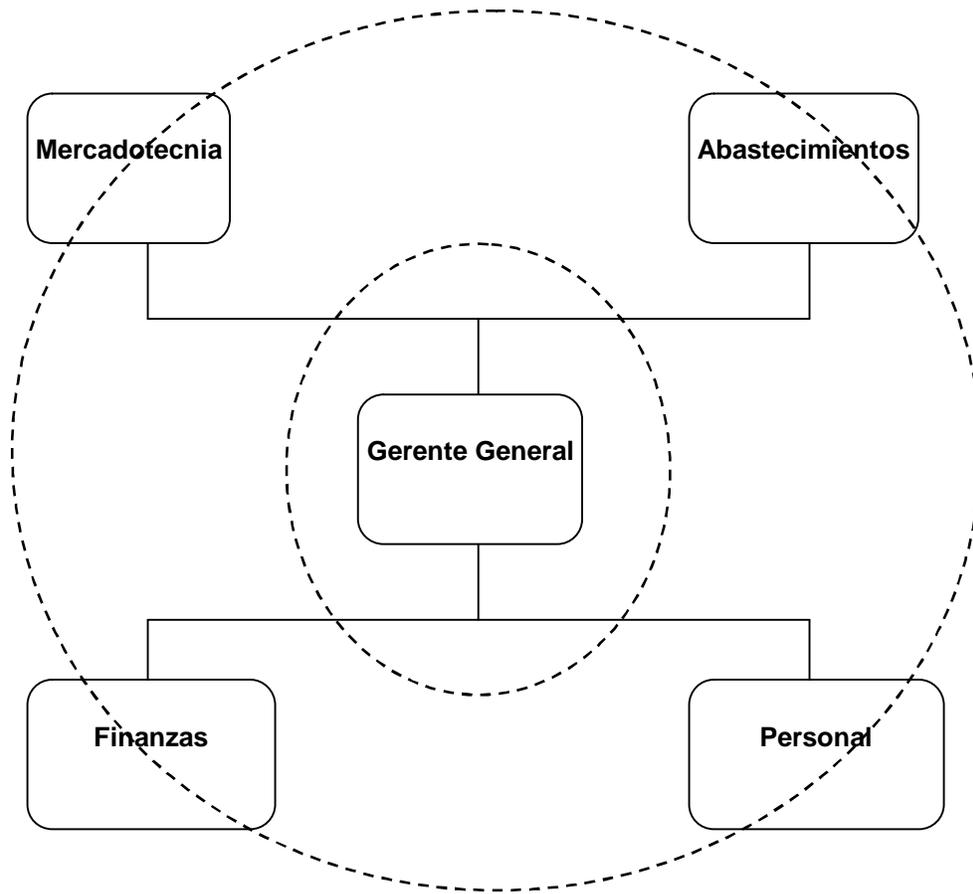


Figura 54.0 Organigrama Circular.



Existen algunos principios burocráticos clásicos que se pueden aplicar para establecer una estructura particular. Estos principios no son meramente excluyentes y es muy probable que se use más de uno al mismo tiempo para *diseñar una estructura organizacional*. En el próximo cuadro No. 25.0 se muestran:

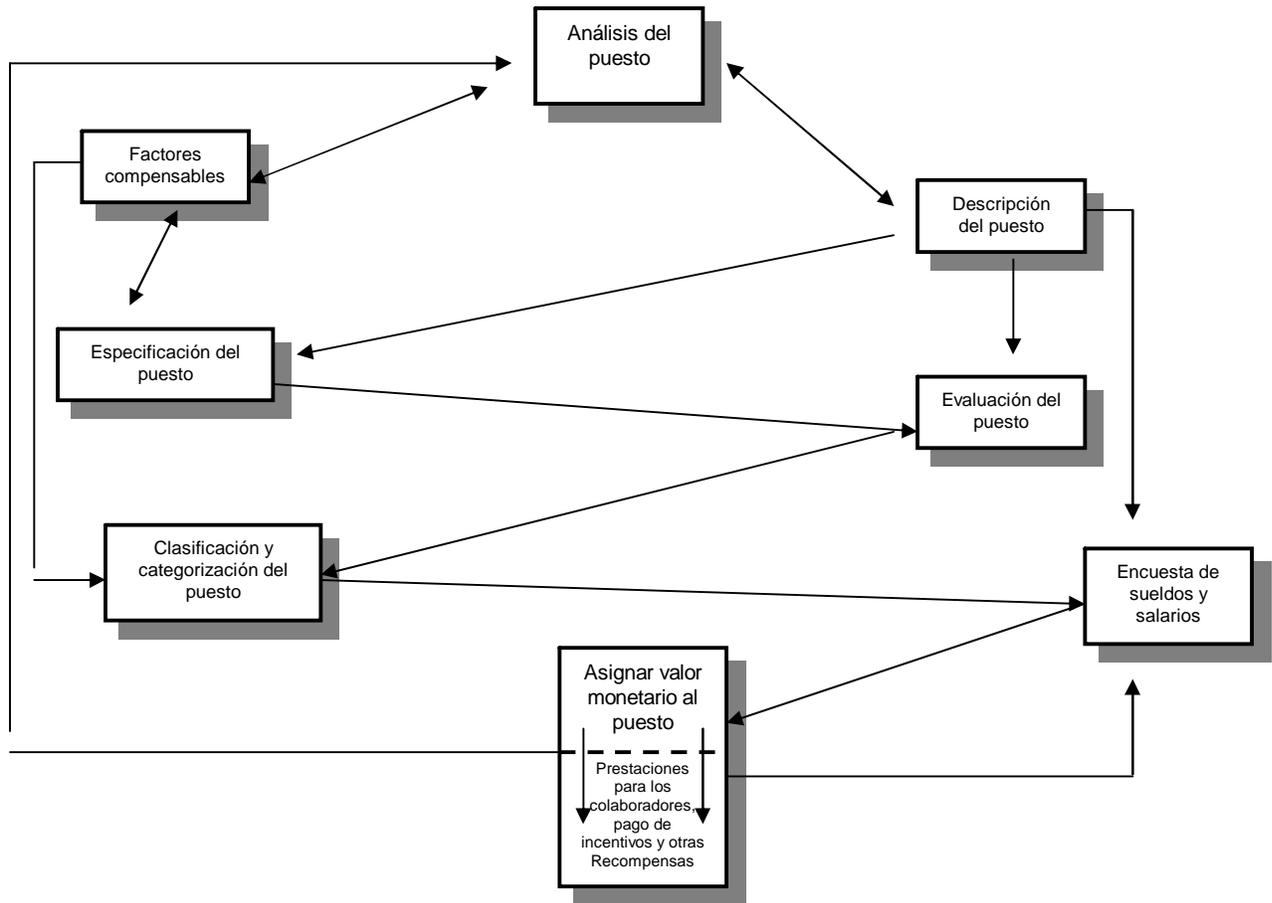
Cuadro 25.0 Principios de Organización (Gordon, 1990).

No.	Principio	Definición	Razones para	Posibles casos de violación	Posibles resultados de la violación
1	<i>Unidad de Mando</i>	Las personas sólo deben de tener un jefe.	Claridad y comprensión, para asegurar la unidad del esfuerzo y la dirección y evitar conflictos.	Definición poco clara de las figuras y los papeles de autoridad.	Insatisfacción o frustración de los colaboradores y una menor eficiencia.
2	<i>Igualdad de autoridad y responsabilidad</i>	Debe ser igual el nivel de autoridad y responsabilidad.	Permite realizar el trabajo con más eficiencia; desarrolla a las personas y disminuye la frustración.	Temor por parte de algunos gerentes de que los subordinados "tomen posesión de la autoridad".	Desperdicio de energía e insatisfacción de los colaboradores, menor efectividad.
3	<i>Principio de escalar</i>	Es necesario que haya una definición clara de la autoridad en la organización ("seguir los canales indicados").	La claridad de las relaciones evita la confusión y mejora la toma de decisiones y el desempeño.	Incertidumbre por parte de los colaboradores o un esfuerzo directo por parte de ellos para evitar las cadenas de mando.	Bajo desempeño, confusión e insatisfacción, o ambas cosas.
4	<i>Margen de control administrativo</i>	Hay un límite respecto al número de colaboradores que un gerente puede supervisar.	Más eficacia en la dirección y el control de los gerentes.	Abrumar a un gerente debido a un aumento de personal.	Falta de eficiencia y control, que se traduce en bajo desempeño.

