



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

**LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA (IGES)**

Tesis

que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestra en Psicología del Trabajo

Presenta

Elizabeth Rangel Martínez

Querétaro, Qro.

Junio, 2011



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

**LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA (IGES)**

TESIS

que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestra en Psicología del Trabajo

**Presenta:**

Elizabeth Rangel Martínez

**Dirigido por:**

Mtro. José Juan Martínez Juárez

**SINODALES**

Mtr. José Juan Martínez Juárez

Presidente

Mtra. Blanca Yasmín Montufar Corona

Secretario

Dr. Luis Enrique Puente Garnica

Vocal

Mtra. María Mireya Puente Garnica

Suplente

Mtra. Jaquelina Preciado Del Castillo Negrete

Suplente

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Mtro. Jaime Eleazar Rivas Médina  
 Director de la Facultad

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
 Director de investigación y Posgrado

Centro Universitario  
 Querétaro, Qro. Junio, 2011  
 México

## RESUMEN

Las condiciones de trabajo de cualquier organización tienen un impacto físico y psicológico en los trabajadores, tal es así que dichas condiciones pueden ser la causa de los altos niveles de rotación de personal que existe en nuestros días. Esta investigación tiene la finalidad de demostrar que las condiciones de trabajo que prevalecen en el Instituto Gastronómico de Estudios Superiores (IGES), una institución educativa privada, son las causantes de que los profesores abandonen su trabajo al poco tiempo de haber ingresado. A partir del desarrollo del marco teórico que, permite establecer la definición de los conceptos de estudio, se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario que permitiera recabar información de primera mano de los profesores que trabajaban en ese momento en la institución y de aquellos que ya estaban fuera de ella. Una vez que se recabó la información se realizó un análisis correlacional que permitiera visualizar más claramente cuáles eran los principales factores de abandono del trabajo. Finalmente se elaboraron gráficas que permitieran observar de manera sencilla los resultados y con ellos proponer algunas recomendaciones que permitan a la organización tomar mejores decisiones para conservar a su personal por más tiempo y que esto repercuta en un mejor posicionamiento de la Institución.

(**Palabras clave:** condiciones de trabajo, rotación de personal)

## SUMMARY

The working conditions have a physical and psychological impact on workers. As result, these conditions may be the cause of the high levels of personnel turnover which currently exist. The objective of this research is to demonstrate that the working conditions prevalent in a private educational institution, Instituto Gastronómico de Estudios Superiores (IGES, from its initials in Spanish), cause teachers to leave their work shortly after having started. Based on the development of the theoretical framework which establishes the definition of the study concepts, a questionnaire was used that made possible the gathering of first-hand information from the teachers currently working in the institution and from those who had already left it. Once the information was obtained, a correlational analysis that made possible a clearer visualization of the chief factors involved in leaving the job was carried out. Finally, graphs were made which allow the results to be observed in a simple way. With these results, some recommendations were proposed that would lead the organization to make better decisions in order to keep its personnel for a longer period of time, thus resulting in a better positioning for the institution.

**(Key words:** Working conditions, personnel turnover)

## **DEDICATORIA**

A mi esposo y mi hija que me han brindado su cariño y su paciencia en la realización de esta investigación

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios por darme la vida*

*A mis padres que me enseñaron a luchar por mis sueños.*

*A mi amada hija que es la razón de mi existencia.*

*A mi querido esposo por compartir su vida conmigo.*

## ÍNDICE

RESUMEN	i
SUMMARY	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
1. Introducción	1
2. Problema de Investigación	5
3. Objetivos de Investigación	5
4. Antecedentes de la Institución	6
5. Marco Teórico	8
Capítulo I: La empresa familiar	8
1.1. Características	8
1.2. Ciclo de vida de las empresas familiares	18
1.3. La problemática de la empresa familiar	23
1.4. Ventajas más comunes de la empresa familiar	26
1.5. Desventajas y problemas en la empresa familiar	28
1.6. La sucesión en las empresas familiares	28
1.7. Centralización del poder en las empresas familiares	32
1.8. Organización en las empresas familiares	33

1.9. Nepotismo y manipulación	35
1.10. El futuro de la empresa familiar	37
Capítulo II: Rotación de personal	38
2.1. Determinación de las causas de la rotación de personal	41
2.2. Entrevistas de salida	45
2.3. La rotación de personal desde la perspectiva de la Psicología	
Industrial	46
Capítulo III: Condiciones de trabajo	58
3.1. Evolución y características	59
3.2. Factores físicos	71
3.3. Carga mental	72
3.3.1. Evaluación de la carga mental	81
3.4. Riesgos psíquicos en el trabajo decente	81
3.5. Condiciones materiales de trabajo en la actividad académica	85
3.6. Factores psicosociales	86
3.7. Condiciones sociales de trabajo	88
3.8. Organización del trabajo	89
3.9. Condiciones de trabajo y satisfacción laboral	93
3.10. Las condiciones de trabajo como elemento de calidad	94
3.11. Actuaciones que deben realizarse frente a los daños derivados del trabajo	98

6. Metodología	100
6.1 Población	101
6.2 Instrumento	101
6.3 Objetivos generales	104
6.4 Descripción de las variables	105
6.5 Procedimiento	107
6.5.1. Operacionalización de las variables	108
7. Resultados obtenidos	109
7.1 Rangos de edad	109
7.2 Sexo	111
7.3 Rangos de edad*Sexo	111
7.4 Antigüedad	113
7.5 Rangos de edad*antigüedad	115
7.6 Participación, implicación y responsabilidad (PIR)	116
7.7 Rangos de edad*PIR	118
7.8 Formación, información y responsabilidad (FIC)	119
7.9 Rangos de edad*FIC	121
7.10 Gestión del tiempo (GT)	123
7.11 Rangos de edad*GT	125
7.12 Cohesión de grupo (CG)	126
7.13 Rangos de edad*CG	128

7.14 Mobbing	129
7.15 Rangos de edad*Mobbing	131
7.16 Sexo*rangos de antigüedad	133
7.17 Sexo*Mobbing	134
7.18 Sexo*PIR	136
7.19 Sexo *FIC	137
7.20 Sexo*GT	138
7.21 Sexo*CG	140
7.22 Antigüedad*mobbing	141
7.23 Antigüedad*PIR	143
7.24 Antigüedad*FIC	145
7.25 Antigüedad*GT	147
7.26 Antigüedad*CG	149
8. Consistencia de las variables	152
8.1 Prueba de ji cuadrada	155
9. Conclusiones	164
9.1 Consideraciones finales	166
10. Recomendaciones	168
10.1 Participación, implicación, responsabilidad	168
10.2 Formación, información, comunicación	169
10.3 Gestión del tiempo	170
10.4 Cohesión de grupo	171

10.5 <i>Mobbing</i>	171
11 Vocabulario	173
12. Referencias	176
13. Índice de tablas	182
14. Índice de figuras	183
15. Índice de gráficas	183
16. Anexo	185

## **I. INTRODUCCIÓN**

El presente y el futuro de cualquier país están en manos de lo que sus habitantes puedan hacer: de sus conocimientos, de sus habilidades y de sus esfuerzos. Desde hace varios años, dentro y fuera de las organizaciones, el enfoque centrado en las personas constituye el recurso más valioso que tiene un país, por lo que es importante conocer cómo potenciarlo al máximo. Por ello, un reto para todas las organizaciones e instituciones es conocer qué es aquello que hace que las personas permanezcan vinculadas a la empresa, pues teniendo conocimiento al respecto, se generaría un nivel de estabilidad en la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los colaboradores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

Cuando surgen problemas de estabilidad laboral que afectan el desempeño de una organización hay que buscar las causas fundamentales que dan origen a una excesiva rotación del personal.

Por tanto, en el ámbito laboral es de crucial importancia identificar aquellas condiciones de trabajo que pueden afectar al trabajador para que en la medida de lo posible se puedan controlar o, en su caso, eliminar para que, con ello se prevengan los efectos que impactan a la población trabajadora y por consiguiente a la propia organización.

El proceso de trabajo (las condiciones y el medio ambiente) es un elemento básico que debe ser evaluado en cualquier sistema productivo o de servicios, sobre todo en pequeñas empresas, en las cuales no se otorga la importancia necesaria a este elemento.

En cualquier proceso de trabajo intervienen tres elementos básicos: el trabajo, es decir, el uso de la fuerza de trabajo humano; el objeto sobre el cual se trabaja y los medios con los cuales se lleva a cabo el trabajo.

El objeto de trabajo es, generalmente, materia prima, entre los medios de trabajo están, además de la maquinaria y las herramientas, todas las condiciones materiales que hacen posible la producción, tales como las edificaciones, iluminación, servicios sanitarios, medios de acceso al lugar de trabajo, etc. Los medios de trabajo y el objeto de trabajo constituyen los medios de producción y el trabajo es el uso de las capacidades físicas y mentales del ser humano. Estos son, pues, los elementos que forman parte de todo proceso de trabajo, independientemente del contexto social en el que se lleve a cabo.

El proceso de trabajo posee características diferentes dependiendo de cada forma social particular, es decir, de las relaciones sociales de producción a las que corresponda.

En el proceso de trabajo el hombre pone en juego procesos fisiológicos, habilidades y destrezas, así como su conocimiento y emociones en la realización de las tareas.

De acuerdo con Susana Martínez (2000), el elemento fundamental del proceso de trabajo, es la actividad humana o el trabajo mismo. Es una actividad orientada a un fin, mediante la cual se despliegan procesos fisiológicos y mentales. Cada proceso de trabajo implica riesgos y exigencias para el trabajador.

Un tema que no puede ser excluido cuando se habla del proceso de trabajo es el de la Seguridad e Higiene, cuyo objetivo se basa en las consecuencias de la interacción entre

ambos términos: Por una parte el trabajo como origen del riesgo y por la otra, la salud como bien preciado para el hombre que puede alterarse por el proceso de trabajo.

A lo largo de la historia laboral del hombre, la concepción del trabajo ha evolucionado de tal forma que lejos de constituir un medio de subsistencia, el trabajo constituye un importante elemento de valoración social y de desarrollo de su actividad creadora, constituyendo por ello un derecho y un deber de la persona.

De acuerdo con Cortés (2002), la tendencia actual...nos debe llevar a conseguir una mejor calidad de vida y condiciones de trabajo a fin de evitar que la salud del hombre que trabaja pueda resultar afectada por las condiciones que él mismo creó.

Un término importante que habría que definir para tener una mayor comprensión de este trabajo es el de *factor de riesgo*. Dicho concepto hace referencia a *“todo objeto, sustancia, forma de energía o característica de la organización del trabajo que puede contribuir a provocar un accidente de trabajo, agravar las consecuencias del mismo o provocar, aún a largo plazo, daños a la salud de los trabajadores”*(Castejón, 1995). La definición que proporciona Castejón coincide con la que proporciona la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y que incluye, de forma inequívoca, la organización del trabajo como posible causa de rotación del trabajador.

De acuerdo con Benavides y Castejón (1998) en su libro “Glosario de prevención de riesgos laborales” los factores de riesgo tienen una clasificación de acuerdo con su naturaleza. Por una parte se identifican a los factores de riesgo materiales que se refieren al uso de químicos, así como al esfuerzo físico y biológico y por la otra, a los factores de riesgo psicosociales que tienen que ver con la organización del trabajo, la carga mental, la

interacción entre las oportunidades y demandas ambientales de la organización así como las necesidades, habilidades y expectativas individuales.

De estos factores psicosociales se desprenden aspectos más intangibles e inespecíficos tales como el uso de mecanismos emocionales (sentimientos de ansiedad, apatía, alienación, depresión), cognitivos (restricción de la percepción, poca habilidad para concentrarse, disminución de la creatividad y de la toma de decisiones), conductuales (abuso de alcohol, uso del tabaco, asunción de riesgos innecesarios) y fisiológicos (reacciones neuroendocrinas)

Estos mecanismos que comúnmente se denominan estrés, son generadores tanto de enfermedades, debido a la intensidad, frecuencia y duración; como del incremento en la rotación de personal, variable que la organización debe considerar para sostener su productividad y por lo tanto su permanencia en el sector al que pertenece.

Como puede observarse, es importante tener en cuenta las condiciones laborales que prevalecen en las organizaciones, ya que éstas tienen el poder de influir tanto en el ausentismo como en la rotación de personal.

Por ello surgió la necesidad de investigar el funcionamiento interno que prevalece en la institución, para, así, hacer énfasis en las condiciones bajo las cuales se lleva a cabo el proceso de trabajo, sus características y las consecuencias y riesgos que en ello pudieran estar implícitos y afectar, directa o indirectamente, a los trabajadores de la educación. Se pretende demostrar que debido a las condiciones laborales existe abandono del personal académico del *Instituto Gastronómico de Estudios Superiores* (IGES) y que, en el camino, ha traído como consecuencia un alto nivel en la rotación del personal.

Llama la atención que desde mi ingreso al IGES en enero de 2005, por referencias de profesores conocidos, y que tenían, a diferencia de otros, el mayor tiempo de laborar ahí, la rotación de docentes acusaba desde sus inicios una marcada tendencia a la alta. Por poner tan solo un ejemplo, desde que se fundó, hace 9 años, han desfilado seis directores académicos y para estas fechas yo también estoy fuera de la Institución.

A pesar de mi separación, esta investigación puede ayudar a organizar de mejor forma las actividades que se llevan a cabo dentro de la institución con la finalidad de garantizar al trabajador buenos canales en la comunicación, buenas relaciones interpersonales, correcta dirección e instrucciones claras para desempeñar el trabajo de tal forma que se pueda observar una mejora en la productividad y posicionamiento de la empresa en el mercado.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En la introducción se abordó que, esencialmente, la motivación es un factor que se compone de dos perspectivas. La primera, de fondo, que se refiere al sentido que se le confiere al trabajo; en tanto que en la otra, la constituye el factor económico, político y líneas similares.

Para la elaboración de esta tesis, se ha procedido a entrevistar a profesores actuales y a ex-docentes del IGES, lo que sirvió de base para plantear el siguiente problema de investigación:

*¿Qué condiciones de trabajo prevalecen en el IGES que influyen en el abandono laboral por parte de los profesores?*

## **3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

Aún antes de ingresar a trabajar como docente en el IGES, ya era un hecho notorio que la estabilidad de la planta de profesores de esa institución no constituía una de sus características distintivas.<sup>1</sup>

En un mercado de trabajo donde existe un fuerte desequilibrio entre las ofertas de las instituciones educativas en áreas especializadas, y las demandas de profesores con probada experiencia laboral se hace necesario preservar, reconocer y alentar al talento docente, ya que éste constituye una parte del binomio educativo. Si la planta docente que conforma una institución privada, que pretende posicionarse como líder educativo en el ámbito gastronómico, no cumple con el perfil esperado por la sociedad -alumnos, padres de familia, empleadores, etc.- es muy difícil que la institución pueda perdurar por mucho tiempo.

En línea con lo anterior y con el objeto de contribuir desde una perspectiva académica, este estudio de investigación pretende dar respuesta a dos ejes fundamentales formulados a modo de los siguientes objetivos de estudio:

- Indagar cuáles son las condiciones laborales prevalecientes en el IGES.
- Determinar si el abandono laboral es influenciado por las condiciones de trabajo del IGES.

#### **4. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN**

El Instituto Gastronómico de Estudios Superiores (IGES) es una empresa familiar que nació hace nueve años como una respuesta a la demanda social de contar con profesionales en la

---

<sup>1</sup> Ingresé al IGES en enero de 2005. Por referencias de profesores conocidos, y que tenían ya algún tiempo de laborar ahí, la rotación de docentes acusaba desde sus inicios una marcada tendencia a la alta. Por poner tan solo un ejemplo, desde que se fundó, hace 9 años, han desfilado seis directores académicos.

gastronomía y que éstos fungieran como embajadores de la cocina mexicana a nivel nacional e internacional.

La columna vertebral del Instituto se basa en las técnicas de la cocina prehispánica y la creación de la nueva cocina mexicana.

El IGES es una institución que ofrece servicios educativos a nivel superior: cursos, seminarios, diplomados, licenciatura y maestría.

La currícula del Instituto contempla el 50% de teoría y 50% de práctica, participación de la investigación gastronómica regional y nacional, participación en ferias, concursos, congresos, viajes de estudio y muestras gastronómicas.

Por otra parte, el IGES cuenta con un Restaurante-escuela que responde a la necesidad de vincular la teoría con la práctica y aplicar los conocimientos teóricos diseñando menús, analizando el mercado meta, abasteciendo, costearlo y elaborando manuales de procedimientos que les permitan trabajar bajo estándares de calidad, tanto en el área de servicios como en las áreas operativa y administrativa.

El IGES está posicionado como una de las escuelas principales en el ámbito gastronómico del Estado. Cuenta con una población estudiantil de 200 alumnos aproximadamente y con una plantilla de 25 profesores.

Desde hace cinco años que el IGES ha tenido la oportunidad de ofrecer clases de nivel superior en forma regular, ha existido gran movilidad de profesores que han abandonado el trabajo, incluso, antes de concluir el semestre corriente.

Cada inicio de semestre, en la planeación del Instituto, aparecen nuevas caras con currículos diversos para participar en la impartición de las diferentes asignaturas; además, en este período, la dirección académica ha estado representada por cuatro personas distintas, lo que impide el seguimiento de actividades propuestas con anterioridad.

Desde mi ingreso en enero de 2005, los profesores nuevos ingresan al IGES bajo un contrato que durará seis meses. Es decir , el periodo escolar del instituto. En caso de ser bien evaluado por los estudiantes y ser del agrado de la directora general, la estancia en el IGES pueda alargarse por más tiempo. No se cuenta con seguro social y se percibe un ingreso de \$150 pesos por hora de trabajo.

Al inicio de las actividades laborales, los profesores y profesoras solamente cumplen con la cátedra de la materia o materias asignadas. Con el tiempo y ganando la confianza de los mandos superiores un profesor o profesora puede hacerse acreedora a una jefatura de academia ganando por dos horas más del salario convenido.

La finalidad de este trabajo es conocer, entre otras cosas, qué condiciones de trabajo prevalecen en el IGES y si éstas influyen de alguna forma en el abandono laboral de los académicos.

## **5. MARCO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO 1**

#### **La empresa familiar**

##### **1.1 Características**

Desde la Revolución Industrial y a lo largo de la historia económica se ha escrito mucho sobre la definición exacta de cómo conceptualizar a la empresa.

Klein (1998) cita a Roe (1994) diciendo que "La teoría económica consideró una vez a la firma<sup>2</sup> como una colección de maquinarias, tecnología, inventarios, trabajadores y capital. Se arrojan esos insumos en una caja negra, se la agita, y uno obtiene productos y ganancias. Hoy, la teoría considera a la firma más como una estructura de administración. La firma tiene éxito si los administradores pueden coordinar las actividades de la misma exitosamente; fracasa si los administradores no pueden coordinar efectivamente y ajustar la gente y los insumos a las tecnologías y mercados actuales. En la cima misma de la firma se encuentran las relaciones entre los accionistas, sus directores, y los principales administradores. Si esas relaciones son disfuncionales, es más probable que la firma tropiece". Como sugiere Roe, las relaciones entre los propietarios de la firma (accionistas) y sus principales administradores son de gran importancia para determinar la performance de la misma.

Tagliavini (2003), menciona que probablemente, una de las respuestas más acertadas, hasta hoy, a la pregunta ¿qué es una empresa? o ¿por qué existen las empresas?, sea la teoría, según la cual, ésta es una agrupación de personas que, trabajando en equipo, han desarrollado un conocimiento y capacidades difíciles de duplicar.

Por ello, el éxito o fracaso de la empresa, incluso su permanencia a lo largo del tiempo, se debe al equilibrio existente entre los conocimientos y capacidades de las personas que en

---

<sup>2</sup> En los textos de economía, la "firma" es una función de producción o un conjunto de posibilidades de producción, una "caja negra" que transforma insumos en productos.

ella trabajan y las estrategias que rigen la adquisición, la expansión y las decisiones de producción y compras.

Algunos autores mencionan que la empresa es lo que el mercado quiere que sea de acuerdo con la oferta y la demanda. Otros, mencionan que la empresa no planifica que va actuando según el mercado lo demanda sin cuestionarse lo que dicen los modelos teóricos tanto liberales como neoliberales.

En un toma y daca sobre la conceptualización de la definición de “empresa”, Tagliavini (*op. cit*) concluye que los empresarios y ejecutivos, en definitiva, lo único que hacen es, tanto al fundar una empresa como al dirigirla, tantear al mercado intentando responderle con la mayor eficiencia, y siempre trabajando 'sobre la marcha'. Pero nunca saben, hasta que los hechos se produzcan, que tan acertadas han sido sus decisiones y acciones.

De acuerdo con esas decisiones y acciones que se toman en la dirección, la gran mayoría de las empresas desaparecen, otras subsisten y otras llegan a ser grandes corporaciones. Con la capacidad que se tenga para prever el futuro, analizar tanto el medio ambiente interno y externo, se tiene una mayor probabilidad de acertar para adaptarse a la turbulencia de la oferta y la demanda de los bienes de consumo.

Las adaptaciones que se van haciendo con el tiempo y lo que el fundador o propietario de la empresa tenía pensado, distan mucho de coincidir. Sin embargo esa flexibilidad en la toma de decisiones y en la gestión de los cambios frecuentes es lo que le permite a la empresa permanecer.

Además de acuerdo con Tagliavini (3<sup>a</sup>. vez) una compañía no es solamente el público usuario sino, también, la gente que en ella trabaja y los proveedores. Es decir, que deberá conjugar todos estos elementos de modo de dar ganancias, pero dando, al mismo tiempo, condiciones útiles a sus miembros y a sus proveedores. Y así se teje el entramado social, y ésta es la eficiencia.

Para el hombre, el trabajo no sólo representa éxito económico, sino también una realización profesional. En consecuencia, profunda satisfacción por el trabajo que se realiza y, finalmente, fuerte enriquecimiento humano, psicosocial y espiritual al ser, el trabajo, motivo de ayudarse y ayudar.

Pero además, el trabajo ayuda a fortalecer las relaciones con la familia. Institución a la que sostendrá fuertemente porque, al ser parte de la naturaleza humana, fortalece a la persona que, de este modo, tiene más energía real a la hora de producir. Una empresa sana hará de la familia, de la vida humana, en definitiva, su primera razón de ser y de existir, en hechos concretos y reales de la vida diaria. Además de los hechos diarios y comunes, personas salvadas del alcohol y de otras drogas, sacadas de fuertes estados depresivos y demás, son cuestiones normales y corrientes como consecuencia de un trabajo natural. Formar una persona es cuestión de muchos años. La consecuencia más directa de esta circunstancia es que, el equipo humano, tiende a convertirse en el capital más importante. Y así las compañías se definen, cada vez más, en función de las personas que la conforman, antes que por su actividad. Este motivo, lleva a que las empresas se preocupen por cada uno de sus miembros, su futuro y sus familias...Cuanto más dinero se invierta en sueldos, formación,

capacitación, y demás, mejor equipo humano tendrá y mejor empresa será. Tagliavini (4ta. vez).

La empresa familiar desde sus inicios ha jugado un rol muy importante en la economía de las naciones. A lo largo de la historia muchas empresas familiares han entrado y salido de los mercados industriales, muy pocas sobreviven a las turbulencias de la oferta y la demanda. Sin embargo, lo difícil que resulta controlar el éxito de la empresa y las relaciones familiares es uno de los principales factores que llevan a la organización al fracaso.

De acuerdo con Donnelly. (1994). “La empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo control financiero sobre ella”.

El fin de un negocio es hacer dinero, significa valor económico y productividad. La familia en cambio, tiene por fin la convivencia y por consecuencia el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente, La familia es una bien superior por ello no puede nunca, en nombre del negocio, romper los lazos familiares, ya que si esto sucede se acaba rompiendo todo. (Ginebra, 1997)

Por lo anterior es que la empresa familiar es especialmente compleja. Existe en la administración familiar un solapamiento de roles que genera la inexistencia de la separación de los lazos familiares y la empresa.