B.6.2 Análisis, perfil y descripción de puestos

El desarrollo de una estructura organizacional produce puestos que tienen que ser cubiertos. El *análisis de puestos* es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de la posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas.

Figura 55.0 Flujo de información del análisis de puesto (Dessler, 1999).



El análisis del puesto es, en muchos sentidos, la primera actividad del personal que afecta la motivación. La mayoría de las personas no puede desempeñar un trabajo cuando no tiene la capacidad y destreza para hacerlo. A través del análisis del puesto se determina lo que este requiere y qué habilidades y destrezas es necesario buscar en los candidatos al empleo.

C. Cambio y Cultura Organizacional

C.1 Concepto y características de las situaciones de cambio

Las organizaciones deben mantener un equilibrio dinámico entre estabilidad, la continuidad, la adaptación y la innovación. Se ha utilizado el modelo de sistemas para identificar las fuentes de impulso para el cambio. El suprasistema ambiental tiene un efecto obvio en las organizaciones por medio de fuerzas tecnológicas, económicas, legales, políticas, demográficas, ecológicas y culturales.

Para Siliceo Alfonso (2001; Pp. 196):

“El cambio ocurre cuando se abren espacios de participación y creatividad a todos los niveles y se cuenta con una dirección y finalidad clara. El cambio se promueve en un movimiento sistemático y progresivo descendente, horizontal y ascendente de la pirámide organizacional”.

Todo cambio se dirige y modela a partir de los niveles de mando que favorecen el cambio, señalan prioridades, rediseñan la estructura y promueven las nuevas metas.

Para Casares (2001; Pp. 199):

“El cambio organizacional genera mejores resultados a partir de un modelo educativo que favorezca el desarrollo de una visión y una ética personal y grupal hacia la productividad, la innovación y el compromiso con la empresa”.

Hay muchas fuerzas para el cambio organizacional entre las que están, según Robbins (1999; Pp. 630):

- ✓ Cambios rápidos en la *tecnología*, casi siempre asociados con la revolución de los circuitos electrónicos, la robótica, la realidad virtual, etcétera. Se puede presentar la rápida obsolescencia de los productos.
- ✓ *Choques económicos* asociados con problemas como las crisis petroleras, la caída de las bolsas de valores y la inflación característica de la era de la discontinuidad.
- ✓ *Tendencias sociales* asociadas con las tendencias demográficas y las actitudes sociales, hacia las relaciones, patrimonio, etcétera.

- ✓ *Cambios políticos globales* como la caída del comunismo, el final de la segregación racial y los efectos asociados sobre las multinacionales: un brusco despertar.
- ✓ *Competencia económica* proveniente de fuentes nuevas y diferentes.

Para Adrián Furnham (2001; Pp. 630) existe un cuadro comparativo en cómo el cambio influye a favor y en contra dentro de una organización en el comportamiento del individuo:

Cuadro 26.0 Fuerzas a favor y en contra del cambio.

<i>Fuerzas a favor del cambio</i>	<i>Fuerzas opuestas al cambio</i>
<p><u>Fuerzas Internas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nueva Tecnología. 2. Valores cambiantes en el trabajo. 3. Formación de nuevos conocimientos. 4. Obsolescencia de productos. 5. Deseo de tiempo libre y horarios alternativos de trabajo. 	<p><u>Fuerzas Opuestas al Cambio</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Temor a lo desconocido. 2. Se requiere nuevo aprendizaje. 3. Ruptura de amistades estables. 4. Desconfianza ante la administración.
<p><u>Fuerzas del Ambiente</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia. 2. Cambios en las exigencias de los consumidores. 3. Disponibilidad de recursos 4. Cambio social y político. 5. Cambios internacionales y globalización. 	<p><u>Resistencia Organizacional</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amenaza a la estructura de poder. 2. Inercia en la estructura organizacional. 3. Sistema de relaciones. 4. Costos ocultos e intereses creados.