Además de que en el funcionamiento de la organización prevalecen los valores, el comportamiento, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales de la familia.

**Tabla 1.1**

**Superposición de los sistemas de la empresa familiar**

<b>SISTEMA FAMILIAR</b>	<b>SISTEMA EMPRESARIAL</b>
Emocional	Va a lo concreto
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia afuera
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación incondicional	Aceptación condicional

Fuente: Soto, E y Braidot, N. (1999). Las PYMES Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado. Ifema. Argentina, p. &2-93

“The organization of enterprises and effective strategies will depend more on the development and deployment of intelectual resources than on the management of physical assets”<sup>3</sup>. Quinn (2005).

---

<sup>3</sup> La organización de la empresa y las estrategias efectivas dependerán más del desarrollo de recursos intelectuales que de las ventajas físicas de los gerentes.

De acuerdo con Álvaro Espina (1997) quien cita a Schumpeter (1912) el negocio consiste principalmente en la creación de valor a través de la innovación.

Una empresa familiar está constituida y manejada por los miembros de una misma familia, los cuales asumen por completo la responsabilidad de sus acciones.

En su artículo, "Alfred Chandler Jr. y el debate en torno a su obra intelectual", Mercedes Arroyo (1999), cita a Chandler (1977) diciendo que los creadores –los iniciadores– de la empresa industrial moderna eran empresarios, no directivos, que debían poseer "habilidades empresariales de orden muy elevado".

Por lo anterior, algunas empresas familiares evolucionan y permiten la participación de amigos, empleados o ejecutivos que no son miembros de la familia, pero que aún así la empresa continúa con la esencia de su organización y control como al inicio de su fundación. Las empresas familiares casi siempre empiezan siendo pequeñas y van creciendo con el paso de los años.

Según Velandria, (2005), David y Ward (citados por Neubauerd, F. y Lank, A. 1998) existen tres elementos que intervienen en una empresa familiar: la propiedad, el control y la dirección.

Una empresa familiar tiene ventaja en cuanto a que el control se mantiene dentro de la familia, sin embargo no por el hecho de que esté compuesta por integrantes de una misma familia quiere decir que no tenga problemas, muy por el contrario muchas veces resulta mucho más complicado que una empresa familiar tenga éxito que una empresa pública, debido a la dificultad para separar lo empresario de lo familiar, los diferentes criterios para manejar el negocio, la difícil comunicación incluso formal, la desconfianza en alguno de los

miembros, los diferentes objetivos entre los socios, la sucesión, la superposición de roles, el incorporar directivos no familiares, el garantizar que el sucesor sea competente, etc.

Todos estos problemas pueden llegar a afectar a la empresa porque se mezclan dentro del negocio, con las relaciones familiares.

Adicionalmente, las empresas familiares también se enfrentan a otros retos como lo son el allegarse del capital para operar y poder crecer, la conciliación entre los intereses de la familia con los de la empresa en materia de liquidez además de disposición de efectivo, la planificación financiera en momentos de cambio generacional, etc.

Por otra parte es indispensable superar las debilidades o conflictos que también atañen a la empresa familiar, tales como el nepotismo (cuando la dirección de la empresa tiende a favorecer a los parientes en detrimento de 'la mejor elección' de personas, o bien, a pagar un mejor sueldo a un pariente o a alguien por ser de la familia), la autocracia ( que por lo general se presenta en el fundador que tiende a ver a los hijos como 'más pequeños' de lo que vería a un profesional de la misma edad), la dificultad general al delegar (dado que el emprendedor-fundador posee un elevado afán de logro quizás mayor que el director de una empresa no familiar), el paternalismo, el anquilosamiento en las cabezas (que aunque esto se da también en las empresas no familiares, es más común observarlo en las familiares, donde el ritmo de relevo es más por 'biología' que por el análisis de conveniencia).

Las empresas familiares generalmente no tienen una administración clara, pues se mezcla lo personal con lo organizacional. Los roces que se generan pueden dañar los lazos familiares y suelen ser resistentes a los cambios y sobre todo al proceso de Institucionalización<sup>4</sup>.

Puede ocurrir que el director de la empresa no quiera ceder su mando cuando llegue el momento en que además de un líder, se necesite un director, y rodearse de un equipo de trabajo capacitado. Muchas veces quienes empiezan el proyecto no tienen la capacidad para manejar las diferentes áreas que componen un negocio, sobre todo cuando la empresa llega a un momento tal de crecimiento que no saber darse cuenta a tiempo de este cambio, puede llevar al descontrol, y poner en riesgo la vida de la empresa. Dos de los motivos generales de los fundadores producen un impacto duradero en las empresas que crean.

El deseo de ser propietario en lugar de ser un “simple empleado”. La independencia personal, ser su propio jefe, y tener el control de la propia vida, son motivos relacionados con la intención de querer formar la propia empresa.

Esta característica de los fundadores en ocasiones se institucionaliza incluso en los aspectos de los valores y creencias que se practican en la organización. El individualismo, que se opone a las rígidas jerarquías de autoridad y que de alguna manera niega la formalización de la estructura de la empresa es uno de los motivos más vivos de los fundadores. (Velandria, 2005)

Según Velandria (2005) en las estructuras organizacionales de las empresas familiares no existe una división con respecto a los departamentos, observándose que existe una centralización de funciones, la cual, no permite conocer la delegación y responsabilidad de los

---

<sup>4</sup> Incorporar (algo) a un sistema estructurado y altamente formalizado.

empleados. Y que en casi todas las empresas familiares se presenta esta clase de estructuras.

De acuerdo con Velandria (ob. Cit) quien cita a Dante de Lucía (2002) cuando se trabaja en familia hay un nivel de confianza y por ende la empresa puede ser más competitiva. Si la familia no se entiende o no se comunica, la empresa va a quebrar o pierde un posicionamiento de mercado que llega al punto de crear un conflicto familiar.

En México, como en muchos otros países, una gran parte de las empresas son de estructura familiar. Básicamente, las empresas familiares tienen las siguientes características:

- a) Están integradas por el fundador (padre de familia) y sus hijos. Ésta es la estructura básica de la que parte una empresa familiar típica.
- b) Dentro de las empresas familiares los puestos más importantes (aquéllos que tienen la autoridad y responsabilidad de tomar decisiones) son ocupados por los mismos miembros.
- c) En estas empresas el poder de decisión (control de las acciones) reside en su totalidad, o en su mayoría en la familia y es manejada por una persona o por el núcleo familiar.
- d) El patrimonio familiar está involucrado en la empresa para poderla considerar familiar.

Las empresas familiares presentan múltiples ventajas, sobre todo, porque las familias son el núcleo afectivo más fuerte de la sociedad; en ellas las personas están dispuestas a tolerar y perdonar a otros y también a colaborar en situaciones adversas respaldándose y apoyándose mutuamente.

Así, los miembros de la familia participantes en la empresa comparten tantas cosas que, verdaderamente, les resulta fácil entender y superar cualquier problema. Aunque no se puede negar que en algunos casos se generan relaciones de conflictos, odio, rencor, rechazo y competencia.

Normalmente, las empresas familiares se caracterizan por tener una ideología muy marcada y en muchas ocasiones se manifiesta por escrito o se vive.

## **1.2 Ciclo de vida de las empresas familiares**

Todas las empresas sean familiares o no, cambian, mutan, se desarrollan y evolucionan a lo largo del tiempo.

Así como las personas, los productos, los mercados, incluso las sociedades atraviesan un ciclo vital compuesto por cuatro etapas genéricas: nacimiento, crecimiento, madurez y muerte.

A lo largo de la vida de las organizaciones, las empresas familiares pasan por diferentes generaciones por lo que la dirección refleja dentro de su operación el perfil de la persona que lidera la toma de decisiones.

Este desempeño de dicho perfil es, desde la perspectiva del gerente, la mejor forma de alcanzar o lograr los objetivos organizacionales. Aquí lo interesante es cuestionar o cuestionarse si las diferentes generaciones conservan el mismo tipo de liderazgo o va cambiando con las generaciones.

Un perfil directivo se podría definir como un conjunto de características que asume un gerente en el desarrollo de sus funciones y el logro de los objetivos de la organización, (Justo, 2004).

Según Dyer (1986), las empresas familiares a lo largo de su “vida” atraviesan por etapas bien definidas como el nacimiento, crecimiento, madurez y declive. En estas etapas, la empresa se enfrenta a desafíos que hacen que la empresa se consolide o desaparezca.

Cuando los miembros de la familia no se anticipan o se adaptan a los desafíos del mercado o de la industria surgen los problemas más significativos. Sin embargo, existen varias estrategias que la familia puede aplicar para garantizar la permanencia en el mercado.

La identificación de la ventaja competitiva de la empresa es un factor que va a permitir el reconocimiento de ésta por parte de los consumidores y así posicionarse en la industria a la que pertenece.

Otro aspecto importante es que la toma de decisiones, así como la administración, las responsabilidades y el poder se deben compartir para que estas variables no estén a cargo de una sola persona y así se pueda delegar las funciones, los valores y las creencias a las siguientes generaciones.

En la etapa de madurez ya forman parte de la organización personas que no son familiares porque además de los problemas comunes se tiene que lidiar con formas de pensar y de hacer diferentes por lo que se tienen que buscar acuerdos que beneficien a ambas partes. También en esta etapa es cuando los administradores deben evaluar si la administración está siendo competente o no. Es decir, se deben buscar personas que cuenten con los

conocimientos, habilidades y actitudes que ayuden a la organización a realizar mejor lo que sabe hacer y no llegar a la etapa de declive.

Dentro de la empresa familiar coexisten tres grupos de personas, cada una con su propio sistema cultural, social y de personalidad. Además, las relaciones entre esos grupos cambian con el paso del tiempo. Con éste varían las edades de las personas, sus necesidades y circunstancias. Amat (2000).

En 1997, los autores Gersik, Davis, Mc Collom, Hampton y Lansberg, propusieron algunas características e interacciones que surgen entre los tres grupos de personas que se mencionó con anterioridad.

**Tabla 1.2**

**Grupos de interés en la empresa familiar**

ROL QUE DESEMPEÑA	INTERESES PROPIOS DEL ROL
Miembros de la familia	Medios económicos para sobrevivir
Accionistas no familiares	Retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta
Empleados no familiares	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria
Familiares que trabajan en la empresa familiar	Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, autonomía

Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar	Seguridad laboral, dividendos, esfuerzo por ejercer el poder.
Familiares que son accionistas	Similar a los intereses de 1 y 2
Directivo, familiar y accionista	Todos los puntos anteriores

Fuente: Dodero, S. (2002). El secreto de las empresas familiares exitosas. El Ateneo. Argentina, p. 76

Conforme transcurre el tiempo y la empresa va evolucionando, los participantes que en ella colaboran van cambiando el rol que desempeñan y por lo tanto se ven modificadas las expectativas, intereses y objetivos por lo que la organización por su parte tiene que brindar los recursos y las condiciones necesarias para que pueda palpase la eficiencia en el trabajo de cada persona.

Los periodos de cambio deben considerarse como oportunidades para reconsiderar el rumbo de la organización y establecer estrategias que beneficien tanto a la familia como a los trabajadores que en ella participan. A su vez, los periodos estables, cuando la empresa está comprometida con una determinada estructura, constituyen una gran oportunidad para el crecimiento de las personas en su conjunto.

De acuerdo con Arroyo (1999) cita a Mary Rose (1995) diciendo que el retraso y el declive de la economía en el siglo XX, es debido a la persistencia de las empresas de tipo familiar. Rose analiza las ventajas y desventajas de la organización familiar en términos de incentivos y de control y los especiales papeles desempeñados por el "altruismo" y la "lealtad familiar". Otras desventajas que Rose identifica en la organización familiar de las empresas se encuentran en

las rupturas por conflictos, la tolerancia para la ineficacia personal, la utilización inapropiada de individuos y la incapacidad para realizar economías de escala.

Los motivos por los cuales desaparece cualquier empresa sea cual sea su estructura de gestión o complejidad son señalados por Velandria (2005) y son:

- a) Oportunidad de vender a un precio atractivo
- b) Incapacidad de prever los cambios del mercado o de adaptarse a ellos.
- c) Insuficiente inversión en investigación y desarrollo
- d) Inadecuado control de costos
- e) Falta de acceso a capital a un costo asumible
- f) Otras deficiencias de gestión

La eficacia en las organizaciones se da cuando se cumple con cuatro funciones

1. Producir los resultados para lo que fue creada
2. Debe ser bien administrada, alcanzando resultados de forma eficiente.
3. Debe ser emprendedora, adaptarse creativamente y con una consciente asunción de riesgos.
4. Promover el trabajo en equipo, de forma tal, que la empresa posea una vida prolongada.

La importancia de estas funciones va modificándose de acuerdo a la etapa en la que se encuentra la organización. El mismo comportamiento que permite prosperar a la empresa en

su temprana edad puede, impedir la falta de desarrollo de ésta si se perpetúa un solo perfil de liderazgo.

Las organizaciones se desarrollan a lo largo del tiempo, mediante interrelación y efectos de cinco variables: edad, tamaño etapas de evolución, etapas de revolución y crecimiento del sector. (Velandria, 2005)

Se deben tener objetivos establecidos y normas realistas, asignando funciones exigentes que proporcionen variedad de experiencias, facilitar la formación que sea necesaria y dar una información sincera sobre la calidad de trabajo.

### **1.3 La problemática de la empresa familiar**

En cualquier industria, existen diferentes posiciones posibles que las organizaciones pueden ocupar. El hecho de permanecer en el mercado implica elegir una posición estratégica, que no es más que la suma de las respuestas que una empresa pueda dar a los siguientes cuestionamientos: ¿A quién se debe buscar como clientes?, ¿Qué productos o servicios se deben ofrecer? y ¿Cómo se debe hacer esto?

Cuando estos cuestionamientos no se tienen claros, no se puede obtener una posición distintiva con respecto a la competencia.

Es cierto, que ninguna posición dura para siempre, sin embargo en la medida que se logre que las personas cuestionen el quién, el qué y el cómo seguramente se tendrán más posibilidades de generar innovaciones que beneficien a la organización.

De acuerdo con Markides, (2000); el primer ingrediente que se debe abordar desde la cúspide de la organización para ir en la consecución de una posición estratégica es preguntarse ¿En qué negocio se está?

Esta sencilla pregunta, permite identificar las oportunidades que deben aprovecharse y aquéllas que se deben desechar como no aplicables al negocio.

Según Neubauer y Lank, (1998), citados por Velandria (2005) para que una empresa familiar perdure en el tiempo, es imperativo que la familia tenga un compromiso y aprecio mutuo, una comunicación abierta, esté unida, fuerte y cohesionada con grandes lazos de amor y una gran capacidad de hacer frente a las dificultades de la vida. Poseer valores e ideales, los cuales deben ser transmitidos y puestos en práctica de generación en generación.

Los problemas principales a los que la empresa familiar se enfrenta son: la dimensión organizativa, la perspectiva estratégica, y la competitividad en cuanto a sus productos/servicios, mercados y recursos (humanos, tecnológicos y materiales) así como a los estilos de resolución de conflictos, liderazgo y comunicación. Por otra parte también influyen en el buen funcionamiento de la empresa, las políticas establecidas de comercialización, producción, financiamiento, investigación y desarrollo.

De acuerdo con Amat, (2000), el área de gestión está relacionada con los aspectos de la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implementar las estrategias establecidas y asegurar el logro de los objetivos y así mejorar la posición competitiva. En esta gestión se tiene que considerar la profesionalización, el grado de formalización del sistema de control y el grado de formalización de la política de recursos humanos.

Además de lo anteriormente mencionado, se debe tener también en cuenta, que tanto en la forma de la toma de decisiones empresariales, como en los factores individuales, estructurales, organizacionales y sociales influye la subjetividad de las personas lo cual determina la manifestación de las acciones.

La construcción de una decisión determinada, es la compatibilidad entre variables estructurales y relaciones que se configuran con diferentes campos subjetivos (cognitivo, sentimental, estético, razonamiento cotidiano y valorativo)

Por lo tanto, la ausencia de un consejo familiar y de una definición clara de las normas que regulan las interacciones y límites entre la empresa y la familia dificulta tanto la prevención como la solución de conflictos. (Amat, 2000).

Aspectos que no deben pasarse por alto son aquellos que surgen de las tensiones y rivalidades que se pueden producir entre los familiares los cuales se derivan de la dispersión del capital por la falta de eficiencia del consejo administrativo, la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos, adaptación y renovación de los productos/servicios que se ofrecen al consumidor.

En el área de gestión, la empresa familiar tiene dificultades al hacer frente a la renovación organizativa continua de su personal, de su cultura y de sus sistemas. Esto es consecuencia “del dominio de los criterios familiares sobre los empresariales y el estilo de dirección de sus líderes, especialmente en el caso de sus fundadores, generalmente muy centralizado y orientado a una gestión personalista” (Amat, 2000)

De acuerdo con Kotter (1990, 1992) citado por Oltra, V. y Rafael Hernández (s/f) concibe al liderazgo como complemento imprescindible para una dirección empresarial efectiva ante situaciones de cambio continuo.

Es necesario que todas las personas que desarrollan cargos directivos sean capaces de dotar a los mismos de un importante componente de liderazgo. De este modo, no se hablaría simplemente del papel del directivo, sino del directivo-líder. Cabe hablar del liderazgo estratégico como un elemento clave completamente integrado en el proceso de Dirección Estratégica.

El ejercicio eficaz del liderazgo guarda una estrecha relación con la correcta gestión de los procesos de comunicación en la empresa (Oltra, V. y Rafael Hernández, *op cit.*) Citando a Bueno (1996), eje fundamental para la adecuada transmisión de la misión, así como la concreción de la misma en objetivos específicos, tanto en el ámbito individual como colectivo.

Por su parte Klein (1998) afirma que para que la firma sea exitosa, el emprendedor debe establecer un marco tácito, compartido, de objetivos –lo que la literatura de la administración llama "liderazgo". Una apropiada teoría austríaca de la firma, entonces, debe tomar en cuenta las formas en que los emprendedores comunican sus concepciones de negocios dentro de la organización.

De acuerdo con Oltra, V. y Rafael Hernández, (*op cit.*) una función de la cultura, citada por Schein (1988), la reducción de la ansiedad es consecución de un clima de tranquilidad, calma, confianza y visión colectiva para enfrentarse a la realidad, y principalmente a las situaciones nuevas e inestables aportadas por ésta.

Por otra parte Oltra y Hernández (*op cit.*) mencionan que es fundamental conocer la opinión de los subordinados acerca de la actuación directiva y del funcionamiento general de la organización, citan a Gubman, (1995); Williams y Byrne, (1997); Young y Post, (1993). Esto es fundamental, entre otras cuestiones, para la resolución de conflictos incluyen la opinión de Schein, (1993); Williams y Byrne, (1997), que convenientemente tratados mediante una gestión adecuada de la comunicación, pueden llegar a ofrecer oportunidades para la mejora, el aprendizaje y, en definitiva, el avance competitivo de la organización.

#### **1.4 Ventajas más comunes de la empresa familiar**

- a) La autoridad se respeta y se acepta sin problemas, porque no resulta ajena ni hostil, pues generalmente la ostenta el padre, la madre o el hermano mayor.
- b) Se colabora de manera comprometida porque de esa actividad depende la familia y su supervivencia, además se está creando una imagen y un prestigio como familia.
- c) Hay metas comunes que empujan a los miembros para colaborar y velar por los intereses de la empresa.
- d) Puesto que los integrantes de la familia se conocen muy bien, es fácil que se entiendan y conozcan sus puntos de vista.
- e) Se generan lazos de lealtad intrafamiliares y también en la relación familia-empleados, que constituyen la fortaleza y respaldo de la empresa.
- f) Una empresa familiar es la representación misma de la familia, el nombre de la familia está empeñado en ella, lo que la lleva a un compromiso implícito de calidad y servicio que la impulsa hacia el éxito.

g) Cuando la cultura familiar está bien arraigada, existe un propósito último y una continuidad en las acciones y los esfuerzos de todos los involucrados.

h) Dentro de la familia se conocen muy bien todos los miembros y resulta fácil comprenderse, aceptarse y soportarse, a pesar de los enojos, la inestabilidad, los arranques de ira, las angustias, etcétera.

Todo esto permite que la empresa pueda enfrentar las adversidades y los problemas sin desmoronarse, cimentada en comunicación y respeto, con una colaboración entusiasta de todos sus miembros.

### **1.5 Desventajas y problemas en la empresa familiar**

Las empresas familiares son los ejes de la sociedad. En la mayoría de las empresas, pequeñas, medianas y grandes, están involucrados parientes y amigos sobre quienes descansan grandes responsabilidades. Esto ayuda a generar riqueza, y a unir esfuerzos, pero suelen presentarse diversos problemas:

1. La sucesión
2. Centralización del poder
3. Organización
4. Nepotismo y manipulación
5. Tensiones en la brecha generacional

## **1.6 La sucesión en las empresas familiares.**

*“La gente presta muy poca atención al proceso de sucesión, aunque es, de hecho, la prueba máxima de una buena gestión” (Peter Drucker 2000).*

De manera general, las organizaciones han sido objeto de estudio desde diferentes ópticas y perspectivas. La empresa familiar no es la excepción.

Variables como liderazgo, problemas de sucesión, estrategias, transferencia de poder, innovación entre otras han sido temas de interés para los investigadores y desde hace mucho tiempo han sido abordadas.

De acuerdo con Maribel Justo (2004), el problema de los procesos de cambio de sucesión en las empresas familiares ha sido uno de los temas más estudiados por los investigadores. (Wolf, Churchill & Toser, 1994), (Quay, 1982), (Beckhard & Dyer, 1983), (Hunt & Handler, 1999), (Barach, Gastisky, Carlson & Doochin, 1988), (Zaudtke & Ammerman, 1997), (Gersick, Lansberg, Desjardins & Dunn, 1999), (Tratante, 1994), (Osborne, 1991), (Miller, Steiner & Le Breton-Miller), (Miller, 1998), (Morris, Williams, Allen & Avila, 1997), (Karofsky, 2003), (Birley, 1986) entre otros, han investigado cómo se ha ido desarrollando este proceso en las empresas familiares con respecto a una que otra variable.

En una empresa familiar se pueden encontrar cosas inesperadas, intangibles, asuntos no hablados pero sí pensados o actuados por lo fundadores y sucesores, así como una serie de situaciones difíciles de resolver que hacen que la sucesión de poder en la empresa familiar sea un proceso difícil y complicado de llevar a cabo.

El tema de la sucesión resulta un problema sumamente complejo que debe tratarse con sumo cuidado. Pueden contemplarse aspectos tan diversos como los conflictos internos de la familia por el poder, las renunciaciones masivas como resultado de la inconformidad con el proceso de transición, etcétera.

Lo que es totalmente cierto es que al producirse la transición de poder, la empresa ya no es ni volverá a ser la misma.

La primera opción, que resulta muy común, es que la empresa crezca, como consecuencia de los cambios internos, esto es lo mejor que puede suceder, y se da cuando el sucesor es una persona capaz, que conoce el negocio, y que con una nueva visión, logra el desarrollo de la empresa.

Otra posibilidad es que la empresa se estanque, que sus tendencias de crecimiento desaparezcan, o incluso haya retroceso, producto de la falta de capacidad o experiencia de los nuevos administradores. Una sucesión deficiente lleva a la empresa a perder su empuje y puede conjugarse con el descontento o falta de satisfacción con la nueva administración, lo que se refleja en el rendimiento de la empresa en su conjunto.

La tercera y última posibilidad es que la empresa decaiga progresivamente hasta que muera. Por desgracia este tipo de sucesión, ocasionada por la falta de interés o capacidad del sucesor, a su vez producto de una mala elección, ha condenado a muchas empresas florecientes al fracaso.

Es preciso comprender que la sucesión dentro de las empresas familiares es un proceso que habrán de enfrentar tarde o temprano. Es entonces conveniente que dentro de la empresa se

maneje el tema como algo normal que tarde o temprano vendrá, y es mejor que venga, estando preparados para recibirlo, a que se sorprenda al personal sin que se tenga la menor idea de cómo actuar cuando se presente.

Desde el siglo XIX y gracias al desarrollo de nuevos medios de transporte y comunicación, la industria de bienes de consumo ha favorecido las economías de escala y la diversificación tanto de mercado como de productos.

La fabricación de bienes de consumo e industriales desde hace varios años, ha demandado la especialización de las diferentes áreas en la estructura organizativa de las empresas. Debido a la complejidad que se generan en los procesos productivos, las empresas han tratado de seleccionar al mejor personal, del mercado de recursos humanos, que cuente con los conocimientos y las habilidades que requiere la dirección. Ya sea como propietario de la empresa o como accionarios es necesaria la competitividad incluso intelectual que le proporcione a la organización relaciones con clientes y proveedores a largo plazo así como la disminución en los costos.

La coordinación de todas las variables de una organización, exige la atención constante de un equipo especializado. Esa es una de las principales razones por las cuales se produce la separación entre la propiedad y la dirección.

Mercedes Arroyo<sup>5</sup> (1999) cita a Chandler (1977) diciendo que las exigencias de un mercado cada vez mayor, son las que hacen necesaria una creciente especialización dividida funcionalmente para dar a la empresa la necesaria agilidad. La empresa industrial moderna se

---

<sup>5</sup> El artículo de la autora está publicado en: *Biblio 3W. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*. Universidad de Barcelona [ISSN 1138-9796] N° 141, 4 de marzo de 1999.

define, como "una agrupación de unidades operativas, cada una de ellas con sus propios medios y personal, cuyos recursos y actividades combinados se coordinan, controlan y asignan por medio de una jerarquía de directivos de nivel medio y alto" que son quienes deben coordinar los flujos de recursos que entran y salen de la empresa. Se ha indicado antes que las dos últimas décadas del siglo XIX vieron aparecer la creciente separación de la propiedad de la gestión empresarial.

Son muchos factores que deben considerarse, tanto personal como empresarial, para el éxito de una sucesión y es precisamente al planificación de la misma, el inicio de una permanencia segura en el tiempo.

### **1.7 Centralización del poder en las empresas familiares**

Por centralización del poder se entiende que hay demasiada responsabilidad y autoridad sobre una sola persona, que no se delega hacia otros y la empresa se convierte en dependiente de esta persona, quién pronto se convierte en un gigante incapaz de actuar por sí mismo.

Si la empresa se limita a la capacidad de una sola persona, y ésta no puede atender un asunto, lo más probable es que ese asunto (y otros más) se quede sin resolver y que suceda una de dos: el asunto se convierta en un problema que tenga que resolverse inmediatamente, o bien que caiga en el olvido y su solución nunca se lleve a cabo, o cuando se realice sea demasiado tarde y se pierdan los beneficios que se hubiesen tenido respondiendo pronto.

Para atacar la centralización del poder, la recomendación es aprender a delegar. No se trata simplemente de dejar que los demás actúen según su propio parecer. Es necesario conocer a la gente, su capacidad, su responsabilidad y, en general, sus fortalezas y debilidades.

Esto es un proceso, que empieza por delegar pequeñas tareas fáciles de realizar y que poco a poco se irán complicando. En un principio se requiere una supervisión estrecha, que se va relajando con el paso del tiempo hasta que no haya supervisión, sino tan sólo un reporte de resultados de cada una de las tareas.

Hacerlo así, permite que las personas clave se encarguen sólo de los aspectos importantes y optimicen tiempo y recursos. También habrá mayor satisfacción en el trabajo y mejores resultados en los subordinados, quienes tendrán mayor libertad de acción.

### **1.8 Organización en las empresas familiares**

Una mala organización conduce a problemas de mala comunicación, confusión de autoridad y labores y falta de cooperación, entre otros.

El exceso de puestos o la falta de definición en el momento de crearlos, dan origen a esos problemas que se transforman en fallas en eficiencia y eficacia. Éstas desde luego, afectan la productividad de la empresa y resulta difícil corregirlas, debido en parte a que no es fácil detectarlas. Incluso una vez detectadas, las relaciones afectivas que existen pueden ser un obstáculo difícil de superar.

Cuando se carece de controles que regulen la actividad y el alcance de las personas que trabajan en la empresa, es fácil que se den abusos y malos manejos de los recursos de la empresa. Por eso, es de vital importancia definir cada puesto y las responsabilidades de manera que la persona sepa lo que se espera de ella y esté consciente de que deberá rendir cuentas. También deben pedirse cuentas con regularidad. Hay quien ve el pedir cuentas como

símbolo de desconfianza y con mayor razón cuando se trata de la familia. Y como reza el refrán popular... "*cuentas claras, amistades duraderas*", aún en el caso de la familia.

Victor Oltra y Rafael Hernández (s/f) citan a Schein (1996) las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización contribuyen a determinar en gran medida la actuación de la empresa, a través de la cultura.

De acuerdo con Fany T. Solís & Oscar J. Montiel (2008) citan a Belausteguigotia (2004), la desaparición de las empresas familiares debe ser un asunto de suma relevancia y preocupación, ya que en una investigación que se realizó en México acerca del por qué quiebran las empresas se encontró que la primera causa son los conflictos familiares, y la segunda, es la mala administración.

Siempre que sea posible, es conveniente que todo acuerdo, contrato, préstamo o cualquier otra transacción se escriba y firme; de lo contrario, podría pasar de ser una transacción a una acción que podría desembocar en un desconocimiento de la operación, con los problemas que ello conlleva.

Establecer juntas de información y pedir informes de las actividades constantemente, puede ayudar a localizar los casos de parasitismo que existen en la empresa. Aunque no siempre sirve para corregirlos, hace más fácil emprender acciones porque se conocen las deficiencias que ameritan corrección.

Algunas técnicas administrativas sugieren que anualmente se pida a cada empleado que explique su labor dentro de la empresa, que justifique la razón de ser de su puesto y muestre la manera en que contribuye al buen funcionamiento de la empresa y al logro de sus objetivos.

En muchas empresas suele crearse un enorme aparato burocrático, cuando la gente no tiene la capacidad de decisión y de acción que corresponde a cada puesto.

Las decisiones drásticas pueden causar conmoción en la empresa pero, si son tomadas sabiamente y manejadas con la habilidad necesaria, el impacto puede ser benéfico, al grado de que puede marcar la diferencia entre la quiebra y el éxito, entre la debilidad o la consolidación de la empresa.

Es importante que en las empresas familiares se tenga una posición firme contra el abuso, y procurar estimular a la gente hacia el trabajo. Exponiendo las metas, animando al personal para actuar en función de la empresa, comentar los resultados obtenidos y desafiar a los empleados para que cada día realicen mejor su trabajo, son algunas acciones que se deben considerar para contar con un mejor funcionamiento empresarial.

### **1.9 Nepotismo y manipulación**

Son problemas que surgen sobre todo cuando se aprovecha la confianza, o las relaciones, para lograr fines propios.

Nepotismo significa: Abuso del poder en favor de parientes y amigos. Es fácil que dentro de una empresa familiar y con el pretexto de ayudar a familiares, se les proporcione "algo que hacer", e incluso se les otorgue un "buen puesto". Esta actitud resulta nociva para la organización pues generará gran ineficiencia y, como consecuencia lógica, el despilfarro de los recursos.

En una empresa familiar, como en cualquier otra, no debe otorgarse un puesto a nadie que realmente no lo merezca y no sea capaz de desempeñarlo, por muy allegado que sea.

### *Reasignación de labores*

En las empresas familiares se suele reubicar a las personas en *actividades más sencillas* aunque la nueva actividad no resulta tan importante, este tipo de acciones hace que la persona se sienta menospreciada, de manera que hay que hacerle comprender los cambios que se generen.

### *Demandar idoneidad y destreza de quien labora en la compañía.*

Esta exigencia implica firmeza de parte de la autoridad para no permitir el chantaje o las acciones guiadas por sentimentalismos y estar dispuesto a prescindir de aquellas personas que no cumplan con este requisito.

### *Exigir la experiencia*

Esto equivaldría a optar por no involucrar a los familiares (hijos, nietos u otros parientes) hasta que, habiendo tenido experiencia en otras empresas ajenas a la familia, hayan desarrollado la capacidad que la empresa les demanda y el sentido de responsabilidad que se genera cuando la persona no tiene "influencias" que le permitan un desempeño mediocre.

En toda organización hay gente que aprovecha sus habilidades, posición o relaciones, para manipular a las personas.

La manipulación puede ser más grande (y más efectiva para quien la realiza y nociva para la empresa) cuando hay relaciones familiares afectivas involucradas, o bien cuando hay un compromiso que no permite a la gente libertades para decidir por sí misma.

Una situación de compromiso o de relaciones afectivas de dependencia estrechas puede prestarse a manipulación, sobre todo si el manipulado tiene carácter débil. Puede asimismo plantear conflictos diferentes cuando ambas personas son de carácter fuerte.

Para evitar esta situación, conviene que cada persona conozca sus obligaciones y derechos y que se definan claramente sus respectivos límites de autoridad.

### **1.10 El futuro de la empresa familiar**

De acuerdo con Diana Burges (2005) quien cita a Argote & Ingram,(2000) *a significant amount of knowledge is embedded in individual employees, communication of knowledge among members is a critical aspect of knowledge transfer. Moreover, member- to-member knowledge transfer is especially beneficial to an organization's competitive advantage because this type of transfer is less susceptible to "external knowledge spillover" than transfer involving tools and tasks, which often results in codified knowledge that can be more readily "leaked" to competitors.*

Burges (s/f) cita a Dyer & Nobeoka (2000) para explicar que... *case studies of organizations that are successful at transferring knowledge, such as Toyota, have been able to "motivate members to participate and contribute knowledge to the collective good" (2000).*

La respuesta de la empresa familiar a los nuevos retos ha consistido en tratar de compensar su desventaja tradicional, derivada del tamaño y de los recursos, mediante la formación de

alianzas que se ven facilitadas por la relación continuada y eventualmente terminan conduciendo a la integración. La creación de redes de cooperación cada vez más estables - tanto con otras empresas de sus mismas características, como con las de los otros dos vectores y con todo tipo de instituciones de cooperación públicas y privadas- producen una integración flexible de las capacidades respectivas a través del reforzamiento de los sistemas productivos (locales, sectoriales y/o tecnológicos).

## **CAPÍTULO II**

### **Rotación de personal**

Para dar inicio a la comprensión específica de este capítulo y, de manera general, a este trabajo de investigación es necesario tener en cuenta que el concepto de rotación de personal puede variar, de acuerdo a la perspectiva de cada área de conocimiento. Sin embargo, para los fines de este texto, tomaremos como definición la que otorga el Profesor Roberto Mendoza en su artículo: *¿Sabe cuánto cuesta la rotación de personal?*<sup>6</sup>.

Dicho autor considera que la rotación de personal es cuando una persona abandona un puesto de trabajo motivada por cualquier razón y éste puesto es ocupado por otra persona que el departamento de recursos humanos contrata. De acuerdo con Mendoza, los altos niveles de rotación de personal no sólo provocan costos importantes para la organización, sino que representan un impacto importante para la rentabilidad futura de ésta.

---

<sup>6</sup> Publicado en la Revista "Escuela de Administración de Negocios". No. 48 Mayo.Agosto de 2003. págs. 104-109.

Con los actuales modelos económicos de las organizaciones, en donde es prioritaria la reducción de costos para generar una mayor utilidad, es importante mantener, dentro de cualquier empresa, los niveles más bajos posibles de la rotación de personal y supervisar de cerca tanto la contratación, como el mantenimiento y la cesantía de los trabajadores.

Verdugo (1990) realizó una investigación donde hace referencia a la rotación de personal y menciona que los factores que deben ser considerados en orden de prioridad para reducir el alto nivel de rotación de los empleados son: elevar los salarios, trato más cálido y amable de parte de los administradores y supervisores, imponer menos presión, aumentar la motivación, mejorar el área de trabajo y proveer de transporte al lugar de trabajo

Por otra parte, el término de rotación de personal, también llamado *turnover* es definido como el intercambio de individuos entre la organización y su ambiente. Es decir, el número de personas que ingresan y que salen de la organización. De manera general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual en un periodo.

Este índice de rotación puede ser mensual o anual de tal forma que permita hacer una comparación entre periodos y a partir de entonces desarrollar programas diferentes o promover acciones que pueden ser preventivas o, en su caso, correctivas que permitan el mejor funcionamiento del sistema productivo.

La organización, al ser un sistema abierto, tiene un incesante flujo de recursos financieros, productivos y humanos que son indispensables para desarrollar sus operaciones y generar los resultados que la alta dirección espera.

Entre todos los insumos, pero sobre todo los humanos que la organización importa y los resultados que exporta debe existir cierto equilibrio capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles controlados. Si los insumos sobrepasan las salidas, provocan en la organización un almacenamiento y una paralización en sus procesos de transformación.

Si por el contrario, los insumos son menores que las salidas, la organización no cuenta con los recursos suficientes para operar las transformaciones y continuar la producción de resultados. Por lo que tanto las entradas como las salidas de recursos deben mantener entre sí mecanismos sinérgicos capaces de autorregularse y garantizar así un equilibrio permanente.

Así, las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema de transformación.

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo y en términos porcentuales.

La ecuación para medir la rotación de personal es la siguiente:

$IRP = \frac{((A + D)/2)(100)}{EM}$ , donde:

**IRP** = Índice de rotación de personal

**A** = Admisiones de personal en un área determinada dentro de un periodo.

**D** = Desvinculación de personal en un área determinada dentro de un periodo, y

**EM** = Efectivo medio de un área dentro de un periodo determinado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividida por dos.

La rotación de personal indica el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en un área y en un periodo determinado.

Un IRP equivalente a cero expresa un estado de estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado refleja un estado de fluidez y entropía de la organización que no es capaz de fijar y asimilar de manera adecuada los recursos humanos.

De acuerdo con los expertos, el IRP ideal es aquel que permite a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta un mal desempeño y que al mismo tiempo representa la dificultad de que dicho personal se corrija bajo un programa de capacitación intenso. Actualmente no existe un número común que defina el IRP ideal para todas las organizaciones, sino una situación específica para cada una en función de los problemas propios e incluso de la situación externa del mercado.

Existen organizaciones que evalúan el IRP por departamentos y secciones. En estos casos cada subsistema de la empresa debe tener un cálculo propio mediante la ecuación siguiente:

**IRP** =  $\left(\frac{(A + D)}{2} + R + T\right) (100)/EM$ , donde:

**R** = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas.

**T** = Transferencias de personal para otros subsistemas.

## **2.1 Determinación de las causas de la Rotación de Personal**

Para dar inicio con este apartado, es necesario aclarar que la rotación de personal más que ser una causa, es un efecto de ciertos fenómenos que se localizan tanto fuera como dentro de la organización y que tienen que ver, entre otras cosas, con la actitud y el comportamiento de los trabajadores.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización se pueden citar:

- La política salarial de la organización
- Los beneficios
- Las oportunidades de crecimiento profesional
- El tipo de relaciones humanas
- La cultura organizacional
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos, etc.

Cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos provoca igualmente una actitud negativa del personal que predispone el retiro de la organización.

Una de las funciones del departamento de Recursos Humanos debe ser, averiguar los motivos reales que han inducido al trabajador a abandonar la empresa. Para determinar las causas de estos movimientos migratorios de la organización, ésta suele realizar una entrevista en la que se privilegian aspectos como el motivo básico de desvinculación y su opinión sobre:

- La empresa
- El cargo que ocupaba

- El jefe inmediato
- El horario de trabajo
- Las condiciones físicas ambientales de su trabajo
- Los beneficios sociales de la organización
- El salario
- Las relaciones humanas existentes en su sección
- Las oportunidades de progreso en la organización
- La moral y la actitud de sus colegas de trabajo
- Las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo

Como puede observarse, la mayor parte de la información que se obtiene de una entrevista de desvinculación tiene que ver con aspectos que están fuertemente ligados con el trabajador y que están bajo su control. Sin embargo, existen aspectos que escapan totalmente a la percepción y al control de los trabajadores y que a pesar de ello tienen que ser recogidos por parte de quien realiza la entrevista. Tales aspectos están relacionados con los registros que la organización mantiene. Estos aspectos tienen que ver con la verificación de:

- La fecha de admisión del empleado y de su trayectoria profesional dentro de la empresa
- Los resultados de la evaluación de desempeño
- Su cumplimiento en disciplina, puntualidad, etc.
- Los resultados obtenidos en los *test* de selección

- Los resultados obtenidos en los programas de entrenamiento concedidos por la organización
- Los datos personales como: edad, sexo, estado civil, dirección, experiencia profesional, tiempo promedio de permanencia en los empleos anteriores y Los datos internos como:
- sección donde trabajaba, cargo que ocupaba, horario de trabajo, salario, nombre del supervisor directo, etc.

La información que se recaba tanto de la percepción del trabajador como de los registros de la organización permiten elaborar un análisis de la organización, de su ambiente y consecuentemente realizar una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización que determina las alteraciones necesarias, con miras hacia nuevas estrategias que permitan subsanar los efectos sobre la rotación del personal.

Por otra parte el análisis permite poner en práctica una efectiva y constante evaluación del funcionamiento de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, en cuanto a los procedimientos de:

- Reclutamiento y selección
- Integración de personal recién ingresado
- Remuneración
- Beneficios sociales
- Entrenamiento
- Crecimiento planificado del personal

- Higiene y seguridad en el trabajo
- Mantenimiento de disciplina y organización
- Relaciones formales e informales con los empleados y la
- Evaluación del desempeño.

## **2.2 Entrevistas de salida**

La entrevista de salida es el instrumento que permite obtener información de primera mano de las causas que han generado que el empleado abandone la organización; ofrece otra visión de la empresa, generalmente más objetiva. Cuando un empleado renuncia voluntariamente, se sentirá más libre para señalar aquellas áreas conflictivas o críticas de la empresa; habitualmente desconocidas por la dirección.

Estas entrevistas consisten en mantener una reunión entre la persona que abandona la organización y, en función del tamaño de la empresa, la persona responsable del departamento de Recursos Humanos, el gerente o los consultores especializados, con el fin de recoger sus impresiones acerca del periodo durante el cual ha prestado sus servicios.

Conviene advertir que estas entrevistas nunca las realizarán los superiores directos ya que el entrevistado se podría sentir inhibido y poco comunicativo, lo que impediría el logro del objetivo; adquirir la máxima información de lo que está ocurriendo en la organización.

El entrevistador debe tener muy clara la información a extraer; deberá verificar aspectos tales como la problemática interna, el clima laboral, relaciones con compañeros y superiores, la organización del trabajo. Por último, advertir que *estas entrevistas se deben realizar únicamente con aquellas personas que abandonan la empresa voluntariamente, en ningún caso nunca con aquellos sujetos que han sido despedidos.*

En consecuencia, uno de los pasos iniciales para reducir el nivel de rotación es investigar a fondo las causas que provocan que el personal permanezca por mucho tiempo en la empresa<sup>7</sup>. En este apartado es necesario cuestionarse si los salarios son competitivos, si la contratación que se realiza para determinado puesto, cumple con los requisitos que éste demanda, si existe un proceso de inducción y/o entrenamiento apropiado y si las condiciones físicas de trabajo son favorables.

### **2.3 La rotación de personal desde la perspectiva de la Psicología Industrial**

La teoría de las relaciones humanas, actualmente llamada Psicología Industrial, deja sentado que a los trabajadores les afectan más las variables de tipo psicológico, que otras. En otras palabras, Elton Mayo y sus colaboradores, afirman que la mayoría de los trabajadores no responden a motivaciones estrictamente económicas, sino que comprende también la participación, la comunicación, la capacitación y otro tipo de estímulos que pueden reforzar los sentimientos y deseos de pertenencia a una empresa.

Por otro lado, que el comportamiento de los empleados se ve fuertemente influenciado por el grupo al que pertenece. Es decir, los trabajadores en algún momento se ven motivados a la

---

<sup>7</sup> Este análisis de las causas en las variaciones de rotación de personal, actualmente es llevado a cabo por despachos independientes o por la misma organización, mediante un estudio de clima laboral u organizacional, tema que se tratará en el capítulo 3 de esta investigación.

búsqueda del progreso fuera de la empresa a la que pertenecen, si esta conducta los rodea tanto en su entorno familiar como en su grupo de referencia conformado por amistades y compañeros de trabajo.

Por lo tanto, más allá de las oportunidades laborales que puedan surgir en el mercado, según la teoría de las Relaciones Humanas, los trabajadores tenderían al cambio de empleo con mayor propensión, si encontraran el brote de esta conducta en su mismo entorno.

Estas afirmaciones, son respaldadas también, por el enfoque que el psicoanálisis realiza en la Psicología de las Masas, donde se plantea la tendencia del hombre a dejarse influenciar por la conducta de los otros y a partir del instinto gregario deja al descubierto su necesidad por la implicancia en un grupo.

Esta teoría enuncia la tendencia del ser humano a manejarse, a ser incluido y a pertenecer a un grupo, identificándose con él mismo y copiando la conducta de las demás personas.

En México y en el mundo, cada año se pierden millones de pesos por la rotación de personal, la insatisfacción laboral y el encono constante entre empleados y empleadores impide que exista una buena relación laboral. En gran medida, los directivos parecen ignorar las motivaciones profundas de los trabajadores y los beneficios que traería consigo una reflexión seria que derive, fehacientemente, en la disminución de la rotación y los fenómenos asociados.

Ya sea para aquella persona que dirige una organización, o para aquél que es responsable de administrar procesos y gestionar el talento humano, la pregunta crucial –y que a la vez constituye un reto- gira en torno al por qué los empleados abandonan voluntariamente la organización, ante lo cual habría que encontrar las condiciones que permitan retener a aquellos que son verdaderamente valiosos para la organización.

Para muchos, los recursos humanos son parte fundamental de las empresas, todas corren el riesgo de sufrir la deserción o rotación de personal. Los gastos y desenlaces que ésta conlleva son altos y negativos.

Una alta rotación de personal implica estar constantemente a la búsqueda de nuevo personal para llenar las vacantes que dejan los que se van, además de que lleva a enfrentar la partida de empleados capacitados en cada área del negocio.

Para algunas empresas, la rotación de personal es una situación aparentemente normal que se da y debe darse pese a los esfuerzos económicos y de condiciones laborales que los directivos o los dueños de las organizaciones hacen para mantener a sus trabajadores. Para otras organizaciones, la rotación es visualizada como una política que erróneamente trata de disminuir los costos y, en ocasiones, engloban las llamadas prestaciones sociales a través del desfile de trabajadores de poca duración o que trabajan por proyectos.

"La realidad de la rotación en nuestros tiempos está ligada a que los trabajadores ya no están dispuestos a sacrificar su estilo y calidad de vida y, actualmente, los factores que contribuyen a estabilizar la plantilla de personal es el respeto a la individualidad".<sup>8</sup> Los trabajadores están demandando respeto y un trato que dignifique su ocupación.

Según Adriana Ramos (2001), 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 y el entorno del empleado y la empresa que lo contrata.

---

<sup>8</sup>Ramos, Adriana. (2001). ¿Empleados de poca duración?. México. Página electrónica: <http://www.entrepreneurespanol.com/pagina.hts?N=12136>.

Los administradores y directores que han advertido el impacto negativo de la rotación de personal, se han dado a la tarea de encontrar formas distintas e innovadoras para mantener o contratar empleados: sueldos atractivos, bonificaciones, incentivos por antigüedad, 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 empleados.

Varios teóricos de los recursos humanos -Tom Peters (1998), Peter Drucker (2001), Peter Senge (1993)- coinciden en que la rotación de personal desencadena un comportamiento en los empleados caracterizado por un desempeño deficiente, baja de las utilidades, pobre servicio a clientes y mayores costos.

Por ello, es necesario que las áreas de recursos humanos estén atentas para evaluar la satisfacción de sus trabajadores con su empleo y el esfuerzo que ellos creen que están haciendo para mejorar su eficiencia en el trabajo.