C.2 Resistencia al cambio

La resistencia a la innovación y el cambio surge por diversas razones. Es posible que los gerentes se resistan, de manera consciente o inconsciente, a los procesos de re-aprendizaje y adaptación que es parte esencial del cambio.

Los seres humanos tienden a sentirse satisfechos con el status quo y la inseguridad sobreviene cuando se presentan los cambios. A continuación se presenta una lista de comprobación de los factores que explican las razones por las que las personas no cambian, aunque es posible que sea en el mejor de sus intereses y que se resistan por diferentes razones:

- ✓ Debido a la ignorancia;
- ✓ Por omisión;
- ✓ Por zona de confort;
- ✓ Con base en el status quo;
- ✓ Por razones sociales;
- ✓ Con base en las relaciones interpersonales;
- ✓ Mediante sustitución;
- ✓ Debido a la experiencia;
- ✓ Mediante la lógica incorrecta.

Kart Lewin (Robbins 1990; Pp.638) sostenía que el cambio exitoso en las organizaciones debería seguir tres pasos:

1. Descongelar el status quo;
2. Moverse hacia un nuevo estado;
3. Recongelar el nuevo cambio para hacerlo permanente.

Figura 56.0 Modelo del cambio de los tres pasos de Lewin.



C.3 Estrategias de cambio

La revitalización de una organización se fundamenta en el modelo de vitalidad organizacional como Casares y Siliceo (2001; Pp. 203) lo proponen en el siguiente cuadro:

Cuadro 27.0 Modelo de vitalidad organizacional.

Procesos Humanos	Procesos Organizacionales
1. Autoconocimiento	1. Diagnóstico integral aceptado
2. Salud física, emocional y espiritual	2. Clima laboral sano y sentido trascendente de la organización
3. Capacidad de cambio y aprendizaje	3. La organización que aprende
4. Orientación al logro	4. Orientación al logro y la calidad
5. Planeación de vida y carrera	5. Filosofía organizacional. Visión, misión, valores y estrategias

El modelo se desarrolla en ocho etapas:

1. El *compromiso* de los directivos en tiempo, recursos talento ejecutivo.

2. *Proyecto o plan de vuelo*. Un proceso de cambio planeado se sustenta en un buen diseño que oriente e integre los esfuerzos de cambio de todos los miembros de la empresa.

3. *Sensibilización*. Se requiere una etapa de anuncio y motivación al cambio.

4. *Equipos de alto desempeño*. Se invita a los líderes naturales y a los más comprometidos con el cambio.

5. *Liderazgo*. Éste se refuerza a través de un proceso educativo de toda la cadena de mando.

6. *Creatividad*. Con ellos se genera una mentalidad de mejora continua.

7. *Sistemas humanos*. Se orientan desde el reclutamiento, la selección, inducción, compensación, evaluación de desempeño, capacitación, desarrollo, etcétera, para reforzar y enriquecer la nueva cultura.

8. *Evaluación*. Ésta debe ser continua, orientar y retroalimentar todo el proceso de cambio.

C.4 Concepto y dimensiones de la cultura organizacional

La cultura organizacional es la percepción común mantenida por los miembros de la organización; sistema de significado compartido (Robbins; 1990; Pp. 596).

Para Kast y Rosenzweig (1988; Pp. 702) la cultura organizacional comprende varios lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento y que cumplen con varias funciones importantes al:

- ✓ *Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización;*
- ✓ *Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo;*
- ✓ *Reforzar la estabilidad del sistema social;*
- ✓ *Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.*

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, los valores y filosofía, socializan a los miembros, motivan al personal, facilitan la cohesión de grupo y el compromiso con metas relevantes.

Para Casares y Siliceo (2001: Pp. 48), la cultura organizacional es:

“El conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales”.