En su libro, *Winning*, el ex-CEO de General Electric, Jack Welch (2005) menciona que a su juicio existen cuatro tipos de trabajadores. El primer nivel que él denomina como colaboradores **A** son aquellos que *saben y quieren*; el segundo, los **B**, *saben pero no quieren*; el tercero o **C**, *no saben pero quieren* y el último, denominados colaboradores **D**, *no saben y no quieren*.

Práctico en sus recomendaciones, Welch advertía a su equipo de directores que a los primeros habría que impulsarlos mediante la asignación de nuevos y grandes proyectos; a los segundos motivarlos para que descubran por sí mismos las causas profundas de su insatisfacción; al

tercer grupo sería necesario capacitarlos y adiestrarlos para desarrollar sus talentos; en tanto que al último, por su bien y el de la empresa, es indispensable despedirlos.

Ya sea desde enfoques pragmáticos como el anteriormente citado, o bien, desde diversas posturas surgidas en el seno de la academia, muchos teóricos como Mauro Rodríguez (1995), Carlos Llano Cifuentes (2004) y empresarios, nacionales y extranjeros<sup>9</sup>, han sugerido una infinidad de recomendaciones que van desde una directriz férrea hasta un liderazgo en donde sean los trabajadores quienes administren sus propios procesos a través de la creación de grupos de autogestión. En el fondo, la preocupación es la misma: ¿Cómo poder conciliar las exigencias de un entorno competitivo con el desarrollo personal de los trabajadores?

Cuando la pregunta anterior no alcanza a ser resuelta y aún ni siquiera planteada, surgen enseguida perniciosos efectos en el ánimo colectivo que se ven traducidos por medio de una serie de manifestaciones que van desde el escepticismo y la alienación hasta el ausentismo y el abandono voluntario por parte del trabajador.

Sin embargo, lo más lamentable de todo, es que durante ese trayecto tanto el trabajador como la institución sufren un desgaste de incalculables consecuencias económicas, sociales y emocionales. Según Castillo y Prieto (1990), “el origen de una buena parte de los problemas de insatisfacción laboral es que los directivos y administradores del trabajo enfocan sus energías

---

<sup>9</sup> Para elaborar esta investigación se acudieron a las ideas de aquellos autores cuyo tránsito entre la academia y la empresa -la reflexión y el pragmatismo- es ampliamente reconocido. En nuestro país, destaca la participación de Mauro Rodríguez, un estratega ya legendario en el tema de los Recursos Humanos; Carlos Llano Cifuentes, distinguido miembro del Instituto Panamericano de Alta Dirección Empresarial (IPADE) y consejero del Consejo Coordinador Empresarial (CCE); Francisco Sánchez-Fuentes profesor, consultor y miembro del Comité Directivo de la Unión Social de Empresarios de México (USEM); Fernando Arias Galicia, prolífico autor de más de una veintena de obras sobre el tema, etc. Como arte de los autores extranjeros destacan Peter F. Drucker; Charles Handy y Tom Peters estrategas de negocios reconocidos a nivel mundial.

fundamentalmente en el contenido del trabajo y dejan de lado las condiciones que rodean al mismo. Así, al olvidarse del sujeto también se está pasando por alto el elemento que da sentido a todo el proceso de conocimiento...”<sup>10</sup>

Otro punto de vista sobre la rotación del personal, es el que sugiere Edgard Lawler, en su libro *Trate bien al Personal (2004)*, en donde menciona que el entorno de trabajo actual se ha vuelto inseguro debido a que la promesa de obtener un empleo estable ha desaparecido por completo, pues millones de trabajadores han perdido su empleo debido a los recortes de personal, a la suspensión temporal, a las liquidaciones o bien, porque personalmente, han decidido vagar de compañía en compañía debido a que las demandas en las organizaciones son cada vez mayores gracias a la globalización, al desarrollo tecnológico, a los contratos provisionales y a la falta de empleados capacitados.

“Los empleados de los países desarrollados necesitan tener habilidades extremadamente sofisticadas con respecto a la administración de información, el desarrollo de conocimientos y el manejo de conceptos abstractos. Necesitan tener la capacidad para pensar, analizar y resolver problemas. Ahora se requieren mucho menos trabajadores para hacer las tareas manuales repetitivas y enajenantes que antes dominaban el ámbito laboral. Las personas que no pueden mantener el paso al cambio científico y tecnológico están perdiendo rápidamente su valor como empleados”<sup>11</sup>

Los trabajadores de hoy, están demandando diferentes tipos de beneficios como nuevos y desafiantes retos, oportunidades de crecimiento y recompensas sustanciosas.

---

<sup>10</sup> Castillo Juan José y Prieto Carlos. (1990) Condiciones de Trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid, España, p. 120.

<sup>11</sup> Lawler III, Edgard E. (2004) Trate Bien al Personal. McGraw Hill. P.7

Según Lawler (2004), debido a la gran movilidad de los individuos, las organizaciones necesitan buscar procedimientos para dirigirlos al cumplimiento de sus objetivos y que tanto empleadores como empleados se beneficien.

Dentro de las organizaciones la rotación de personal se expresa, generalmente, a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones que permitan el cumplimiento de las estrategias establecidas en la planeación de trabajo.

La carencia de personal tiene que ser compensada a través de nuevas contrataciones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación de la organización.

Según Mauro Rodríguez (1988), un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no permitiría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo al que presenta deficiencias difíciles de ser corregidas en su desempeño dentro de un programa factible y económico.

Como ya se mencionó, muchas organizaciones se empeñan en ver a la rotación de personal como una causa, sin embargo, los estudiosos de los recursos humanos mencionados con

anterioridad, han demostrado que es principalmente, un efecto como consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización. Es, por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

Los fenómenos externos que se pueden mencionar que influyen la movilidad de los trabajadores, sin embargo de manera general se puede considerar la situación de la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado, así como la coyuntura económica.

Dentro de los fenómenos internos, que son específicos de cada organización pero que suceden con mayor frecuencia, las razones del abandono del trabajo van desde la política salarial de la organización hasta los criterios y programas de entrenamiento pasando por la cultura, la política de reclutamiento y selección y las oportunidades de desarrollo dentro de la organización.

Es decir, cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos provoca, igualmente, una actitud negativa del personal que predispone su retiro de la organización. Algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización y otras, ni siquiera eso.

Por tanto, es necesario dar una explicación a la pregunta de ¿por qué la gente se desvincula de las organizaciones?

La explicación más acertada según Lawler (2004) se fundamenta en lo que los psicólogos llaman la teoría de las expectativas. Esta teoría afirma que las personas toman decisiones racionales que meditan sobre sus acciones y actúan para satisfacer sus necesidades, todo lo

cual les puede ayudar a lograr sus objetivos personales. La teoría reconoce que en ocasiones los individuos tienen percepciones erróneas sobre la realidad, y que se cometen errores a la hora de evaluar las alternativas que se presentan, así como la probabilidad de que algo ocurra y sobre todo en las interpretaciones en situaciones específicas.

La teoría de las expectativas ve a la gente como proactiva, orientada hacia el futuro y motivada a comportarse en formas que la llevará a tener una mejor situación individual. Por ello, si en una organización, una persona no ve satisfechas sus necesidades y expectativas, buscará la oportunidad en otro lugar, aunque esta decisión afecte los costos de la organización.

Otra causa que en la actualidad ha aumentado la rotación laboral en las organizaciones, es aquella que tiene que ver con el contenido del trabajo y los salarios. Cuando esta relación no satisface la expectativa del trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral.

Una causa más y que es motivo de estudio de la presente investigación, es aquella relacionada con 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 que junto con la ausencia de un adecuado sistema de estimulación moral y material en la empresa, hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

Un motivo adicional, es que los trabajadores consideran que el sistema de pago vigente no corresponde al esfuerzo realizado ni con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos.

En algunos casos, se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también prevalece la inconformidad con los métodos y estilos de dirección, así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la organización.

Todos estos factores conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral.

Los motivos personales de desvinculación más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y en muchas ocasiones, hasta los problemas con el transporte.

Por lo anteriormente expuesto, se puede resumir que los trabajadores renuncian a sus empleos cuando no se sienten satisfechos con la mezcla de recompensas o porque simplemente no cumple con sus expectativas individuales. Las renunciaciones pueden ser muy costosas para las organizaciones y aunque resultaría relativamente barato reemplazar a los trabajadores no calificados, puede ser oneroso reemplazar a los trabajadores altamente calificados y más aún, si han sido capacitados por la organización.

Lawler (2004) señala que, la mayoría de los estudios consideran que el costo por reemplazar a los empleados calificados es de entre seis y veinte veces su salario mensual. Los costos se incrementan entre más sea el nivel de complejidad del empleo y también conforme se eleva la escasez de trabajadores con las habilidades adecuadas para el desempeño del puesto de trabajo.

Como se ha visto a lo largo de este estudio, la rotación de empleados representa una pérdida que sí es posible cuantificar en los recursos de la organización. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones miden el número de empleados que ingresa y que se va y no miden el efecto que esto provoca en la organización. Las estimaciones de costos de rotación solamente capturan gastos de efectivo -- una porción pequeña del total de estos costos --. Pocos empleadores comprenden o miden de manera completa otros costos, tales como la pérdida de productividad desde el momento en el que un empleado toma la decisión de irse de la empresa hasta que su reemplazante esté en condiciones de realizar el trabajo. Hasta ahora, ninguno ha gestionado la captura de los efectos de largo plazo en su análisis de rotación. Esto representa una muy importante oportunidad de negocio perdida.

Las investigaciones realizadas demuestran que la rotación del personal está influenciada, entre otras cosas, por la desmotivación y la insatisfacción laboral y como afirma García Scwerett (1981) “los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real”.

García también afirma que la rotación de personal se manifiesta de manera diferente dependiendo de factores como la edad, el género, el territorio geográfico, el nivel ocupacional y la antigüedad en la organización. Ya que cada una de estas variables determina las necesidades de cada individuo y por consecuencia las decisiones que tome para satisfacerlas.

Por todo lo anteriormente planteado ha quedado demostrado que las variables motivación, satisfacción y condiciones laborales son causas fundamentales que influyen directamente en la alta rotación laboral que existe en las organizaciones.

En ocasiones, los despidos y las reducciones de personal son necesarios por razones que van desde el cambio en la estrategia organizacional hasta los reveses en la economía, por lo que la rotación de personal tiene un lado positivo que se refleja en el diseño de políticas y programas que permitan el mejoramiento en la operación de la empresa. No hay una solución única para todos, cada organización debe analizar sus propias necesidades y utilizar herramientas que les permitan detectar, incentivar y retener al personal clave de la organización.

Las organizaciones con alto nivel de rotación necesitan diseñar una plataforma convincente que establezca de manera precisa quiénes son, qué desean y qué pueden ofrecer. Esto beneficiará a la empresa porque se establece la relación inicial de prácticas que aseguren que la organización empleará a las personas que compartan sus valores y objetivos principales. Otro beneficio es la creación de programas para atraer y retener individuos talentosos y con un gran desempeño.

Las organizaciones necesitan estimular a su personal para que desarrolle sus habilidades y potencialidades con el fin de que tenga un mejor desempeño en su trabajo y un mayor compromiso con la organización.

Por su parte, el trabajador debe incrementar constantemente su compromiso, dedicación y valor respecto de cualquier organización para la que trabaje.

Un aspecto importante que deben considerar las organizaciones para reducir sus costos de rotación, es contratar el talento previamente capacitado dada la velocidad con que se mueven los negocios y el tiempo que puede tomarle a la gente el desarrollar experiencia y las habilidades relacionadas con su empleo.

Toda vez que el individuo pueda ser contratado con base en las habilidades y conocimientos que se requieran, éste contribuirá de manera inmediata al logro de los objetivos organizacionales.

Las decisiones eficaces en cuanto a quién conservar y a quién despedir, son cruciales para mejorar la calidad de la fuerza laboral y asegurarse de que ésta tenga las habilidades para ejecutar las aptitudes y capacidades principales que la organización requiere.

### **CAPÍTULO III**

#### **Condiciones de trabajo**

Robert Linhart (1997) muestra en su libro “De Cadenas y de Hombres” la situación de lo que significa ser obrero en una gran empresa.

*“Si no tienes ganas de trabajar vuélvete a tu tierra. Aquí no necesitamos holgazanes”*

*“¿No estás contento? La puerta está abierta”*

*“¡Eh, no es la hora! ¡Falta un minuto!...¡Cerdos!”*

*“En pintura, la ventilación sigue sin funcionar. Ayer, otro obrero tuvo un accidente. Exigimos de la dirección las medidas elementales de higiene...”Firmado: Algunos camaradas del 84”*

Estas y otras frases muestran la importancia de considerar, en cualquier organización, las condiciones de trabajo ya que de éstas depende el mantenimiento y la estabilidad de la empresa en su sector productivo.

Aunque las condiciones de trabajo son más notorias en una línea de producción, y se pueden visualizar más claramente, no son exclusivas de ésta, por lo que en este capítulo se abordará, entre otras cosas, el enfoque de las condiciones de trabajo en el sector servicios.

### **3.1 Evolución y características**

Por la relevancia histórica en temas de las condiciones de trabajo es necesario mencionar las leyes de los Reinos de Indias donde se regulan aspectos sobre las condiciones de trabajo tales como, horarios de trabajo en fortificaciones, protección de los trabajadores en el cultivo de la coca y la minería, limitación de cargas, prohibición de trabajos a indios menores de 18 años, etc. Y se señala la obligación de que las autoridades adopten medidas para que el trabajo de los indios no sea excesivo, ni mayor de los que permita su complejidad (Cortés, 2007).

El trabajo de acuerdo con la definición de los griegos procede de la palabra “*ergon*”, que significa energía y fundamentalmente energía transformante<sup>12</sup>.

Con esta definición se puede decir que el trabajo es el único recurso con que cuenta el ser humano para dominar la naturaleza, modificarla y así obtener los recursos que necesita para satisfacer sus necesidades de alimentación, vestido, vivienda, protección, salud, entretenimiento desarrollo y en general, todas las demandas que su naturaleza le hace, por lo que ha desarrollado diversas habilidades, costumbres y estilos de vida. Estas formas de hacer las cosas para poder satisfacer sus necesidades le ha dado la tarea de buscar un trabajo que le remunere por su mano de obra y que al mismo tiempo le permita crecer y desarrollarse.

---

<sup>12</sup> Pinedo Rivera Jorge. (1994). *La Cultura de Servicio*. Orientada al cliente y con visión humana, asociativa y existencial. Azteca. México.

El trabajo debiera, por tanto, minimizar los riesgos y efectos nocivos que el desarrollo de éste genera para la salud y favorecer de manera positiva el cuidado del ambiente y de la organización para que el trabajador tenga un desarrollo integral. Los accidentes de trabajo son el resultado de una alteración imprevista que afecta la integridad física del trabajador y que regularmente se deben a causas naturales que se pueden evitar.

En las organizaciones se llevan a cabo no solo actividades correctivas de los riesgos que implica el desempeño del trabajo, sino también, muchas de ellas promueven las actividades preventivas<sup>13</sup>, monitoreando frecuentemente las condiciones de seguridad, las condiciones medioambientales, la carga y la organización del trabajo con la finalidad de que no exista deterioro en la salud y que esto no genere defectos en la producción, ni errores y averías que incrementen los costos para la organización.

Cuando se habla de salud laboral, se hace referencia al estado físico, mental y social del trabajador que puede ser afectada por factores diversos existentes en el medio laboral.

Los diferentes materiales y condiciones que se utilizan para llevar a cabo el proceso productivo ha dado como resultado el surgimiento de enfermedades que de acuerdo a la evolución de las actividades, las afecciones también se han modificado y creado por el propio hombre a lo largo de su historia.

---

<sup>13</sup> Para desarrollar una adecuada gestión preventiva es necesario establecer un "sistema preventivo" que garantice la adopción de una serie de medidas y estrategias de actuación en el propio funcionamiento de la empresa. Es imprescindible el compromiso de la Dirección, luego habrá que establecer una organización para el adecuado tratamiento de estos temas, aprovechando en gran medida la propia organización empresarial y desarrollar unos procedimientos de actuación para implicar a toda la estructura en las actividades preventivas. La evaluación de riesgos es una etapa clave en donde se diagnostica la situación para poder elaborar una planificación preventiva que permita ejercer un control de todos los riesgos que no han sido eliminados. Todo ello habrá de constituir una sólida cimentación sobre la cual se debe construir los pilares básicos del sistema preventivo que son: la información a los trabajadores de los riesgos y de las medidas preventivas, la comunicación fluida y bidireccional, la participación activa y responsable de directivos, técnicos y trabajadores y la formación para asegurar comportamientos correctos.

Debido a que el hombre pasa un cuarto de su vida en el ambiente de trabajo, los daños personales derivados de las situaciones de riesgo se pueden clasificar en: Lesiones por accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, fatiga, insatisfacción o patologías inespecíficas. Por ello, los investigadores de la medicina del trabajo se han dado a la tarea de describir, identificar y controlar, el medio ambiente y las condiciones de trabajo en las que se desenvuelven los trabajadores.

Además de las condiciones físicas que tienen que ver con la realización del trabajo, también deben considerarse otros aspectos tales como el ambiente socio-económico, el organizacional, el estado psico-social del trabajador y hasta el entorno familiar para identificar todos los ambientes que de alguna manera afectan al trabajador y su desempeño en el trabajo.

Las condiciones de trabajo se refieren a aquellos factores socio-técnicos y organizacionales del proceso de trabajo que pueden representar factores de riesgo para los diferentes actores que desarrollan su actividad en el entorno laboral.

Es necesario reiterar que por condiciones de trabajo no solamente se debe entender los factores de naturaleza física, química o técnica sino también deben incluirse aquellos factores de carácter psicológico o social que afecta la salud del trabajador.

Cuando se valoran las condiciones de trabajo de una empresa, deben considerarse los factores que están relacionados con el contenido de la propia tarea y la organización de la misma, atendiendo a que dichos factores influyen en la salud de los trabajadores en la medida en que facilitan la aplicación de sus capacidades y conocimientos, por una parte, y la respuesta a sus expectativas, por otra.

Estos factores están relacionados con la organización del trabajo<sup>14</sup> y hacen referencia a aspectos tales como la *monotonía*, el *contenido del trabajo* (posibilidad de aplicar los conocimientos y capacidades), la *autonomía* (posibilidad de tomar decisiones en los distintos aspectos que afectan a la tarea) y la *definición de roles* (conocimiento de las atribuciones y funciones de uno mismo y de los demás con el fin de evitar conflictos e incertidumbres en el momento de tomar decisiones).

El trabajo debe posibilitar la participación y la comunicación de los trabajadores; la organización debe facilitar vías de participación, a fin de conseguir una mayor implicación del trabajador en los objetivos de la empresa, una mayor responsabilidad y, por tanto, una mayor satisfacción.

Las condiciones de trabajo, es un tema que debe estar presente en la bitácora de trabajo de toda aquella persona que además de diseñar procesos y administrar recursos, sea también responsable de gestionar el capital intelectual sea cual sea su jerarquía. En ese sentido, las condiciones de trabajo hacen referencia al ambiente físico y social y a los aspectos del contenido del trabajo que actúan sobre la salud física y mental del trabajador y que, de acuerdo con Guialdino (1978), “inciden sobre las facultades y potencialidades del individuo.”<sup>15</sup>

Además de la acepción anterior, el término condiciones de trabajo también se utiliza para referirse al conjunto de aspectos laborales que rodean al trabajador entre otros: Condiciones de seguridad, entorno físico, contaminantes químicos y biológicos, exigencias y organización

---

<sup>14</sup> Los factores organizativos se encuentran a menudo en el origen de los problemas. Así, que unas deficiencias en las máquinas, un medio ambiente no adecuado o unos trabajadores no debidamente seleccionados y formados para el trabajo que realizan puede ser consecuencia de una organización inadecuada.

<sup>15</sup> Vasilachis de Guialdino y otros. p. 1 en: Castillo Juan José y Prieto Carlos. (1990). Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid, España.

de la tarea, velocidad y monotonía de ejecución, jornadas laborales, relaciones interpersonales, etc.

Al margen de una definición exacta de este concepto lo esencial “para entender el término *condiciones de trabajo* no está en señalar con precisión los elementos o las dimensiones que las constituyen, sino en subrayar la perspectiva relacional entre las condiciones de trabajo y su incidencia en las personas que trabajan...”<sup>16</sup>

En cualquier organización, un factor determinante de la productividad sólo es alcanzable si existen unas condiciones de trabajo óptimas. La calidad en el funcionamiento de la organización surge como resultado de la adición de calidades en cada una de las etapas tanto de los procesos productivos como de servicios.

Un elemento que está íntimamente ligado tanto con las condiciones de trabajo como con la rotación de personal es la satisfacción o insatisfacción que el trabajador manifiesta en el desempeño de su trabajo.

La constitución y modificación constantes de las condiciones de trabajo para convertirlas en agradables y confortables, es una premisa que contribuye a conformar el escenario para que el individuo pueda trabajar y desempeñe eficazmente su trabajo. Por ello, la correcta gestión de los recursos humanos es imprescindible para mejorar la productividad, la calidad y la competitividad en las organizaciones.

A pesar de que estas condiciones existen objetivamente en los puestos y áreas de trabajo son percibidas por los trabajadores en función de sus necesidades individuales y de las características del trabajo que desarrollan. Es por esto que al estudiar tanto las condiciones de

---

<sup>16</sup> Idem, p. 121.

trabajo como la satisfacción de los trabajadores debe valorarse la percepción que éstos tienen sobre las mismas, quedando definidas las dimensiones esenciales asociadas a la satisfacción con las condiciones de trabajo de la forma siguiente:

De acuerdo con Castillo y Prieto (1990) se ha realizado una identificación acerca de las condiciones de trabajo y de acuerdo con estudios previos se llegó a establecer una clasificación de éstas en cinco grupos:

*1.- Condiciones de Seguridad:* Grado en que es percibido por el trabajador que en el ambiente de trabajo no existen riesgos o, en su defecto, éstos están debidamente controlados.

- Estado de las superficies de trabajo (ST)
- Estado técnico de los medios de trabajo (MT)
- Protección contra incendios (PCI)
- Protección contra riesgos eléctricos (RE)
- Funcionamiento de los medios de protección individual (M.P.I.)
- Presencia de medios técnicos de seguridad en equipos (MTS)

Se incluyen dentro de las condiciones de seguridad los agentes físicos: ruido, vibraciones, iluminación, condiciones termo-higrométricas, radiaciones ionizantes, rayos X, rayos gamma, etc.

Los denominados contaminantes químicos: materias inertes presentes en el aire en forma de gases, vapores, nieblas, aerosoles, humos, polvos, etc.

Y los contaminantes biológicos constituidos por microorganismos (bacterias, virus, hongos, protozoos) causantes de enfermedades profesionales.

2.- *Condiciones Higiénicas*: Grado en que es percibido por el trabajador que las condiciones ambientales, no tienen afectación alguna para la salud o incluso, no afectan su concentración o su estado anímico.

- Condiciones micro-climáticas (CM)
- Grado de contaminación del aire (CA)
- Niveles de ruido (NR)
- Niveles de vibración (NV)
- Niveles de iluminación (NI)

3.- *Condiciones Estéticas*: Grado en que el trabajador percibe un ambiente adecuado, limpio, armonioso, agradable, con un uso correcto de la decoración y colores, áreas verdes y otros elementos estéticos.

- Forma y color de los medios de trabajo (FCM)
- Distribución de los colores (DIC)
- Limpieza de los equipos de trabajo (LE)
- Utilización de la música (UM)

4.- *Condiciones Ergonómicas*: Grado en que el diseño de equipos, herramientas, asientos, etcétera; se ajusta de acuerdo al propio criterio de los trabajadores, a sus condiciones psicofisiológicas.

- Diseño del puesto de trabajo para la toma de información (DI)
- Diseño del puesto de trabajo para ejecutar el control (DC)
- Distribución de equipos, muebles y espacios (CT)

- Regímenes de trabajo y descanso (RTD)

5.- *Condiciones de Bienestar*: Grado en que el trabajador percibe que la organización se preocupa por crear las condiciones necesarias para su correcto desenvolvimiento.

- Servicios médicos (SM)
- Instalaciones sanitarias (IS)
- Suministro de agua potable (SAP)
- Custodio de bienes (CB)
- Lugar de descanso (LD)
- Alimentación (A)

El diagnóstico de estas dimensiones constituye un arma poderosa para detectar soluciones que permitan lograr el incremento de la productividad en el trabajo. La lógica de este diagnóstico es que si se introducen cambios eficaces guiados por los resultados de un estudio previo, las personas se sentirán más satisfechas con las condiciones en que desarrollan su trabajo.

El índice de satisfacción de las condiciones de trabajo (ISCT) depende de la percepción que tengan los trabajadores de las condiciones en que desarrollan su labor y esta percepción, a su vez, depende de las necesidades específicas de cada grupo de trabajadores o de cada trabajador individual.

Algunas condiciones de trabajo que inciden en la satisfacción o la insatisfacción van desde el diseño de los trabajos que tienen que ver con el trabajo pesado, los descansos infrecuentes, turnos y horas de trabajo largos; el estilo de dirección que incluye la escasa participación de los trabajadores en la toma de decisiones; las malas relaciones interpersonales que derivan en hostiles ambientes sociales y falta de apoyo o ayuda de compañeros y supervisores;

inseguridad en el trabajo y falta de oportunidad para el crecimiento personal, el fomento, o el ascenso; etc.

Los factores socio-técnicos y organizacionales del proceso de trabajo constituyen lo que los expertos llaman las exigencias y requerimientos del trabajo, lo que en conjunción representa la carga global del proceso de trabajo por lo que una vez que el empleado participa en él, está íntimamente ligado a los riesgos que de ahí se deriven.

Otra forma de las condiciones laborales que afectan al trabajador es la biología humana, el medio ambiente, el estilo de vida y el sistema de asistencia sanitaria. De estas variables, sólo la biología humana no es susceptible de ser cambiada, las otras son condiciones de trabajo, factibles de intervención y modificación.

Dentro del medio ambiente organizacional, el trabajador pasa gran parte de su vida afectando así su normal desenvolvimiento tanto en lo social como en lo familiar.

“La carga horaria a la que un trabajador pueda someterse en un período determinado, la distribución y rotación de las guardias, la periodicidad con que son realizadas las mismas, los períodos de descanso posteriores, necesarios para la recuperación del trabajador, y otros factores relacionados al tipo de trabajo, pueden afectar la salud del trabajador, ya sea a corto, mediano o largo plazo”<sup>17</sup>.

Independientemente de la actividad que desempeñe el trabajador, en ocasiones se ve obligado a extender su jornada laboral, lo cual afecta de manera importante su productividad, ya que la

---

<sup>17</sup> BETANCOURT, Oscar. (1995) La Salud y el Trabajo. Centro de Estudios y Asesoría en Salud, CEAS. Organización Panamericana de la Salud, OPS. Quito. p. 65

normalidad de sus mecanismos crono-fisiológicos, adaptados para rendir de acuerdo al horario solar, se altera.

Según Betancourt (1995), en términos crono-fisiológicos, una jornada circadiana abarca desde las seis de la mañana hasta las seis de la tarde, con una franja de tolerancia que se extiende hasta las ocho de la noche. Por lo tanto, el período óptimo para que el esfuerzo resulte más eficaz y menos arriesgado, se corresponde con la jornada crono-fisiológica.

En este estudio se entiende por condiciones de trabajo al amplio escenario donde convergen un conjunto de dimensiones sociales, personales y físicas en las cuales laboran por una parte los docentes y, por la otra, la rotación del profesorado como un ente integral que depende de un equilibrio social, psicológico, fisiológico y biológico que influye fuertemente en la manera en cómo los docentes acuden a trabajar.

Las personas, como seres sociales que son, necesitan el contacto con los demás y sentir la pertenencia a un grupo; por ello, las buenas relaciones con los demás profesores son muy importantes para lograr la satisfacción de esta necesidad. La comunicación interpersonal, grupal y organizacional es una necesidad humana que cumple, por una parte, la función de relación, pero que también puede ser una vía de facilitación del trabajo; por ello, el trabajo ha de facilitar la comunicación personal y en lo que se refiere a consignas de trabajo, aclaración de dudas, petición de ayuda, etc.

El diseño de la organización del trabajo se realiza a menudo atendiendo exclusivamente a criterios técnicos o productivos, descuidando la consideración del elemento humano. La falta de atención a estos aspectos puede generar una serie de consecuencias negativas tanto para las personas (estrés, insatisfacción) como para las propias organizaciones.

La organización en su diseño estructural debe entender que el contenido de la tarea debe permitir a la persona sentir que su trabajo sirve para algo, que tiene utilidad en el logro de los objetivos empresariales y de la sociedad en general, y que por lo tanto le ofrece la posibilidad de desarrollar y aplicar sus conocimientos y sus capacidades.

El desempeño de la actividad dentro de una organización cualquiera debe promover el grado de libertad que la persona tiene para influir en los distintos aspectos que afectan a la realización de su trabajo. El trabajador debe tener la posibilidad de decidir sobre aspectos referentes a la tarea y a la conducta que debe seguirse a lo largo de la jornada laboral. Es decir, el trabajador debe tomar la decisión sobre aspectos que se refieren a la realización propia de la tarea (orden de las tareas, métodos, herramientas, etc.), al tiempo de trabajo (ritmos, pausas, horarios, vacaciones, etc.) o a la organización del trabajo (objetivos, normas, etc.)

Otro aspecto importante a considerar es el que se refiere al papel que cada persona juega en la organización. Los problemas en este caso pueden ser debidos a la existencia de contradicciones entre las diversas funciones que se demandan a la persona, lo que se conoce como conflictividad de rol. Puede ser debido al conflicto entre las demandas del trabajo y los valores y creencias de la persona, o a las discrepancias entre las distintas tareas o funciones que deben cumplirse.

Otro problema que puede surgir es que la persona desconozca qué se espera de ella en la organización, su papel no está bien definido. Esta situación se denomina *ambigüedad de rol* y se da cuando los objetivos y las competencias de cada puesto no están bien definidos y se carece de la información suficiente para saber si se actúa correctamente en: funciones,

métodos de trabajo, tiempos, ejecución de la tarea, responsabilidades, objetivos y política de la empresa, etc.

Por su parte, las relaciones personales constituyen un aspecto muy importante de la salud psicosocial. Las relaciones pueden ser en sí mismas fuente de satisfacción o, por el contrario, si son inadecuadas o insuficientes, pueden ser causa de estrés. Unas buenas relaciones interpersonales tienen un efecto amortiguador sobre las consecuencias que puede producir un trabajo estresante. Este fenómeno es conocido como apoyo social y su importancia radica en que permite satisfacer las necesidades humanas de afiliación y en que facilita recursos para moderar las condiciones de trabajo adversas. En cambio, cuando las relaciones que se dan entre los miembros de un grupo de trabajo no son satisfactorias pueden ser generadoras de estrés, absentismo, conflictividad, etc.

Como ya se mencionó, la carga de trabajo hace referencia "al conjunto de requerimientos físicos y mentales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de la jornada laboral". Los requerimientos físicos suponen la realización de una serie de esfuerzos; así todo trabajo requiere por parte del operario un consumo de energía tanto mayor, cuanto mayor sea el esfuerzo solicitado.

### **3.2 Factores Físicos**

En toda actividad en la que se requiere un esfuerzo físico importante se consume gran cantidad de energía y aumenta el ritmo cardíaco y respiratorio, y es a través del estudio de los mismos que se puede determinar el grado de penosidad de una tarea. La consecuencia directa

de una carga física excesiva será la fatiga muscular, que se traducirá en patología osteo-muscular, aumento del riesgo de accidente, disminución de la productividad y calidad del trabajo, en un aumento de la insatisfacción personal o en inconfort.

El estudio de la carga física se basa en los tipos de trabajo muscular, que son el estático y el dinámico. La carga estática viene determinada por las posturas, mientras que la carga dinámica está determinada por el esfuerzo muscular, los desplazamientos y el manejo de cargas.

La clasificación que proporciona la Unión General de Trabajadores (UGT) en su manual de prevención de riesgos laborales y condiciones de trabajo es la que a continuación se presenta.

**Tabla 3.1**

<b>Condiciones de Trabajo</b>		
<i>Medio ambiente</i>	<i>Tarea</i>	<i>Organización</i>
Termorregulación	Posturas	Tiempo
Iluminación	Esfuerzos	Ritmo
Espacio	Manipulación	Estilo de mando
Ruido	Contaminantes	Salario

De acuerdo con este manual, la exposición prolongada a estas diferentes variables, provoca en el trabajador diferentes efectos, que van desde la sordera hasta el síndrome del *BOURN*

*OUT*<sup>18</sup>, pasando por la fatiga, la afectación en los sistemas circulatorio y nervioso y la carga mental.

Debido a que el IGES es una institución educativa y que, primordialmente, las afecciones que pueden surgir en el trabajador son de carga mental y de la organización del trabajo, se definirán estas variables con mayor profundidad que las otras.

### **3.3 Carga mental**

Todas las actividades que realiza el hombre, incluyendo el trabajo están conformadas por tres elementos indisociables: el físico, el cognitivo y el psíquico. Cuando la actividad es fuerte, cualquiera de estos aspectos puede provocar una sobrecarga o un sufrimiento. No en todas las situaciones aparece la interrelación de estos tres aspectos, sin embargo, es muy frecuente que cuando existe sobrecarga en alguno de ellos, los otros dos aspectos también se ven afectados.

En este sentido, la carga cognitiva y psíquica, no deben dejarse de lado, pues ésta puede predominar en la persona hasta grados de sufrimiento.

Cuando existe una carga cognitiva y psíquica puede derivar en un incremento en la rotación de personal y también en los periodos de agresividad.

“A pesar de que las actividades con carga cognitiva predominante existen desde hace mucho tiempo (telefonistas, contadores, docentes), su número crece rápidamente, en particular por el hecho de la informatización”. (Wisner, 1988: 58).

---

<sup>18</sup> Patología severa, relativamente reciente, que está relacionada con el ámbito laboral y el estilo de vida que se lleva. Es un trastorno emocional provocado por el trabajo y conlleva graves consecuencias físicas y psicológicas cuando el fenómeno se somatiza. La ansiedad o la depresión y dan origen a numerosas bajas laborales.

De acuerdo con Wisner (1988), se constató que los trabajadores que realizan tareas en las que predomina la carga mental, se quejan de malestares físicos como: dolores de espalda, en el cuello y problemas visuales por la inmovilidad y el alto grado de concentración mental.

Son varias las operaciones que pueden necesitar la actividad cognitiva: identificar, memorizar, poner en la memoria, llamar a la memoria (acordarse), decidir, obrar, etc.

Además el hecho de mirar atentamente un elemento de trabajo, difícil produce cansancio en los músculos intrínsecos y extrínsecos del ojo, así como la desecación por la irritación de la conjuntiva.

En este concepto, se está considerando la definición dada por la UGT la cual *grosso modo* menciona que la carga mental es un esfuerzo cognoscitivo determinado por la cantidad y tipo de información provenientes en forma de las demandas del puesto de trabajo.

Cortés Díaz, (2007), define la carga mental como el conjunto de exigencias psíquicas a los que se ve sometida la persona a lo largo de su jornada laboral.

Los requerimientos del trabajo en el cual se demanda una carga mental exigen que el trabajador esté atento a señales diversas que son percibidas por los sentidos, para que el cerebro realice la interpretación y el trabajador conozca el significado y actúe en consecuencia tomando decisiones para conseguir la operación deseada.

Durante la realización de un trabajo que exige carga mental elevada, se ponen en funcionamiento la atención, la memoria, la abstracción y la decisión.

Por lo tanto, la carga mental está determinada por la cantidad y el tiempo de información que el trabajador debe manejar en el desempeño de su trabajo y por el tiempo que dispone para dar respuesta a la información recibida.

**Tabla 3.2**

Fuente: Cortés, Díaz José Ma. Técnicas de prevención de riesgos laborales. P. 582

<b>Factores determinantes de la carga mental</b>
<p>1. Exigencias del trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tipo de tarea (cantidad y complejidad de la información, tiempo de que se dispone, tiempo de atención requerido, etc.)</li><li>• Condiciones medioambientales (ruido, iluminación, temperatura, etc.)</li><li>• Organización del trabajo (horarios, clima de trabajo, comunicación, etc.)</li></ul> <p>2. Factores individuales</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Edad, sexo</li><li>• Personalidad, aptitudes, actitudes, motivaciones, etc.</li><li>• Formación, información, aprendizaje.</li></ul> <p>3. Factores extralaborales</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Problemas familiares</li><li>• Enfermedades no relacionadas con el trabajo</li><li>• Tensiones, etc.</li></ul>

El desgaste individual que provocan estos aspectos provienen de *factores externos* (reparto de tareas, estructura del proceso productivo, complejidad de la información recibida, tiempo que dispone el trabajador para procesar y decidir la respuesta) e *internos* (edad, nivel de aprendizaje, personalidad, nivel de satisfacción, actitud en el trabajo, estado de ánimo, capacidad sensorial, formación y valores socioculturales).

A medida que la tecnología avanza y la nueva forma del mercado laboral, han influido de manera importante en la evolución de la carga de trabajo. Con la disminución del contacto que requieren los materiales y los medios de transformación de los mismos, debido a la robotización y el incremento de maquinaria; la persona, por su parte, es responsable de controlar el buen funcionamiento tanto de la tecnología como de la maquinaria. Esto implica que el trabajador debe tener una mayor concentración a las señales, mandos y significados que envían los medios tecnológicos.

El proceso de trabajo consiste en:

- 1.- Percibir, mediante los sentidos, la información: órdenes e trabajo, documentos, indicadores.
- 2.- Integración de la información: Interpretación por parte del cerebro de la información recibida.
- 3.- Toma de decisiones: Decisión de la mejor alternativa mediante la evaluación de las diferentes posibilidades.

El proceso anterior requiere un esfuerzo mental por parte del trabajador para “estar alerta” y concentrado el mayor tiempo posible para que esto derive en los mejores resultados para la organización.

Al hablar del estudio de la carga mental no se puede excluir:

- a) La cantidad y complejidad de la información: tipo de tarea, el nivel de precisión de la respuesta y el margen de error posible.

- b) Tiempo: La cantidad de tiempo de que se dispone para la elaboración de la tarea y el tiempo durante el cual se debe mantener la atención. Es decir los ritmos de trabajo y la posibilidad de hacer pausas durante el proceso.

El aspecto anterior tiene que ver con características individuales de cada trabajador. Entre estas características se encuentran la edad, la personalidad, la actitud hacia la tarea, el grado de fatiga que se posee, incluso las necesidades de cada uno.

Como consecuencia de la exposición excesiva a los factores mencionados con anterioridad, surge lo que se le denomina como fatiga mental, la cual hace referencia a la disminución de la capacidad psíquica del trabajador después de haber realizado un trabajo durante un tiempo determinado.

Aunque no se puede cuantificar la fatiga mental debido a su naturaleza intangible, se ha logrado identificar la *fatiga ocasional*<sup>19</sup> y la *crónica*<sup>20</sup>. Cada una de ellas presenta sintomatología específica que propicia diferentes reacciones en el trabajador, tales como: Bajo nivel de atención, errores en la realización de la tarea, somnolencia, falta de agilidad, así como insomnio, irritabilidad, pérdida del apetito, absentismo incapacidad temporal, preocupaciones injustificadas, dejadez, estados depresivos, alteraciones somáticas ( mareos, problemas digestivos, alteraciones del apetito, ritmo cardiaco irregular), entre otros.

La carga mental queda determinada por la cantidad de información que el trabajador debe tratar por unidad de tiempo. Ello implica recibir una información, analizarla e interpretarla y dar

---

<sup>19</sup> Es cuando la fatiga mental desaparece como consecuencia del descanso, la introducción de pausas o la posibilidad de alternar el trabajo con otras tareas.

<sup>20</sup> Este tipo de fatiga solamente se puede controlar cambiando las tareas del trabajador o modificando las condiciones del puesto de trabajo.

la respuesta adecuada. Para que la carga mental no sea excesiva debe diseñarse la tarea de manera que se asegure que la información se percibe claramente, se entiende y se interpreta de manera unívoca y además se facilite la respuesta del trabajador. Es decir, debe realizarse un correcto diseño del puesto de trabajo, de los mandos y de las señales, así como de los códigos que se utilizan. En el estudio de la carga mental deben considerarse los siguientes factores:

Cantidad y complejidad de la información que debe tratarse, tiempo y ritmo de trabajo, capacidad de respuesta y toma de decisiones que tienen que ver con la edad, la personalidad, la actitud hacia la tarea, el nivel de aprendizaje, experiencia y el estado de fatiga.

Para la prevención de una carga mental excesiva, debe considerarse la percepción, la interpretación de la información recibida: mensajes simples, claros, concretos, tener en cuenta a quién van dirigidos (vocabulario, simbolismos, etc.), frecuencia con que se reciben los mensajes. Deberá también evitarse un exceso de memorización, facilitando la consulta de datos cuando sea necesario- y la respuesta (la duración de los movimientos, la postura, las distancias de alcance, la adecuación de los mismos a la acción requerida, la frecuencia de utilización, la correspondencia con otros mandos o con indicadores, etc.)

Es importante considerar también el nivel de experiencia y formación (relacionada con la realización de la tarea) de la persona, ya que es una variable que influye decisivamente en la carga mental. Deberá preverse un tiempo suficiente de aprendizaje y de reciclaje, siempre que se introduzcan cambios tecnológicos, operativos u organizativos.

Por último, es importante remarcar que, cuando se habla de carga mental, el trabajo puede ser nocivo para la persona, no sólo por sobrecarga, sino también por subcarga: una tarea que no exija ningún esfuerzo mental por parte de la persona debe considerarse negativo, ya que el trabajo debe ofrecer la oportunidad de ejercitar las funciones mentales. Así pues, la organización debe evitar puestos de trabajo cuyas tareas carezcan de contenido y no exijan a la persona un mínimo esfuerzo mental.

Adicionalmente, en el desarrollo de la actividad docente es necesario considerar algunos procesos de frustración<sup>21</sup> que son inevitables de dicha actividad.

Estos procesos hacen referencia tanto a la manera en cómo se retribuye económicamente el trabajo, al reconocimiento social y también, a la autonomía profesional que se le proporciona al docente para definir el sentido de su desempeño.<sup>22</sup>

Existen evidencias (J. Martín del Campo, 1990) de que cuando un profesor se sale de lo establecido puede ser amonestado o invitado a comportarse como sus demás compañeros. O en última instancia puede ser evaluado de manera negativa en el desempeño de su trabajo.

El docente no puede innovar nada. Muchos profesores después de varios años de ejercer en el sistema educativo acaban resignándose a una rutina de sobrevivencia que los agota como profesionales y como personas.

---

<sup>21</sup> Es necesario hacer la distinción entre frustración y angustia. La actividad docente produce ambas. La angustia puede ser productiva mientras que la frustración puede desencadenar el deterioro personal del maestro.

<sup>22</sup> Una consecuencia es la pérdida de autonomía del maestro respecto de la materia de su trabajo, el maestro tiene que ver cada vez menos con el diseño de los contenidos, el diseño de lo que se enseña y el cómo debe enseñar. Esta pérdida de autonomía genera un técnico de aula

Asimismo, la dinámica del proceso educativo y el contacto afectivo permanente en la actividad docente generan condiciones que inciden en una carga emocional constante. Esta situación produce un agotamiento personal, del cual sólo es posible salir reprimiendo y negando todo ese afecto ligado a su actuar cotidiano.

Aunque el análisis de la frustración docente incluye procesos de orden político, social, histórico, económico y emocional, este trabajo hará énfasis en lo emocional dada la naturaleza de este tema.

“No hay condiciones específicas para que el profesor *tramite* todo el conjunto de emociones que surgen en la relación educativa, lo cual deja cargado afectivamente y con la necesidad de obturar todo aquello que ha surgido instaurando mecanismos de represión sobre tales sentimientos o, en el mejor de los casos, sólo procesos catárticos, como cuando el profesor comenta con otros docentes que se encuentra *harto de tal o cual alumno, de tal o cual situación*. En estas condiciones insanas tiene que desarrollar su trabajo profesional.

En el caso de la enseñanza media y media superior, ésta tiene sus particularidades, como que el profesor sólo recibe un salario por las horas-clase que imparte. Aquí, el profesor puede llegar a acumular ocho o más horas de trabajo al día; si se calcula en un promedio de 40 alumnos por grupo estaría trabajando con 320 personas en un solo día. La movilización de emociones es por demás excesiva.

Cada alumno, cada intercambio de miradas, palabras y gestos generan emociones, ansiedades, gratificaciones o enojos en la relación educativa. La cantidad masiva de éstas no tiene cabida en la vida personal del docente<sup>23</sup>. (Díaz, Barriga, 1990)

La exposición continua a situaciones de este tipo trae como consecuencia la desesperación, la pérdida progresiva de sensibilidad, el aumento de la susceptibilidad, diversas formas de agresividad y comportamientos regresivos que no solamente manifiestan en su área de trabajo sino también en su entorno familiar y social.

Lo agotador de la tarea docente no sólo lo pasa por el esfuerzo físico para estar frente a un grupo, o por el esfuerzo intelectual para mantenerse actualizado y dominar ciertas temáticas, o por el esfuerzo pedagógico para construir diversas propuestas de trabajo, sino que el esfuerzo emocional que significa es enorme, sin que, en apariencia, nadie se dé cuenta de ello.

Los resultados de una acción educativa no siempre se observan a corto plazo, es decir, no se materializa en una cosa (edificio, puente) ni en un bien relativamente aceptable (la salud o la construcción de la tranquilidad). Al respecto, se afirma que cuando un estudiante aprende es gracias a sus méritos y cuando fracasa es responsabilidad del maestro.

Es difícil reconocer los esfuerzos cotidianos que giran en torno a la actividad docente: preparación, compromiso y capacitación técnica.

De aquí surge el malestar, pues los resultados de la labor docente así como los esfuerzos proporcionados no son reconocidos ni por los alumnos, ni por los directivos de la institución, ni por los padres de familia.

---

<sup>23</sup> Aquí habría que tener en cuenta que el mismo profesor porta otro conjunto de emociones, tensiones y angustias que provienen de sus otras esferas de la vida cotidiana: la institución, el trabajo, su núcleo familiar, etcétera.

### **3.3.1 Evaluación de la carga mental**

Para evaluar la carga mental se pueden utilizar diferentes procedimientos basados en los factores que intervienen en la misma y asignando a cada uno de ellos un nivel de intervención mediante una escala de valores.

Entre los métodos más utilizados se pueden citar el método LEST<sup>24</sup> y el de los perfiles del puesto de RENAULT<sup>25</sup>. (Cortés, Díaz, 2007).

El uso de estas formas de evaluación, permitirá la representación de los resultados en diagramas de barras o histogramas del puesto, con la finalidad de estudiar al grupo de personas afectadas.

### **3.4 Riesgo psíquico en el trabajo docente**

De acuerdo con Martínez (s/f), la afección está relacionada a un sufrimiento psíquico padecido por el sujeto, posible de ser reconocido por terceros, aunque el sujeto no sea consciente (no reconozca, no pueda determinar) del factor que lo produce. Este padecimiento, desencadenado en y por el trabajo, afecta al sujeto en su totalidad, más allá del hábitat concreto del trabajo, en su vida social y familiar... Se identifica "lo psíquico" (diferente de lo psicosocial), por la incorporación en el análisis de los mecanismos inconscientes que están en juego y la posibilidad del sujeto de hacerlos conscientes, frente al señalamiento de un tercero e incorporarlos a la comprensión de su singular modo de relacionarse con los riesgos laborales,

---

<sup>24</sup> El método Lest fue desarrollado por F. Guélaud, M.N. Beauchesne, J. Gautrat y G. Roustang, miembros del Laboratoire d'Economie et Sociologie du Travail (L.E.S.T.), del C.N.R.S., en Aix-en-Provence en 1978 y pretende la evaluación de las condiciones de trabajo de la forma más objetiva y global posible, estableciendo un diagnóstico final que indique si cada una de las situaciones consideradas en el puesto es satisfactoria, molesta o nociva.