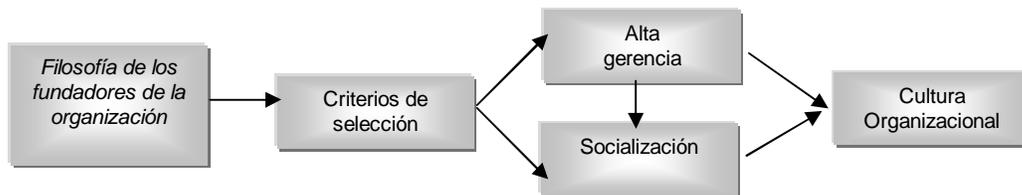
Una cultura fuerte es una influencia poderosa para guiar la conducta; ayuda a que los colaboradores realicen sus trabajos un poco mejor, especialmente en dos formas:

1. Una cultura firme es un sistema de reglas informales que describe la forma en que la gente debe comportarse la mayor parte del tiempo.
2. Una cultura fuerte permite a la gente sentirse mejor con respecto a lo que hace; con lo que es más probable que trabaje más duro.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen culturas fuertes que atraen, recompensan y mantienen la alianza de personas que están desempeñando sus funciones y cumpliendo las metas.

En la figura 57.0 se resume la forma cómo la cultura de una organización se establece y se mantiene. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador.

Figura 57.0 Cómo se forman las culturas organizacionales.



Cuadro 28.0 Comparativo de rasgos culturales organizacionales

ASPECTO	CULTURA MEXICANA	CULTURA NORTEAMERICANA	CULTURA ASIÁTICA	CULTURA EUROPEA
Familia	Máxima prioridad en la vida. Trabajo pasa a segundo término.	La familia está en segundo plano.	La familia está en segundo plano.	La familia está en primer plano.
Religión	País con la mayoría de su población católica.	Variedad de religiones.	Budismo, islamismo e hinduismo.	Católicos, protestantes y ortodoxos.
Pedagogía	Se recalca la memorización como método.	Enfoque analítico.	Enfoque analítico.	Enfoque analítico.
Nacionalismo	Nacionalista y patriota.	Muy patriota.	Muy patriota y nacionalista.	Poco patriota y nacionalista.
Sensibilidad	Muy sensible. Toma la crítica al trabajo como personal.	No se involucra emocionalmente en los tratos de negocios.	Muy sensible. Involucra emociones con trabajo.	Frío. Poco sensible. No se involucra emocionalmente.
Arreglo personal	Arreglo formal para conservar el respeto y status.	Arreglo informal.	Arreglo informal.	Arreglo informal.
Status	El poder y autoridad son prioridad con el logro personal.	Se basa en logros probados o resultados concretos.	El poder y la autoridad son fundamentales en la jerarquía.	Se basa en logros probados o resultados concretos.
Estética	Mucha importancia.	Poca importancia. Pasa a segundo plano.	Poca importancia. Pasa a segundo plano.	Mucha importancia.
Ética	Verdad relativa.	Verdad absoluta y norma social. Difícil de corromper.	Verdad relativa. Se puede corromper.	Verdad absoluta. Difícil de corromper.
Trabajo/Placer	Trabajo visto como una necesidad de sobrevivir. Disfruta combinación entre placer y trabajo	Prioridad es el trabajo. El dinero es un fin no un medio.	El trabajo es sagrado. El placer es el último plano.	El trabajo y el placer debe ser un equilibrio en la vida.
Dirección Supervisión	Tradicionalista; respeto a jerarquías.	Desagrado por la autoridad. Independiente.	Tradicionalista: gran respeto a máxima jerarquía.	Flexible en la toma de decisiones en conjunto.
Control	Va al día sin dar seguimiento a mecanismos de control.	Estricto seguimiento a mecanismos de control.	Enfoque a la dirección. El control cree que lo tiene ganado.	Estricto seguimiento a mecanismos de control.
Contratación de personal	Se favorece a conocidos, parientes y familiares.	Contratación externa universal. Se excluyen parientes.	Se favorece a conocidos, parientes y familiares.	Contratación externa universal.
Lealtad	Es al superior inmediato, más que a la empresa.	Auto lealtad predominante,	Lealtad hacia superiores y empresa.	Lealtad hacia la empresa.
Tiempo	Relativo. No hay sentido de urgencia.	Máxima importancia y controla todo aspecto vital.	Máxima importancia y controla todo aspecto vital.	Máxima importancia y controla todo aspecto vital.
Competencia	No disfruta competencia. Prefiere ambiente relajado, sin conflicto.	Extremadamente competitivo.	Competencia relativa.	Disfruta de la competencia.
Planificación	Básicamente a corto plazo.	A largo plazo.	A corto plazo.	A largo plazo.
Estructura educativa	Baja. Escolaridad relativa dependiendo del puesto laboral.	Alta. Escolaridad de suma importancia.	Mediana. Escolaridad en desarrollo.	Alta. Absoluta.