<sup>25</sup> Los objetivos prioritarios del método RENAULT son los siguientes: mejorar la seguridad y el entorno, disminuir la carga de trabajo física y nerviosa, reducir la presión de trabajo repetitivo o en cadena y crear una proporción creciente de puestos de trabajo de contenido elevado.

tanto en lo que lo afecta o limita y provoca sufrimiento, como en lo que puede estimularlo a nuevas realizaciones y obtener placer.

El riesgo psíquico en el trabajo docente está vinculado a la subjetividad del trabajador y al reconocimiento de los mecanismos inconscientes - puede o no identificarlos en sí mismo y en los demás - que refuerzan situaciones laborales que lo afectan en forma individual y/o colectiva.

Las situaciones laborales que potencialmente contienen factores de riesgo psíquico en el trabajo docente están identificadas en las dimensiones siguientes:

I. Jurídicas e históricas (de responsabilidad civil y carácter público del trabajo docente)

II. Condiciones materiales de trabajo (edilicias, medios e instrumentos)

III. Legislación, regulaciones y normas laborales. Ergonómicas y de seguridad.

IV. Organización del trabajo y organización escolar.

V. Formación y capacitación, profesional y específica en riesgos de trabajo.

VI. Económicas. Salario y cargas de familia (padres, hijos, cónyuge).

VII. Seguridad social y laboral. Seguros de riesgos y acceso a servicios de salud.

VIII. Peligro en área próxima al trabajo. Violencia social en la zona. Emergencias regionales climáticas.

IX. Subjetivas y afectivas. Vínculos de trabajo. Registro personal de sufrimiento psíquico.

Estos factores pueden estar agravados por altas demandas psicológicas -presión jerárquica burocrática y/o social, familiar y comunitaria- de responsabilidad civil y social, planteadas a

trabajadores con escaso control sobre su proceso de trabajo y sobre las condiciones en las que lo realizan.

Los riesgos psicosociales en la enseñanza, posibles de identificar y modificar, más allá de las diferencias individuales de los trabajadores que la realizan, están vinculados a cuatro temas:

1. *Exigencias psicológicas* (esfuerzo). Demandas incrementadas más allá de las posibilidades de respuesta del trabajador, tanto por su formación, actualización profesional o disposición personal como por las condiciones de trabajo existentes.

2. *Control*. Autonomía reducida sobre el control de su propio proceso de trabajo o rigidez y dependencia del control externo sobre la actividad y sus resultados.

3. *Apoyo social*. De compañeros y autoridades (superiores jerárquicos inmediatos y externos al local de trabajo). Muy sensible y directo o distante e inexistente. Hostilidad y crítica negativa en el contexto.

4. *Compensaciones*. Salariales y de seguridad social. Valorizados según necesidades o sin actualizar ni adecuar a variaciones concretas de mayor responsabilidad, carga laboral, jerarquización, riesgos, etc.

En el caso de la enseñanza, el cuidado de los alumnos con problemas (no necesariamente especiales) en grupos numerosos y sin condiciones materiales y pedagógicas adecuadas, aparece como uno de los factores más señalados por los protagonistas, como riesgo de trabajo, por la falta de límites. El sentimiento de impotencia, fragilidad o de estar vulnerable y expuesto a sanciones laborales es resultado de la presencia de uno o varios de los factores de riesgo antes señalados. La respuesta del docente puede ser resultado de situaciones

personales y/o colectivas, determinadas por la mayor o menor posibilidad de discusión, consulta y elaboración en el grupo de trabajo, al identificar el factor de riesgo y los efectos que provoca.

Una conducta aislada, pasiva, con pérdida de capacidad crítica y sometimiento a la autoridad o a las circunstancias adversas, lleva a diverso tipo de problemas de filiación y/o identidad profesional y alienación.

Los estudios del "*burnout*"<sup>26</sup>, según diversos autores dan mayor o menor peso a factores de personalidad de los trabajadores y/o a determinadas características del ambiente de trabajo como desencadenantes de este tipo de sufrimiento. Muchas investigaciones apuntan a problemas de disciplina en la escuela como uno de los factores causales. Violencia, falta de seguridad, una administración insensible a los problemas de los docentes, burocracia que obstaculiza el proceso de trabajo, aulas superpobladas, falta de autonomía, salarios bajos y falta de perspectivas de ascenso en la carrera profesional, aislamiento en relación a otros colegas y falta de una red social de apoyo, indiferencia u hostilidad de las familias de los alumnos, opinión pública adversa y crítica al desempeño docente, además de una formación y preparación o actualización inadecuada, son los factores más asociados al *burnout* (W. Codo) citado por Martínez (s/f).

Utilizando la escala de Maslach (1986) citado por Martínez (s/f) adaptada a Brasil en la Universidad de Brasilia los tres factores aislados por el autor se ratificaron:

---

<sup>26</sup> Padecimiento que consiste en la presencia de una respuesta prolongada de estrés en el organismo ante los factores estresantes emocionales e interpersonales que se presentan en el trabajo, que incluye fatiga crónica, ineficacia y negación de lo ocurrido. Se suele presentar en aquellas situaciones laborales en las que los excesivos niveles de exigencia ya se han vuelto un hábito inconsciente e incluso socialmente valorado. Las consecuencias en la salud de este padecimiento pueden ser muy graves: deterioro en las relaciones interpersonales, desgaste o pérdida de la empatía, y síntomas emocionales (depresión) y físicos (insomnio crónico, graves daños cerebrales o cardiovasculares)

1. Desgaste emocional o emocionalmente exhausto (cansancio emocional): No dar más, energía psíquica agotada, sin afecto, sin pasión, sin fuego.
2. Despersonalización o "cosificación de la relación": sentimientos negativos en las relaciones de trabajo (cinismo, ironía, humor ácido, intolerancia fría), decisión de "no sufrir-no sentir".
3. Descalificación o involución en el desempeño laboral, habilidades perdidas, desinterés intelectual, aislamiento social.

El riesgo psíquico a perder habilidades, cualidades ponderadas para el trabajo, afectos y sentimientos positivos hacia los pares y los alumnos y la percepción concreta de pérdida de energía o desgaste sin recuperación, es la forma más común de anticipo de *burnout*. Asociado a la intensificación de las cargas de trabajo y de exigencias por mayor dependencia en el cuidado de los alumnos.

### **3.5 Condiciones materiales de trabajo en la actividad académica**

#### *Infraestructura*

Es importante señalar también, que dentro de las condiciones de trabajo debe tomarse en cuenta la infraestructura y los materiales de trabajo que proporciona la institución a los docentes para desempeñar su trabajo. Los espacios suficientes para que los profesores y profesoras puedan preparar clases y materiales, espacios propios reservados para el descanso y los servicios básicos de saneamiento, etc.,

#### *Exigencias ergonómicas*

Todo trabajo implica un esfuerzo de adaptación de quien lo realiza a las condiciones de exigencia física y mental que impone la actividad.

Para analizar la carga ergonómica se debe tomar en cuenta el grado de exposición a los siguientes factores físicos: permanecer toda la jornada de pie, forzar la voz, permanecer sentado en un mueble incómodo, realizar esfuerzo físico excesivo, mantener una postura incómoda, iluminación deficiente, temperatura inadecuada o ambiente ruidoso.

El trabajo docente habitual implica que los profesores deben adaptar sus condiciones físicas a las exigencias de la tarea, particularmente forzando la voz y sobrecargando el aparato músculo-esquelético.

Otro componente del análisis ergonómico es la carga de exigencia mental del trabajo; dado que en el trabajo docente los factores psico-sociales adquieren una importante relevancia.

### **3.6 Factores psicosociales**

Los cambios que se han generado a lo largo de la historia de la actividad laboral de las personas, han traído consigo aspectos positivos que ayudan a mejorar la calidad de vida de los trabajadores; sin embargo, la actividad laboral también es responsable de una serie de efectos negativos en la salud de los trabajadores.

La actividad, como ya se mencionó con anterioridad puede observarse desde diferentes perspectivas. Específicamente desde la perspectiva psicosocial, los riesgos a los que los trabajadores están expuestos a lo largo de su jornada laboral se originan en el ámbito de la organización del trabajo. Las repercusiones de éste no son tan obvias como los accidentes o las enfermedades profesionales pero no por ello dejan de ser relevantes. Éstas se manifiestan mediante el absentismo, los defectos de calidad, el estrés, la ansiedad y en casos crónicos el *burnout*.

Pareciera que no existe una fuerte relación entre la organización del trabajo, los factores psicosociales y la salud. Sin embargo, así como existen los factores de riesgo como el ruido, también existen factores que son más intangibles e inespecíficos pero que se manifiestan a través de diversos mecanismos emocionales (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.), cognitivos (restricción de la percepción, disminución de la habilidad para concentrarse, para la creatividad o la toma de decisiones) y fisiológicos.

Los factores de riesgo psicosociales se definen como 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 se presentan con capacidad para afectar tanto al desarrollo del trabajo como a la salud (física, psíquica o social) del trabajador. Lahera y Góngora (2002)

De acuerdo con Ginés Donaire (2007) el 17% de las bajas laborales se deben a factores psicosociales.

El estrés laboral, el síndrome del quemado, la fatiga personal, la violencia en el trabajo o el acoso laboral o sexual son los principales riesgos psicosociales que dan forma a las llamadas nuevas enfermedades del siglo XXI, que suponen ya el principal problema de salud laboral en costes económicos. Y no es para menos. Los riesgos psicosociales acaparan más de un tercio de los accidentes y enfermedades relacionados con el trabajo, según la Consejería de Empleo. En concreto, un 17% de las bajas laborales están vinculadas a estas patologías. Otro 15% son la base de enfermedades de tipo ergonómico.

Francisco Javier Laiz, citado por Donaire (2007), asegura que el origen de estos riesgos psicosociales está en la organización del trabajo, que es una de las principales consecuencias

del estrés y también de la principal causa de muerte de los países industrializados: las enfermedades cardiovasculares.

Otros factores de carácter psicosocial son la presión para la consecución de unos objetivos económicos, que implica una sobrecarga laboral; la acumulación de tareas que demanda cada vez más carga mental, la ausencia de reconocimiento profesional y los conflictos en la jerarquía estructural o la situaciones de violencia verbal o sexual. Además, las órdenes contradictorias se relacionan con la aparición de síntomas de estrés como irritabilidad o falta de iniciativa.

### **3.7 Condiciones sociales de trabajo**

Bajo este subtítulo, se analizan diversas determinantes sociales del trabajo docente. Desde un punto de vista físico, el espacio de trabajo docente puede ser visualizado como una malla de interacciones que ocurren en algunos espacios concéntricos, desde el aula (interacciones individuales maestro-alumnos), y el establecimiento (interacciones grupales docentes-alumnos), al entorno social que rodea al establecimiento (interacciones escuela-comunidad) y al sistema social (interacciones escuela-autoridad local o regional); dentro de cada espacio concéntrico es posible identificar relaciones jerárquicas y horizontales que hacen complejo el proceso de trabajo.

También se asume el punto de vista de las expectativas, se puede revelar la importancia de los factores psico-sociales en el trabajo docente: los diversos actores que interactúan manejan expectativas diferentes, por lo cual el producto que se espera de los docentes es evaluado de manera distinta dependiendo de quién sea el actor involucrado: la comunidad ve en la educación un medio de ascenso y movilidad, un apoyo y a veces la suplantación completa de

la tarea de crianza; la autoridad representada en personas e instituciones espera como resultado la adquisición de normas adaptativas a la institucionalidad y de habilidades para el ingreso al mercado laboral; el sistema educacional fija metas a cumplir y que se pueden medir en conocimientos adquiridos, puntajes y conductas entrenadas.

Las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano. Las deficiencias en este sentido pueden ser causa de la aparición de la insatisfacción laboral. De ahí la importancia de medir la percepción de los empleados con respecto a sus condiciones de trabajo.

### **3.8 Organización del trabajo**

Las características centrales de la organización *taylorista* del trabajo, siguen vigentes en la mayoría de las organizaciones.

La disociación entre el diseño y la ejecución de las tareas, la parcelación y estandarización de las tareas de ejecución y la retribución por productividad son las que de manera más clara están relacionadas con la salud del trabajador. En la medida que el trabajo permite menos cuotas de autonomía, participación y desarrollo de habilidades es más perjudicial para la salud.

El uso de nuevas tecnologías, así como el uso de círculos de calidad y las economías del conocimiento han intentado de manera fallido el uso de formas diversas de la organización del trabajo, dando como resultado la inestabilidad en el trabajo, la movilidad funcional y geográfica de los trabajadores, salario variable y horario flexible.

Otra variable que es importante considerar debido a la naturaleza y sector al que pertenece el IGES es la organización del trabajo ya que afecta de manera directa al desempeño, a la satisfacción y a la salud del trabajador.

La organización del trabajo se entiende como el conjunto de objetivos, normas y procedimientos bajo los cuales se desarrolla el proceso de trabajo.

Se produce un desequilibrio en el estado del trabajador como consecuencia de la imposibilidad de responder adecuadamente a las demandas del trabajo.

Los factores psicosociales que inciden en la vida laboral son las *características de la empresa* (dimensión, imagen social, ubicación, diseño del centro de trabajo), *características del puesto de trabajo* (autonomía, monotonía, cualificación, responsabilidad), *estructura de la organización* (asignación de tareas, líneas de comunicación), *tiempo de trabajo* (jornada laboral, tiempos de descanso, horario de trabajo).

El control sobre el trabajo incluye oportunidades de que el trabajador desarrolle sus propias habilidades, que obtenga y mejore las capacidades para realizar las actividades y hacer un trabajo en el que se tienen la posibilidad de dedicarse a aquello que mejor sabe hacer.

El control en el trabajo constituye pues una dimensión potencialmente positiva de éste (constituyendo, en consecuencia, no un factor de riesgo sino un factor de promoción de la salud en el trabajo), pudiendo ser, su ausencia, un factor de riesgo para la salud. (Moncada, Salvador y otros, s/f).

Desde el punto de vista de la organización del trabajo, la interacción entre altas demandas y bajo control sobre las recompensas a largo plazo representa la situación de mayor riesgo para la salud. Las recompensas a largo plazo están determinadas fundamentalmente por tres factores importantes: la estima (reconocimiento, apoyo adecuado, trato justo), el control de estatus (estabilidad en el empleo, perspectivas de promoción, ausencia de cambios no deseados) y el salario.

La autonomía por su parte, se refiere a la capacidad de toma de decisiones sobre las propias tareas, así como las pausas durante la jornada laboral y el ritmo de trabajo.

Las consecuencias en el trabajador por la falta de una buena organización laboral repercute en alteraciones en los ritmos biológicos, alteraciones del sueño, alteración de los hábitos alimenticios, disminución de los reflejos, acumulación de errores, entre los más importantes.

En el ámbito académico, trabajar en condiciones inadecuadas, contar con pocos recursos didácticos y tecnológicos, padecer enfermedades derivadas del ejercicio profesional tales como disfonía, várices, dolores lumbares y fatiga, así como la poca participación en la toma de decisiones y el poco control sobre el propio trabajo, conlleva a la renuncia de éstos dentro de las instituciones educativas.

Otro problema común en la actividad académica es el gastrointestinal y las alteraciones en el sueño, junto a una mayor incidencia de estrés.

El *National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH)* en los Estados Unidos de América, clasifica a la docencia entre las 40 ocupaciones con la más alta prevalencia de desórdenes relacionados al estrés.

Bourbonnais (1998), asegura que la salud de dicho grupo debe ser tomado en cuenta porque además el personal docente permanece gran parte de su tiempo de trabajo de pie, por lo que es fácil inferir que los problemas en las extremidades inferiores son una constante.

Comprender las complejidades de la profesión docente, significa aceptar la enorme responsabilidad que tiene la sociedad y los sistemas educativos para formar y desarrollar profesores que tengan determinadas características para que asuman la tarea de aprender-enseñar y, adicionalmente, ejerzan su actividad con profesionalidad y sientan que es una fuente de satisfacción y crecimiento personal.

En términos prácticos, esta comprensión exige reconocer que hay factores poco explorados que inciden en el desempeño profesional, como por ejemplo, las condiciones de trabajo, las cuales, unidas a otras determinantes, definen la alta rotación de sus puestos de trabajo por no contar con un contrato permanente que garantice la labor profesional de los docentes.

Las exigencias que demanda la profesión académica también son derivadas de las condiciones laborales, pues el desempeño del profesorado tiene que ver directamente con el aprendizaje de los estudiantes, con la calidad de la educación y con las oportunidades de desarrollo de países y comunidades enteras.

Dentro de las universidades deben crearse las condiciones de trabajo necesarias para el profesor tomando en cuenta que los docentes como profesionales de la educación, requieren capacidades y competencias para trabajar en escenarios diferentes y cambiantes, con generaciones que tienen estilos y códigos de comunicación y aprendizaje que demandan exigencias distintas al trabajo del profesorado.

### **3.9 Condiciones de trabajo y satisfacción laboral**

El factor humano es esencial e indispensable en cualquier sistema productivo o de servicios que se pone en funcionamiento a pesar de los avances tecnológicos actuales. Dentro de cada una de las estrategias llevadas a cabo por las organizaciones, la gestión de los recursos humanos ocupa un lugar importante para encausar el éxito o fracaso de cualquier sistema empresarial.

Cada vez es más común en cualquier sistema de negocios contratar personas con competencias que tiene que ver con un alto nivel de conocimientos, con buenas actitudes, con varias habilidades desarrolladas, polivalentes y, además... auto-motivadas.

La calidad, como factor determinante de la productividad de una empresa, solo es alcanzable si existen unas condiciones de trabajo óptimas. La calidad, como resultado de la suma de calidades en todas las etapas de los procesos productivos y de servicios, asume también la satisfacción del trabajador como un objetivo clave, al ser éste cliente y usuario directo de las actividades internas de la empresa.

El hecho de convertir las condiciones de trabajo en agradables y confortables, es una premisa que contribuye a conformar el escenario para que el trabajador pueda desempeñarse adecuadamente en su área de conocimiento y esto constituye uno de los elementos que influye en la satisfacción o insatisfacción laboral. Según O'Brien (1996) y Montero (1997), la gestión acertada de los recursos humanos es un imperativo para mejorar la productividad, calidad y competitividad de los trabajadores.

Es por ello que se hace necesario realizar estudios que contribuyan al mejoramiento sistemático de las condiciones de trabajo, tomando en cuenta los niveles de satisfacción que las políticas organizacionales generan en los trabajadores.

### **3.10 Las condiciones de trabajo como elemento de calidad**

La calidad es hoy un objetivo prioritario de las empresas. La calidad, definida como la aptitud de un producto o servicio para satisfacer las necesidades explícitas o potenciales de los usuarios, es el resultado de las calidades del conjunto de acciones complementarias y sinérgicas de todas las funciones de la empresa.

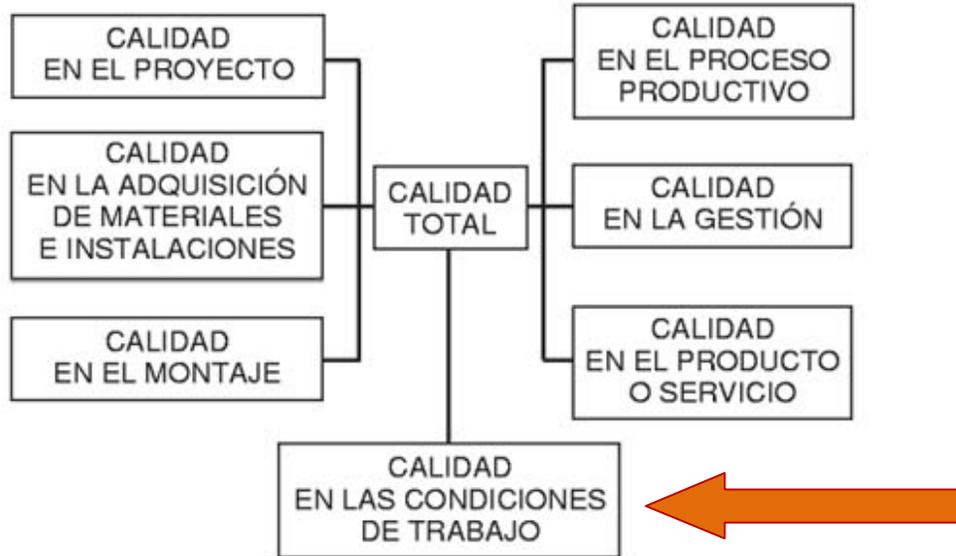
Ello implica que la calidad de un producto o servicio sólo será alcanzable si todas y cada una de las etapas de producción, desde el diseño del producto hasta la comercialización del mismo, poseen el nivel de calidad adecuado.

Desde este punto de vista, los trabajadores son también usuarios directos de los procesos productivos, por lo que difícilmente podrá alcanzarse la calidad de éstos sin una adecuada calidad de vida laboral, como subsistema de la calidad total.

Por ello, el logro de la calidad en las condiciones de trabajo o calidad de vida laboral es una función gerencial, que debe ser gestionada con el mismo rigor y las mismas estrategias que otras funciones empresariales.

Figura 3 1

### **La calidad total y sus componentes**



Fuente: O'BRIEN, Dan (1996). Programa de seguridad. ¿En qué etapa se encuentra? Revista Manufactura. Vol.3 Nr.16. p 74-76.

Los planteamientos de la calidad y la prevención son coincidentes. La prevención, como la calidad:

- a) Empieza por la dirección.
- b) Es un proyecto permanente.
- c) Se basa fundamentalmente en la actuación *a priori* y no en la acción reparadora.
- d) La prevención, como la calidad, ha de aplicarse en todas las fases del ciclo de vida de los productos y en todas las etapas de los procesos productivos.
- e) Es medible.
- f) Es tarea de todos.

g) Se logra mediante la formación.

En ambas áreas, las técnicas de evaluación son similares, e incluso algunas son idénticas. La aplicación de auditorías periódicas para medir la gestión en ambas áreas contribuirá decisivamente a la eficacia del programa. Las carencias, tanto en calidad como en prevención, representan costos considerables derivados de los accidentes e incidentes de trabajo que se deben controlar con una eficaz política preventiva.

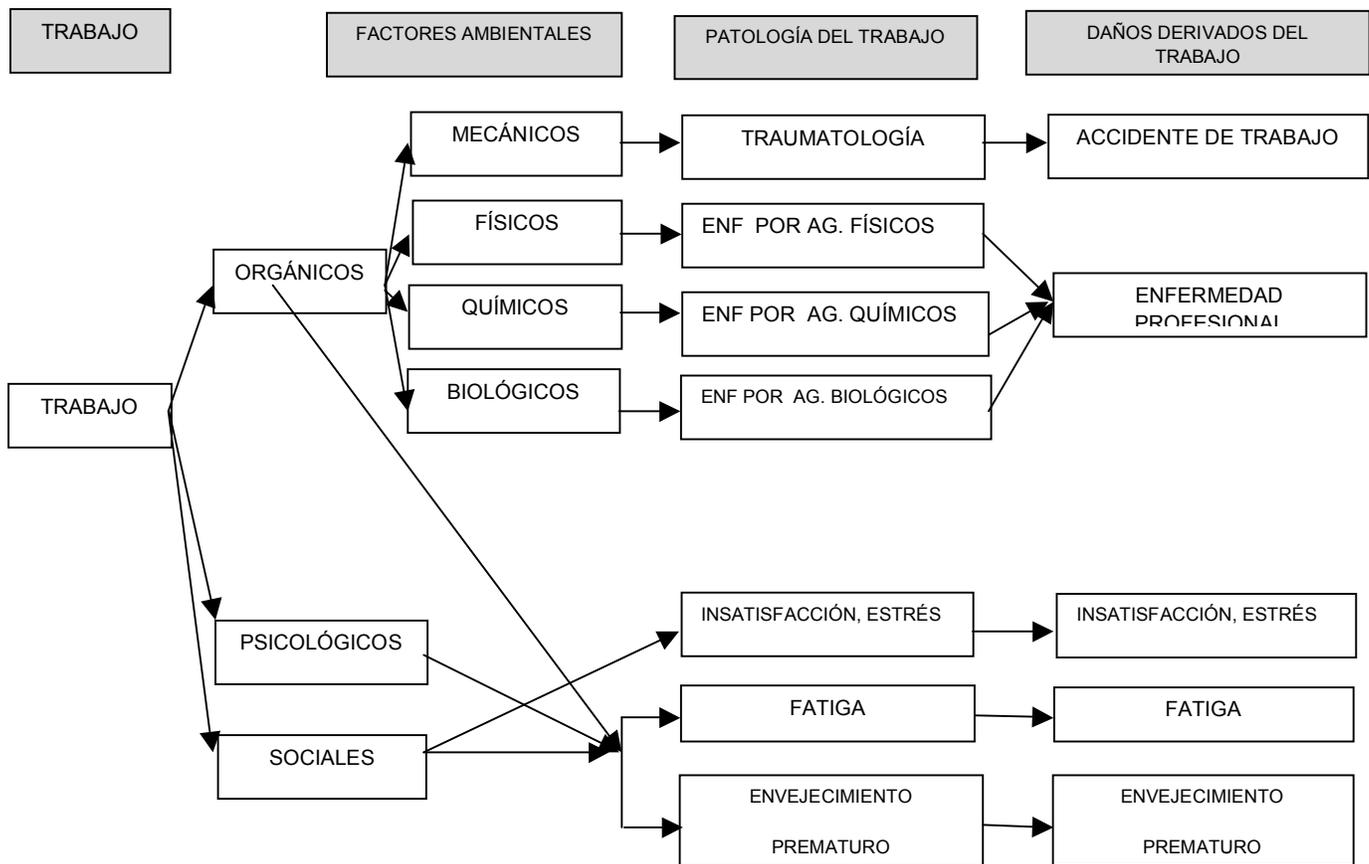
La experiencia demuestra que una actuación decidida en la mejora de las condiciones de trabajo,<sup>27</sup> con la participación y compromiso de los trabajadores, allanará el camino hacia la calidad, creando el clima de confianza mutua que ofrece toda inversión en lo humano y evidenciando ante los trabajadores que la calidad y la productividad no se pretenden a su costa, sino contando con ellos.

Sólo con unas buenas condiciones de trabajo se dignifica al ser humano y se posibilita la aportación personal de creatividad que las empresas, las instituciones y la propia sociedad necesitan.

---

<sup>27</sup> The studies began in 1924 at the Western Electric Company's Hawthorne Works in Cicero, Illinois and were originally designed to test the effect of illumination level on worker productivity. Se encontró que independiente a los cambios en las condiciones, aumentaba para ambos grupos, la productividad. Se concluyó que la productividad incrementada era el producto del ambiente social, modificaciones en su motivación y satisfacción, así como, diferentes modelos de supervisión.

Figura 3.2 En el siguiente cuadro se muestran los principales daños derivados del trabajo:



Fuente: O'BRIEN, Dan (1996). Programa de seguridad. ¿En qué etapa se encuentra? Revista Manufactura. Vol.3 Nr.1 76.

Debido a la naturaleza de esta investigación se explicara de manera especifica las consecuencias de los factores de la organización del trabajo y no los factores físicos, químicos y biológicos. Las consecuencias de la organización del trabajo pueden derivar en una serie de efectos para la salud.

En primer lugar se genera fatiga, insatisfacción, estrés, etc. Así como el insomnio, trastornos digestivos y cardiovasculares, problemas psicológicos motivados por la jornada laboral.

En segundo lugar la fatiga mental, originada como consecuencia de la automatización, la falta de comunicación, introducción de nuevas tecnologías o nuevas formas de organización del trabajo, cambios psicológicos del comportamiento ( ansiedad, agresividad, depresión, alcoholismo, drogadicción), trastornos físicos y psicosomáticos (fatiga, neuralgias, trastornos circulatorios, envejecimiento prematuro, etc.) y anomalías laborales (absentismo, accidentes, etc.) motivadas por el ambiente psicosocial, (Cortés, 2007).

### **3.11 Actuaciones que deben realizarse frente a los daños derivados del trabajo.**

Las formas de actuar que existen para contrarrestar los daños a la salud por el proceso de trabajo son: la prevención y la curación.

Lo ideal es que dentro de las organizaciones se promueva la prevención de la salud, pues ésta se basa en la protección de la salud antes de que se pierda.

Dado que la salud del trabajador se halla amenazada por las condiciones de trabajo que realiza, para su prevención se puede actuar sobre la salud mediante técnicas médicas específicas o sobre el ambiente y las condiciones de trabajo que no son técnicas médicas, sino más bien como su nombre lo indica cuidadoras de la salud del trabajador.

De estas técnicas no médicas (psicología, ergonomía, seguridad e higiene, etc.), se deriva la supresión de los riesgos profesionales.

El objetivo de las técnicas no médicas de actuación, se centra en la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y determinar situaciones de riesgo

para canalizar, en caso de ser necesario, los problemas detectados hacia los profesionales especialistas.

Estas técnicas de prevención de las enfermedades profesionales actúan identificando, cuantificando, valorando y corrigiendo los factores físicos, químicos y biológicos ambientales, mediante leyes, disposiciones, o medidas a nivel estatal o empresarial, para compatibilizarlos con el poder de adaptación de los trabajadores que se exponen a ellos.

**Tabla 3.3**

<b>Factores</b>	<b>Técnicas médicas</b>	<b>Técnicas no médicas</b>
Forma de aplicación	Individualizada	Generalmente colectiva
Desarrollo	Poco desarrolladas	Muy desarrolladas
Dependencia	Factor individual de comportamiento no siempre conocido y aleatorio	Factor técnico de comportamiento conocido y homogéneo

Fuente: Cortés, Díaz José Ma. Técnicas de prevención de riesgos laborales. P. 34

En las técnicas médicas, dentro de la prevención de la pérdida de la salud, existen diferentes tratamientos recomendados por los especialistas para potenciar la salud colectiva. Dichos tratamientos son: vitamínicos, dietas alimenticias, vacunaciones, etc.

Por otra parte también forma parte de la prevención de enfermedades la educación sanitaria que; a través de folletos, charlas, cursos, se pretende conseguir en la comunidad laboral buenos hábitos higiénicos.

La prevención debe integrarse en un conjunto coherente que cubra la producción, la organización, las condiciones de trabajo y el diálogo social. Algunas actividades de prevención dentro de la empresa se mencionan a continuación:

- Evaluación y control de los riesgos profesionales
- Ampliación de las instalaciones o maquinaria para que no constituya condiciones peligrosas.
- Confección de normas y métodos de trabajo
- Inspecciones de control de cumplimiento de la normativa.
- Investigación de accidentes para identificar las causas y prevenirlos
- Formación de personal y de equipos de trabajo de seguridad normalizados
- Ejercer acciones de motivación para la productividad y calidad.

## **6.- METODOLOGÍA**

En la presente investigación se realizó un estudio de tipo correlacional, el cual tiene como propósito conocer la relación existente entre las variables, *condiciones de trabajo y rotación de personal*, por lo tanto, el presente capítulo tiene como finalidad explicar el procedimiento para la medición de estas variables sobre el personal que labora al interior del Instituto Gastronómico de Estudios Superiores (IGES). Se decidió realizar este tipo de estudio porque hace posible conocer la existencia o ausencia del nivel de relación entre las dos variables objeto de estudio, lo cual permite detectar el comportamiento de una variable con respecto a la otra. Es decir, interesa determinar el grado y la dirección que puedan asumir las variables en cuanto a su nivel de relación.

## **6.1 Población**

La población total de estudio fueron los 41 profesores del IGES. Se aplicó un cuestionario a todo el personal académico para hacer estimaciones puntuales acerca de las condiciones de trabajo y la rotación de personal que existen en el Instituto. El personal académico está compuesto por 32 profesoras y 9 profesores.

Las 32 profesoras cuentan con profesiones tan variadas que imparten materias desde nutrición, costos, comunicación, liderazgo, mercadotecnia, química de alimentos, hasta cocina mexicana y prehispánica.

Por su parte los profesores, principalmente chefs de profesión, imparten materias como historia de la gastronomía, cocina europea, cocina fusión, panadería y repostería.

Las edades de las profesoras y profesores oscila entre los 30 y los 50 años, mientras que la oscila entre seis y tre años aproximadamente. Más adelante se dan más detalles al respecto.

## **6.2 Instrumento**

Para llevar a cabo la recopilación de datos, se utilizó el cuestionario de evaluación de factores psicosociales diseñado por Matilde Lahera Martín y Juan José Góngora Yerro (2002), técnicos de Servicio de Seguridad e Higiene en el Trabajo y Formación del Instituto Navarro de Salud Laboral en España. Este instrumento tiene como finalidad estudiar cuatro variables relacionadas con el entorno laboral y que afectan a la salud de los profesores y al desarrollo de la tarea a realizar.

Las variables que mide esta herramienta son:

- Participación, implicación, responsabilidad

- Formación, información, comunicación
- Gestión del tiempo
- Cohesión de grupo

Con este método de evaluación se puede obtener información con respecto a las variables anteriores para detectar situaciones desfavorables o muy insatisfactorias que pueden ser de riesgo para la salud del personal, desde el punto de vista psicosocial.

Además de los cuatro factores mencionados con anterioridad, se incluyeron tres preguntas de tipo dicotómicas con el objetivo de conocer la vulnerabilidad de la empresa a la existencia de hostigamiento psicológico en el trabajo (*mobbing*).

Lo anterior tiene la finalidad de capturar la información del personal del IGES, conformado por 32 profesoras y 9 profesores, acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis estadístico-cuantitativo, exponer las conclusiones correspondientes con base en los resultados obtenidos.

El cuestionario se compone de 30 preguntas, con cuatro alternativas de respuesta (A, B, C o D) que permite, a la persona que contesta, elegir la opción que más se acerque a su situación en el IGES.

A lo largo de todo el cuestionario las palabras, *no, sí, siempre, habitualmente, ocasionalmente, algunas veces*, aparecen de manera regular y aleatoria en las preguntas para facilitar la comprensión en la lectura de la pregunta y lograr mayor precisión en la opción de respuesta. En cada pregunta, también aparece una opción de respuesta abierta que proporciona

información cualitativa (observaciones) que posibilita la aclaración de la respuesta aportada.<sup>28</sup>

(Ver anexo 1. Cuestionario).

De acuerdo con el cuestionario que mide los factores psicosociales en el trabajo, propuesto por Matilde Lahera y Juan José Góngora (2002), existe una valorización dada para cada una de las respuestas que proporcione el personal encuestado y con ésta, poder analizar los resultados en conjunto para determinar si, de acuerdo con los factores de participación, implicación y responsabilidad; formación, información y comunicación; gestión del tiempo, cohesión de grupo y *mobbing*, existe un factor de riesgo dentro del IGES.

De acuerdo con las respuestas proporcionadas por el personal, éstas se categorizaron, se contabilizaron y se agruparon de manera correspondiente a cada factor de participación, implicación y responsabilidad (preguntas: 1-2-9-13-18-19-20 y 25); de formación, información y comunicación (preguntas: 4-5-11-16-17-24 y 26), de gestión del tiempo (preguntas: 3-8-10-14-15 y 22); de cohesión de grupo (preguntas: 6-7-12-21-23 y 27) y de *mobbing* (preguntas: 28-29 y 30); para poder determinar un estado de la situación de riesgo.

En el factor de participación, implicación y responsabilidad, el resultado de la contabilización de las respuestas, que cae dentro del rango de 40 y 25 puntos es una situación de riesgo muy inadecuada; el rango entre 24 y 16 puntos es una situación de riesgo inadecuada; el rango de 15 a 8 puntos es adecuada mientras que en el rango de 7 a 0 puntos es muy adecuada.

En el factor de formación, información y comunicación, los rangos indican que de 35 a 2 puntos contabilizados en las respuestas proporcionadas por el personal, la situación de riesgo es muy

---

<sup>28</sup> Debido a que solamente una profesora escribió comentarios en el espacio para las observaciones, no se pudo llevar a cabo un análisis cualitativo de la situación que se presenta en el IGES.

inadecuada; el rango de 1 a 14 puntos es inadecuada; el rango de 13 a 7 puntos es adecuada, mientras que de 6 a 0 puntos la situación es muy adecuada.

En el factor de gestión del tiempo, los rangos indican que de 28 a 7 puntos obtenidos en las respuestas, la situación de riesgo es muy inadecuada, el rango entre 16 y 11 puntos es inadecuada, el rango de 10 a 6 puntos es adecuada, mientras que en el rango de 5 a 0 puntos es muy adecuada.

En el factor de cohesión del grupo, los rangos indican que de 29 a 18 puntos obtenidos en las respuestas, la situación de riesgo es muy inadecuada, el rango entre 17 y 11 puntos es inadecuada, el rango entre 10 y 6 puntos es adecuada, mientras que de 5 a 0 puntos es muy adecuada.

Por su parte, en el factor de *moobing*, Lohera y Góngora (2002), no proporcionan ningún rango para determinar si existe o no condiciones inadecuadas o adecuadas. Sin embargo, dado que las respuestas a las preguntas 28, 29 y 30 son dicotómicas (Sí-No), los autores proponen que en caso de haber una respuesta positiva se debe considerar hacer un estudio más profundo al respecto.

Para finalizar este apartado se debe mencionar que se cuidó que la información capturada de los distintos cuestionarios mantuviera en todo momento el anonimato del encuestado por el posible conflicto de intereses que pudieran presentarse dentro del IGES.

### **6.3 Objetivos generales:**

- a) Obtener una evaluación inicial del estado general de la empresa en relación al riesgo psicosocial

b) Identificar situaciones de riesgo en las áreas de:

- Participación, implicación, responsabilidad
- Formación, información, comunicación
- Gestión del tiempo
- Cohesión de grupo

#### **6.4 Descripción de las variables**

La agrupación de las variables se realizó de la siguiente forma:

Los reactivos que miden los factores psicosociales de *participación, implicación y responsabilidad* corresponden a las preguntas: 1-2-9-13-18-19-20 y 25 del cuestionario. Tienen la finalidad de especificar el grado de libertad e independencia que posee el profesor para controlar y organizar su propio trabajo, así como para determinar los métodos a utilizar. Por otra parte, definen el grado de autonomía para realizar la toma de decisiones.

En esta dimensión de participación, implicación, responsabilidad, se han integrado los factores de: *autonomía, trabajo en equipo, iniciativa, control sobre la tarea, control sobre el trabajador, rotación, supervisión y enriquecimiento de tareas.*

En un segundo plano, los reactivos que miden los factores psicosociales de *formación, información y comunicación* corresponden a las preguntas: 4-5-11-16-17-24 y 26 del cuestionario. Estos reactivos remiten al grado de interés personal que el Instituto muestra hacia sus profesores, facilitando el flujo de información correcto y necesario para la realización de las tareas. También hacen referencia a las funciones y, sobre todo, a las atribuciones que el profesor tiene dentro de la Institución.

En este rubro de formación, información, comunicación se incorporaron aspectos como: *flujo de comunicación, acogida, adecuación persona-trabajo, reconocimiento, adiestramiento, descripción del puesto de trabajo y aislamiento.*

En un tercer plano, los reactivos que miden los factores psicosociales de *gestión del tiempo* corresponden a las preguntas: 3-8-10-14-15 y 22 del cuestionario. Este rubro, establece el nivel de autonomía concedida al profesor para determinar la cadencia y el ritmo de trabajo, la distribución de pausas y la elección de las vacaciones de acuerdo a las necesidades de cada uno.

En esta dimensión se incorporaron aspectos como: *ritmo de trabajo, apremio de tiempo, carga de trabajo, autonomía temporal y fatiga.*

El cuarto plano se refiere a la *cohesión de grupo*, el cual para objetos de esta investigación se define como el patrón de estructura del grupo, de las relaciones que emergen entre los miembros del grupo, tomando en cuenta aspectos como la *solidaridad, clima social, manejo de conflictos, atracción, cooperación, ética, clima o sentido de comunidad y ambiente de trabajo.*

Los reactivos que miden los factores psicosociales de *cohesión de grupo* corresponden a las preguntas: 6-7-12-21-23 y 27 del cuestionario.

Por último, los reactivos que miden la existencia o la posibilidad de *mobbing* (hostigamiento psicológico) corresponden a las preguntas: 28-29 y 30 del cuestionario. Esto se realizó con el fin de detectar dentro de la organización la existencia o alguna posibilidad de presentarse este factor, teniendo en cuenta de que si el resultado era positivo se debería profundizar con otra

herramienta para identificar de manera profunda el nivel de hostigamiento psicológico dentro de la Institución.

## **6.5 Procedimiento**

Para realizar la investigación se llevaron a cabo los pasos que se describen a continuación.

1. Se revisó el material bibliográfico sobre el tema.
2. Se solicitó permiso a las autoridades del IGES para recabar la información de los 41 profesores.
3. Se realizó una prueba piloto a 5 profesoras del IGES que impartían materias teóricas (nutrición, costos, mercadotecnia, liderazgo) y de manera no probabilística, por conveniencia para determinar la existencia de dificultades en la comprensión y claridad de los reactivos que componen el instrumento. Debido a que el objetivo de la prueba piloto solamente fue para ver si la redacción de las preguntas causaba confusión en el momento de leer el cuestionario, no se llevó a cabo la aplicación de fórmula para determinar el número de personas de la prueba piloto. La determinación del número de personas para la prueba piloto se realizó por conveniencia.
4. El cuestionario se aplicó de manera individual, en las instalaciones del IGES y en cafeterías aledañas a la institución por facilidad de traslado y comodidad de algunas personas. La aplicación se llevó a cabo del 18 de julio al 05 de agosto del 2009.

5. Después de la recopilación de información se procedió a la categorización y valoración de las preguntas del cuestionario. (Ver anexo 2)
6. Posteriormente se procedió a la tabulación, análisis estadístico y relación de variables en el programa de cómputo SPSS 17 (*Statistical Package for the Social Sciences*) bajo el sistema operativo *Windows*.
7. Finalmente se extrajeron las conclusiones con base en los datos estadísticos obtenidos, para después elaborar las recomendaciones respectivas.

### **6.5.1 Operacionalización de las variables**

*Muy inadecuado*: Existen puntos críticos que deben ser atendidos de manera urgente.

*Inadecuado*: Existen una serie de problemas que están dificultando un adecuado desarrollo de la organización desde el punto de vista psicosocial.

*Adecuado*: Indica una situación favorable desde el punto de vista psicosocial.

*Muy adecuado*: Sugiere que existe una serie de condiciones muy favorables en la empresa en cuanto a factores de riesgo psicosocial.

Los resultados que tengan que ver con: “*Adecuado y Muy adecuado*”, permitirán en un determinado caso, asumir la posibilidad de la existencia de buenas condiciones laborales al interior de la institución. Por el contrario, los correspondientes a *Inadecuado y Muy inadecuado*, serían factores que deberán tomarse en cuenta con el fin de diseñar estrategias tendientes a la disminución de la rotación del personal.

## 7. Resultados obtenidos

Con la finalidad de dar una mayor certeza y significado a los datos obtenidos a través de la aplicación de las encuestas, se decidió realizar un cruce de variables (tablas de contingencia), entre las distintas variables elegidas en esta investigación, por tal motivo, se exponen en primera instancia, los resultados pertenecientes a la variable analizada en tablas de porcentaje, posteriormente, la gráfica referente al cruce de variables con su respectiva interpretación. En algunos casos, el resultado de la variable sólo se presenta a través de su gráfica, o bien, de su tabla correspondiente.

La información recabada en las encuestas, fue procesada en el programa estadístico SPSS Ver. 17 para Windows a través de la construcción de una base de datos. En ella, fueron tomados en cuenta los rangos de: *muy inadecuado*, *inadecuado*, *muy adecuado*, *adecuado*, pertenecientes al *instrumento de identificación de factores de riesgo* mencionado en el apartado de *Instrumento* de este capítulo.

A continuación se presentan las características de la población estudiada de acuerdo a las variables empleadas.

### 7.1 Rangos de edad

<b>Tabla 7.1</b>		
<b>Rangos de edad</b>		
<b>Rangos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 30 años	2	4.9

De 31 a 35 años	17	41.5
De 36 a 40 años	17	41.5
De 41 a 45 años	4	9.8
De 51 a 55 años	1	2.4
Total	41	100.0

Cuando se llevó a cabo el levantamiento de la presente encuesta, la edad de los entrevistados oscilaba entre los 28 y 52 años, lo que para efectos prácticos resultaba en una mayor dispersión de los datos de esta variable, por tal motivo, se procedió a realizar una agrupación de ellos a partir del establecimiento de rangos de edad, quedando los mostrados en la tabla 7.1. Este procedimiento permitió tener una mayor comprensión del comportamiento de la información obtenida.

En la tabla 7.1 se observa que el rango de edad de 31 a 35, y el de 36 a 40 años, tienen el mismo porcentaje de 41.5%. La suma de ambos rangos representa el 83% del total de profesores. Si se toma en cuenta esta elevada cifra, puede decirse que la institución cuenta con un personal en una etapa altamente productiva, la cual puede ser utilizada por muchos años más si se sabe aprovechar de manera adecuada, lo cual podría ser un factor que tienda a disminuir la posible rotación de personal y garantizar al mismo tiempo, una planta laboral más estable a largo plazo.

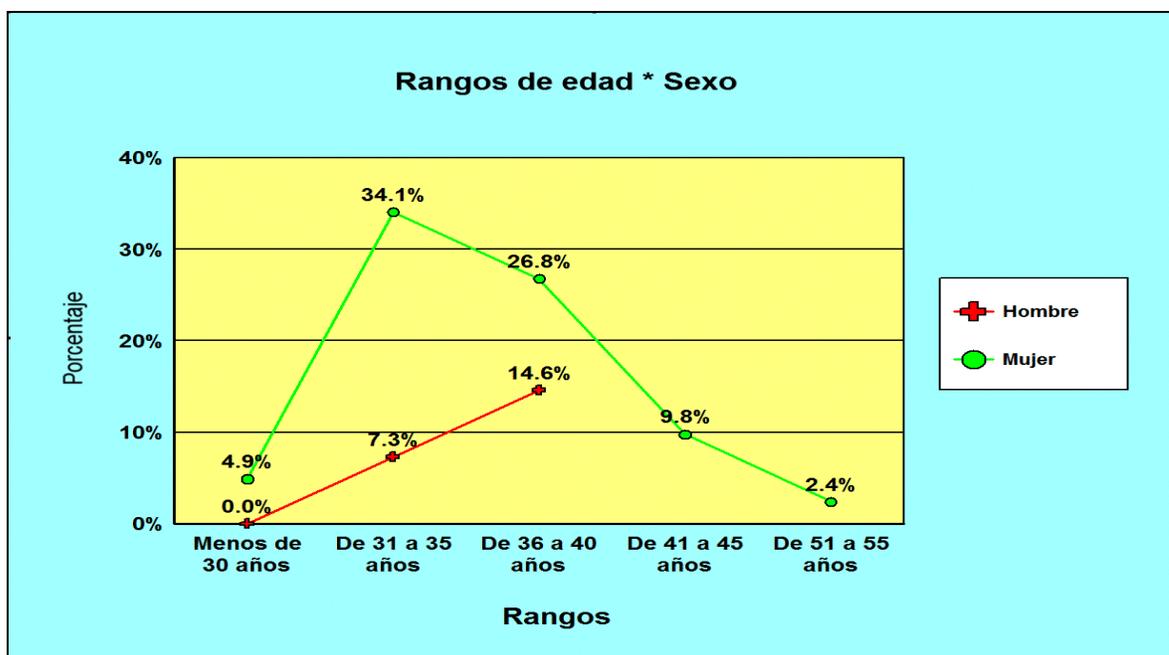
## 7.2 Sexo

<b>Tabla 7.2</b>		
<b>Sexo</b>		
<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Hombres	9	22
Mujeres	32	78
Total	41	100

La población del presente estudio está conformada en su mayoría por personal femenino, 32 mujeres y 9 hombres, por tanto, el 78% corresponde a las mujeres, mientras el 22% a los hombres. Como puede observarse en la tabla 7.2, la gran mayoría del profesorado está conformado por personal femenino, esto se debe principalmente a que en IGES, el personal nuevo ingresa por recomendación de otros maestros (as). En muchos casos las profesoras hacen recomendación de sus amigas para formar parte de la Institución y después de unas clases muestra, se determina si es aceptada o no.