**PROGRAMA DE ACTIVIDADES (GANTT)
PROTOCOLO ÚNICO DE INVESTIGACIÓN
MARZO - JUNIO DE 2006**



PLAN DE TRABAJO O RUTA CRÍTICA Y CRONOGRAMA

Programa de Trabajo		Calendario de Actividades																				
		Tiempo	Meses																Porcentaje Físicamente Terminado			
			Marzo				Abril				Mayo				Junio				10	30	50	70
Evento	Descripción	1a.	2a.	3a.	4a.	1a.	2a.	3a.	4a.	1a.	2a.	3a.	4a.	1a.	2a.	3a.	4a.					
1	Definir proyecto de investigación para tesis de la Maestría en Psicología del Trabajo Generación XV.	E																				
		R	→																			
2	Entregar a la maestra Laura Olvera Castro el avance del problema a investigar.	E																				
		R	→																			
3	Revisar avance del problema a investigar y definir al noventa por ciento el tema de interés.	E																				
		R	→																			
4	Adquirir y retroalimentar los conocimientos aprendidos en la clase de Diseño de Proyectos de Investigación.	E	→	→																		
		R	→	→																		
5	Entregar avance del Protocolo Único de Investigación del problema y tema a investigar.	E				→																
		R				→																
6	Determinar los antecedentes reales e investigar en la Biblioteca de la Facultad de Psicología y Central de la U.A.Q. ensayos y tesis relacionadas con el tema a investigar.	E					→															
		R					→															
7	Definir los factores (magnitud, trascendencia, vulnerabilidad, factibilidad) y/o la justificación y viabilidad de la investigación al cien por ciento	E					→	→														
		R					→	→														
8	Definir al cien por ciento el tipo de investigación a realizar como el periodo, la evolución, el comparativo de la población, la interferencia del investigador.	E						→	→													
		R						→	→													
9	Definir al cien por ciento el tipo de estudio que se realizará con respecto a la variables de dicho estudio.	E						→	→													
		R						→	→													
10	Revisar todo el avance de la investigación a realizar del tema de interés.	E						→	→													
		R						→	→													
11	Corregir ortografía y cuidar sintaxis de redacción y estilo del Protocolo único de Investigación de la tesis a investigar y realizar.	E							→													
		R							→													
12	Preguntar e informar al cien por ciento el proceso de selección del Director de Tesis.	E							→													
		R							→													
13	Realizar investigación concisa y precisa del inicio de la fundamentación teórica y/o del marco teórico (Variables significativas).	E							→	→												
		R							→	→												
14	Buscar fuentes bibliográficas, revistas especializadas, material audio visual, periódicos, Internet, etcétera, en diferentes bibliotecas públicas y privadas.	E								→	→											
		R								→	→											
15	Elaborar presupuesto de costos fijos y variables que tendrá la investigación además de determinar los recursos materiales, técnicos y humanos que se requiera.	E									→	→										
		R									→	→										
16	Entregar y revisar avance del proyecto con la maestra Laura Olvera Castro.	E										→										
		R										→										
17	Definir el protocolo único de Investigación de la tesis e investigación a realizar y autorizar dicho proyecto por el Consejo de Investigación, tutor y/o Gerente de Desarrollo Humano de Mega Empack, S.A. de C.V. Presentación ante maestra y compañeros.	E											→									
		R											→									
18	Dar continuidad al cien por ciento al proyecto de investigación y definir Gráfica de Gantt de Junio 2006 a Junio de 2007.	E												→	→	→	→					
		R												→	→	→	→					

E *Tiempo Estimado*

R *Tiempo Real*