## 7.3 Rangos de edad \* Sexo

Con respecto al cruce de variables de estos dos ítems se obtuvieron los siguientes resultados:



**Gráfica 7.1**

El cruce de variables entre rangos de edad y sexo, tuvo como propósito detectar en cuál rango de edad se concentra el sexo de la población y determinar a través de este vector, la conformación del personal con que cuenta la institución.

En la gráfica 7.1 se observa para el caso de las mujeres, que el rango de edad de 31 a 35 años, es el de mayor porcentaje pues representa el 34.1 del total; el de 36 a 40 años tuvo un 26.8%; porcentaje importante pero que muestra una caída considerable con respecto al rango de edad anterior, sin embargo, si ambos se suman se tendría un porcentaje equivalente al 60.9, esta cifra expresa que entre los 31 y 40 años de edad es en donde se encuentra concentrado el mayor número de mujeres que trabajan en esta institución. Los rangos restantes se distribuyen en un porcentaje del 4.9% para el comprendido entre menos de 30 años; 9.8% para el de de 41 a 45 años, y finalmente, el 2.4% para el de 51 a 55 años.

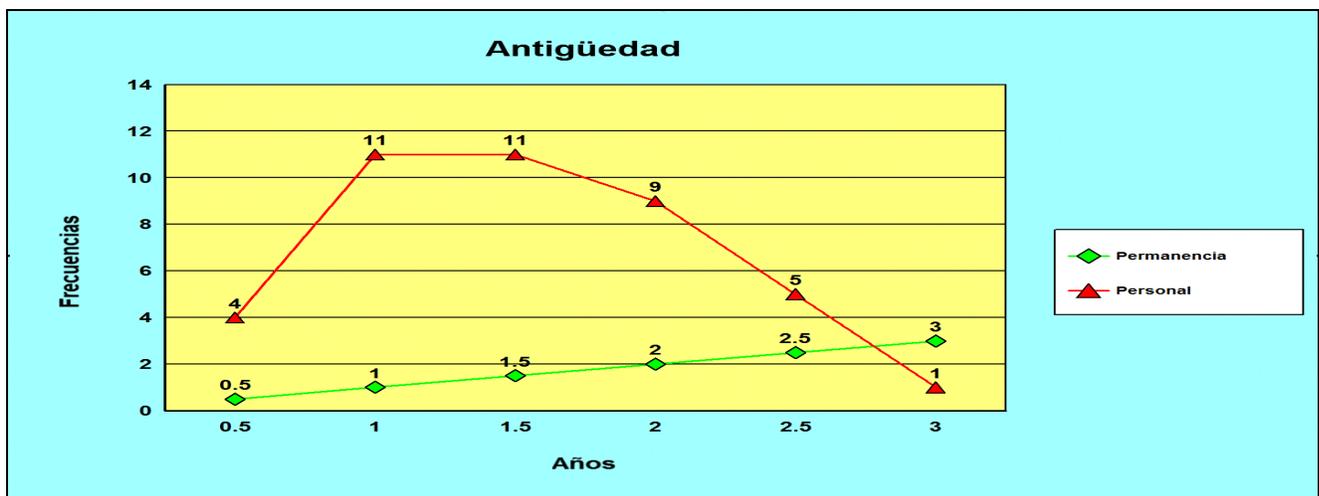
Para el caso de los hombres, el rango de 36 a 40 años, es el de mayor porcentaje con 14.6%; el rango de 31 a 35 años sólo tiene 7.3%. La gráfica 7.1, define una tendencia ascendente en la medida que transcurren los rangos de edad, sin embargo, la población de hombres es muy pequeña en esta institución y sólo se tienen datos hasta el rango de 31 a 35 años, lo cual no permite hacer inferencias con respecto a que: en la medida que avanza el rango de edad de los hombres se tendría una mayor permanencia a pesar de que en la gráfica se observe, como el trazado de la línea lo muestra, una marcada tendencia ascendente.

#### 7.4 Antigüedad

<b>Tabla 7.3</b>		
<b>Antigüedad</b>		
<b>Años</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0.5	4	9.8
1	11	26.8
1.5	11	26.8
2	9	22
2.5	5	12.2
3	1	2.4
Total	41	100

La antigüedad de la población va desde los seis meses (0.5) hasta los 3 años. De acuerdo con los datos obtenidos, el 26.8% tiene una antigüedad de 1 año; el 26.8% de 1.5 años; si se suman estos porcentajes, el 53.6% de la población tiene entre 1 y 1.5 años de antigüedad. El 9.8% cuenta solamente con 6 meses (0.5), el 22% cuenta con 2 años; el 12.2% con 2.5 años y, finalmente, el 2.4% con tres años.

**Gráfica 7.2**

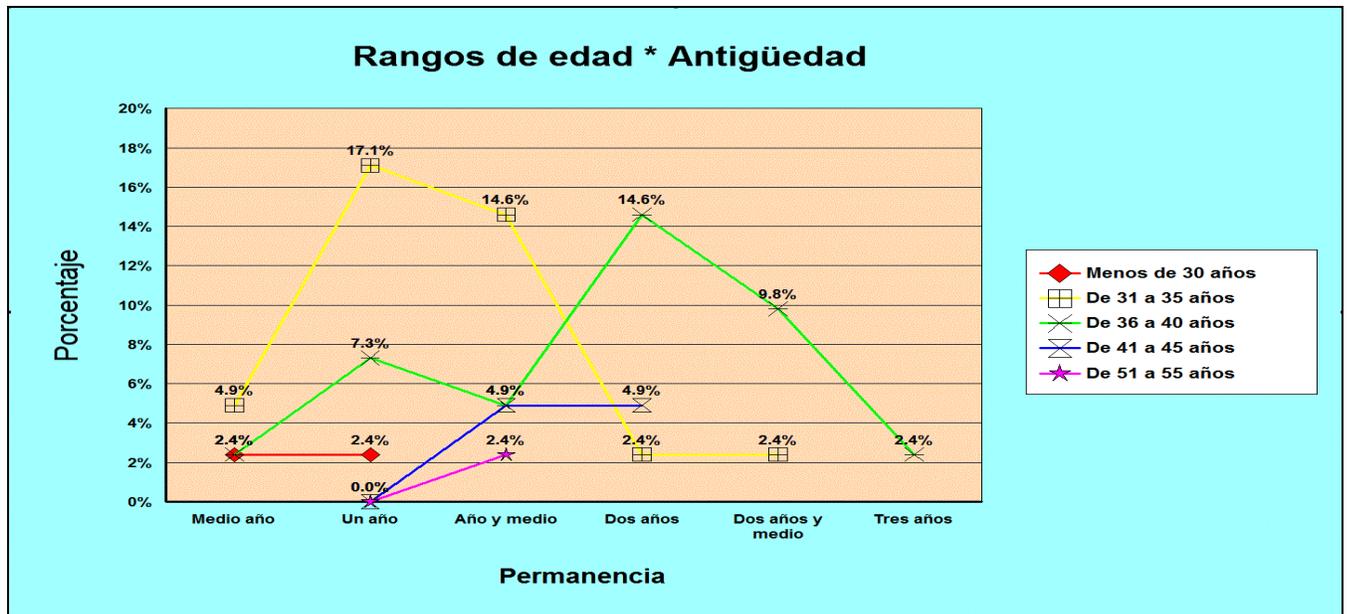


Es importante mencionar el comportamiento de los datos mostrados en la gráfica 7.2, obsérvese la línea verde correspondiente a la *Permanencia* cuando el personal llega a cumplir el año y medio de antigüedad en el trabajo, puede notarse la marcada tendencia hacia una caída gradual de la línea roja correspondiente a la disminución del personal conforme transcurre el tiempo de permanencia. Por otra parte, nótese que el personal es estable por un periodo muy corto de tiempo, que va de 1 año a 1.5 años. Finalmente, los datos muestran una tendencia inversamente proporcional entre el personal y los años de antigüedad, esto puede ser interpretado como un posible problema que tiene la institución en cuanto a no tener las

condiciones idóneas para retener a sus empleados y esto puede ser una posible causa de la rotación de personal.

## 7.5 Rangos de edad \* antigüedad

Gráfica 7.3



La gráfica 7.3 al rango de edad de 31 a 35 años con el mayor porcentaje (17.1%) cuando el personal cumple el año, sin embargo, obsérvese el trazado de su línea, la cual muestra una caída tendencial hasta estabilizarse en los 2 y 2.5 años. Por otra parte, el rango correspondiente al de 36 a 40 años, presenta su máximo porcentaje (14.6) a los 2 años de permanencia, posteriormente, muestra el mismo comportamiento descendente del rango anterior hasta llegar a los 3 años.

Lo significativo de la gráfica 7.3 es que la mayoría de los rangos de edad (salvo el de 41 a 45 años, 4.9%) muestran el mismo porcentaje de 2.4 conforme transcurre el tiempo de permanencia. Parece ser que este pequeño porcentaje sería el tiempo máximo de duración del personal en la institución y, tal vez, esto podría deberse a que la institución no cuenta con las condiciones laborales adecuadas para retener a su planta docente, lo cual provoca en el personal la necesidad de adquirir en otra parte mejores oportunidades de empleo.

### 7.6 Participación implicación, responsabilidad (PIR)

Como anteriormente se ha mencionado, en el cuestionario utilizado existen preguntas específicas que determinan si las condiciones laborales son: *adecuadas, inadecuadas, muy adecuadas o muy inadecuadas*. Dichas preguntas hacen referencia a la decisión que tienen los trabajadores para realizar su trabajo; la atención puesta a sus propuestas por parte de la dirección; la facultad que tiene el profesor para resolver los problemas así como la intervención de los mandos intermedios; la formación y capacitación en la estructura organizacional; la organización y control del trabajo en equipo y los cambios de puesto al que el profesor puede aspirar.

<b>Tabla 7.4</b>		
<b>Rangos Participación, Implicación, Responsabilidad</b>		
<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Inadecuado	4	9.8
Muy Inadecuado	37	90.2

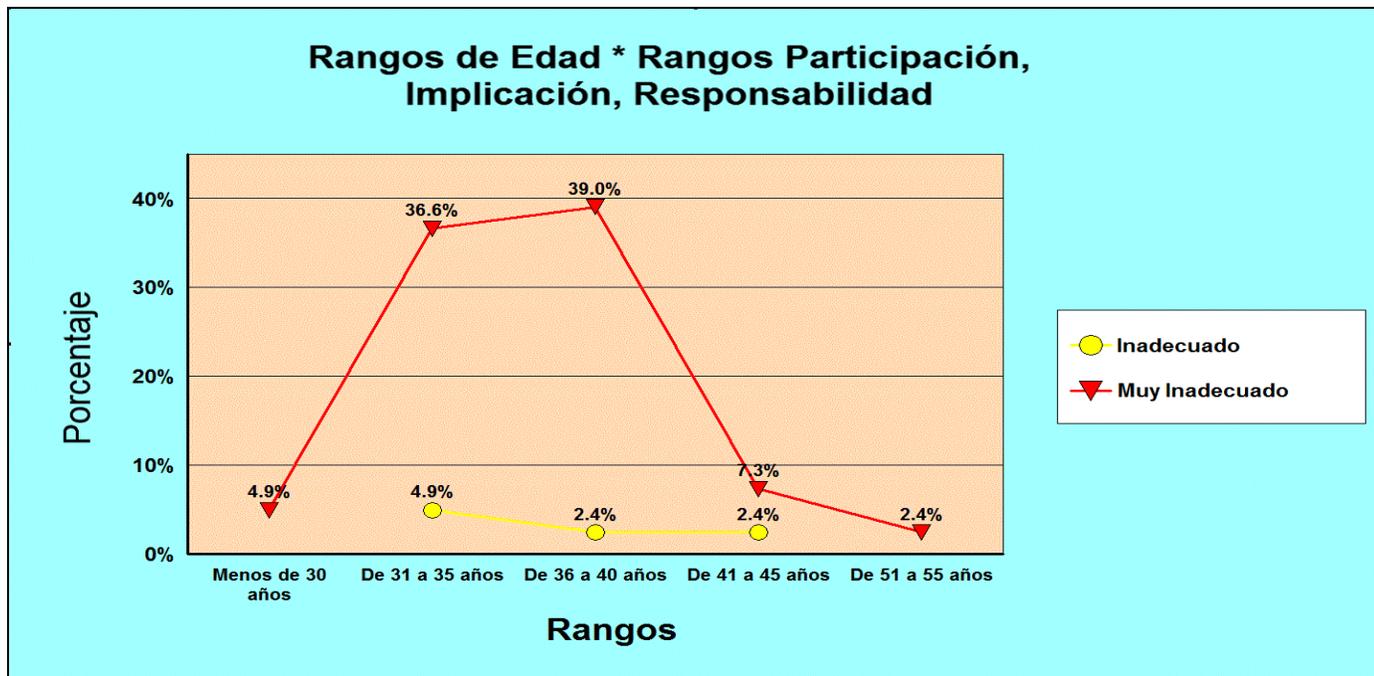
<b>Tabla 7.4</b>		
<b>Rangos Participación, Implicación, Responsabilidad</b>		
<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Inadecuado	4	9.8
Muy Inadecuado	37	90.2
Total	41	100.0

De acuerdo a la medición de la variable de *Participación implicación, responsabilidad* (PIR), los datos arrojaron que 37 de 41 entrevistados, indicaron que las condiciones son *muy inadecuadas*, dicha información representa el 90.2%; mientras que, el 9.8% restante indicó que las condiciones son *inadecuadas*.

De los resultados obtenidos se desprende lo siguiente: el personal percibe que su participación y opinión en la toma de decisiones, no es tomada en cuenta, por lo que puede inferirse que la imposición en la forma de trabajo dentro de la Institución, en ocasiones es percibida como *muy inadecuada*.

## 7.7 Rangos de edad con participación implicación, responsabilidad (PIR)

Gráfica 7.4



En el cruce de variables de edad con participación implicación, responsabilidad (PIR), los datos arrojaron la siguiente información:

Del personal que indicó que las condiciones son *muy inadecuadas*, el 39% se ubica entre los 36 y los 40 años de edad, el 36.6% entre los 31 y 35 años, el 7.3% entre los 41 y 45 años, el 4.9% son menores de 30 años y el 2.4% de 51 a 55 años. Lo anterior representa el 90.2%. Por otra parte, del personal que indicó que las condiciones son *inadecuadas*, el 4.9% de la población se ubica entre los 31 y 35 años, y el 4.8% entre los 36 y los 45 años de edad. Lo anterior representa el 9.8%.

Por consiguiente, los datos reflejan la existencia de una relación inversamente proporcional entre la participación, implicación y responsabilidad y la percepción de las condiciones inadecuadas y/o adecuadas.

En la medida que disminuye la participación, implicación y responsabilidad; aumenta la percepción por parte de del personal de que las condiciones laborales, son *muy inadecuadas*. Lo anterior puede derivar en altos índices de rotación de personal, sobre todo, si se toma en cuenta que los rangos de edad comprendidos entre los 36 y 40 años y el de 31 a 35, son los que presentan el mayor porcentaje de los datos obtenidos.

### 7.8 Formación, información, comunicación (FIC)

<b>Tabla 7.5</b>		
<b>Rangos Formación, Información, Comunicación</b>		
<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Adecuado	6	14.6
Inadecuado	11	26.8
Muy Inadecuado	24	58.5
Total	41	100.0

En la medición de este rubro, también existieron varias preguntas cuantitativas que destacaron cuestiones como: La disposición por parte del personal a los diferentes medios, equipo y/o herramienta con los que cuenta para realizar el trabajo, la especificidad acerca de los riesgos que conlleva la realización del trabajo, la formalidad en la transmisión de información en la estructura organizacional, la capacidad que tiene el profesor para comunicarse durante la jornada laboral, la retroalimentación que se tiene del desempeño del profesor así como las instrucciones de uso cuando existen nuevas formas de hacer las actividades.

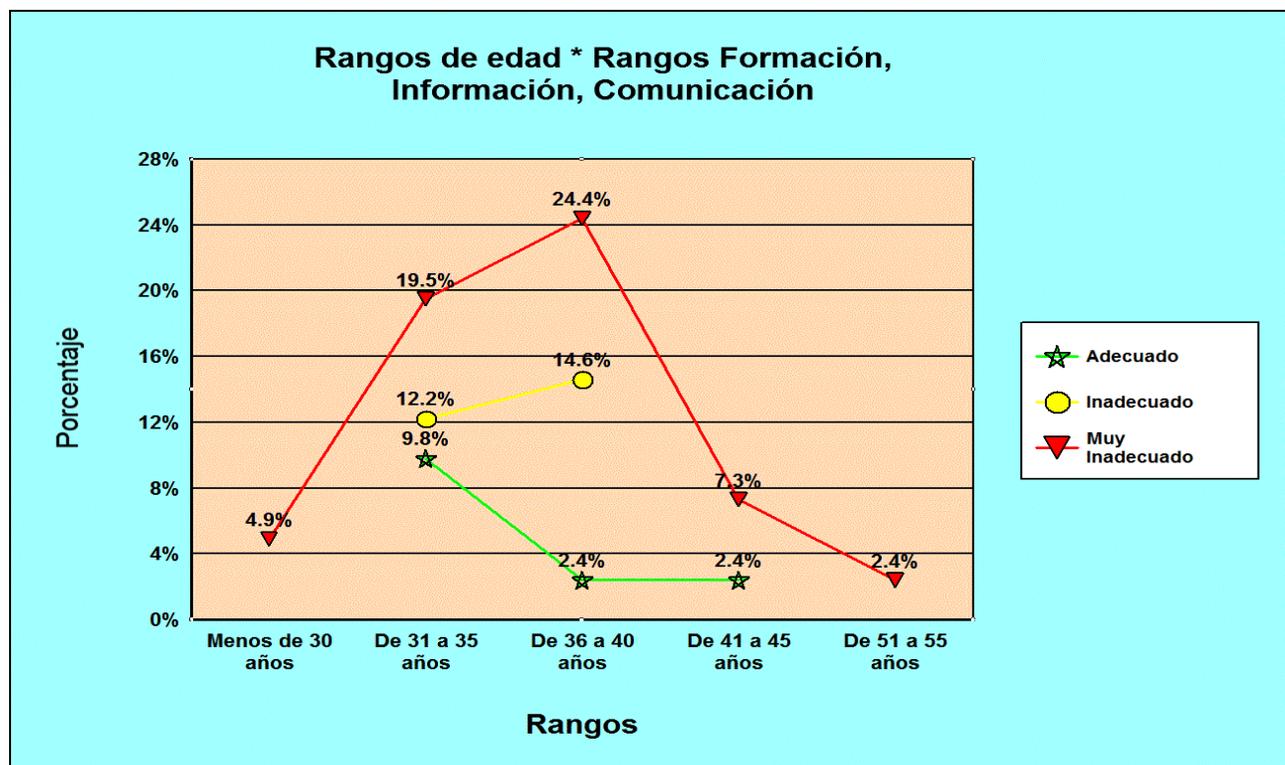
Los datos obtenidos de la variable *Formación, información, comunicación* (FIC), 24 de 41 entrevistados contestaron que las condiciones prevalecientes son *muy inadecuadas*; 11 entrevistados indicaron que son *inadecuadas* y 6 que son *adecuadas*. Dichas cifras representan el 58.5%, el 26.8% y el 14.6% respectivamente.

De acuerdo con esta investigación, ya se ha descrito la importancia de que el personal cuente con la información necesaria sobre qué hacer, cómo, cuándo y bajo qué condiciones debe desarrollar sus tareas.

Cuando se tiene duda sobre lo que se tiene qué hacer, las facultades con las que se cuenta, así como las responsabilidades, es difícil lograr un buen desempeño dentro del área de trabajo. Por esta razón, se puede inferir que las respuestas desfavorables proporcionadas por el personal sobre las condiciones de trabajo, no han sido lo suficientemente atractivas para retener a los profesores por mucho tiempo.

## 7.9 Rangos de edad y Formación, información, comunicación (FIC)

Gráfica 7.5



El cruce de variables de los rangos de *edad y formación, información, comunicación (FIC)*, permite ubicar en cuáles de ellos se tiene la percepción de que existe la mayor problemática. De esta forma el cruce de ambas variables arrojó la siguiente información.

El mayor porcentaje que percibe que las condiciones son *muy inadecuadas*, se ubica en el rango de 36 a 40 años con un 24.4%; el de 31 a 35 con 19.5%; el de 41 a 45 con 7.3%; el de menos de 30 con 4.9%; y, el de 51 a 55 con 2.4%. Lo anterior representa el 58.5% de la población.

Del personal que indicó que las condiciones son *inadecuadas*, el 14.6% se ubica en el de 36 a 40 años; el 12.2% en el de 31 a 35 años. Lo anterior representa el 26.8%.

Por último, quienes indicaron que las condiciones son *adecuadas*, el 9.8% se ubica en el rango de 31 a 35 años; y el 4.8% en el de 36 a 45. Lo anterior representa al 14.6%.

En consecuencia de este cruce de variables se vislumbran algunos factores preocupantes a los cuales la institución debería poner atención. Por una parte, que independientemente de los rangos de edad, los datos muestran que el mayor porcentaje del personal entrevistado percibe que las condiciones son *muy inadecuadas*, por otra, si se suma a este porcentaje el correspondiente a los que consideran que las condiciones son *inadecuadas*, se eleva considerablemente el número de entrevistados que tiene una percepción que reafirma que las condiciones no son propicias para desarrollar la actividad anterior de este centro de trabajo ya que representa un 85.3%.

Esta cifra es por demás reveladora para la institución, pues refleja una seria problemática que se está viviendo al interior de ella, y que para poderla resolver, se tendrían que diseñar algunas estrategias tendientes a su posible solución.

Todo lo anterior, puede servir de base para concluir, que la institución no tiene las condiciones adecuadas que permitan al personal percibir que se cuenta con la infraestructura necesaria en cuanto a la *formación, información y comunicación*, lo que dificulta su permanencia al interior de ella, y en consecuencia, exista la tendencia al abandono del centro de trabajo, y es probable que por esta causa, no se lleve a cabo el involucramiento por parte del personal hacia la institución.

## 7.10 Gestión del tiempo (GT)

<b>Tabla 7.6</b>		
<b>Rangos Gestión del Tiempo</b>		
<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy adecuado	1	2.4
Adecuado	8	19.5
Inadecuado	27	65.9
Muy Inadecuado	5	12.2
Total	41	100.0

En el cuestionario aplicado existen preguntas específicas que hacen referencia a la variable Gestión del Tiempo, en él se contemplan una serie de indicadores que la miden, entre ellas se encuentran: el control que los profesores tienen sobre su ritmo de trabajo; la facilidad que tiene el personal para elegir sus vacaciones correspondientes; la libertad para realizar pausas durante la jornada laboral; la recuperación de actividades en caso de haber algún atraso y, finalmente, la retribución por realizar dichas actividades.

La medición de la variable de gestión del tiempo (GT) muestra que el 65.9% de los entrevistados indicaron que las condiciones son *inadecuadas*; el 12.2% indicó que las

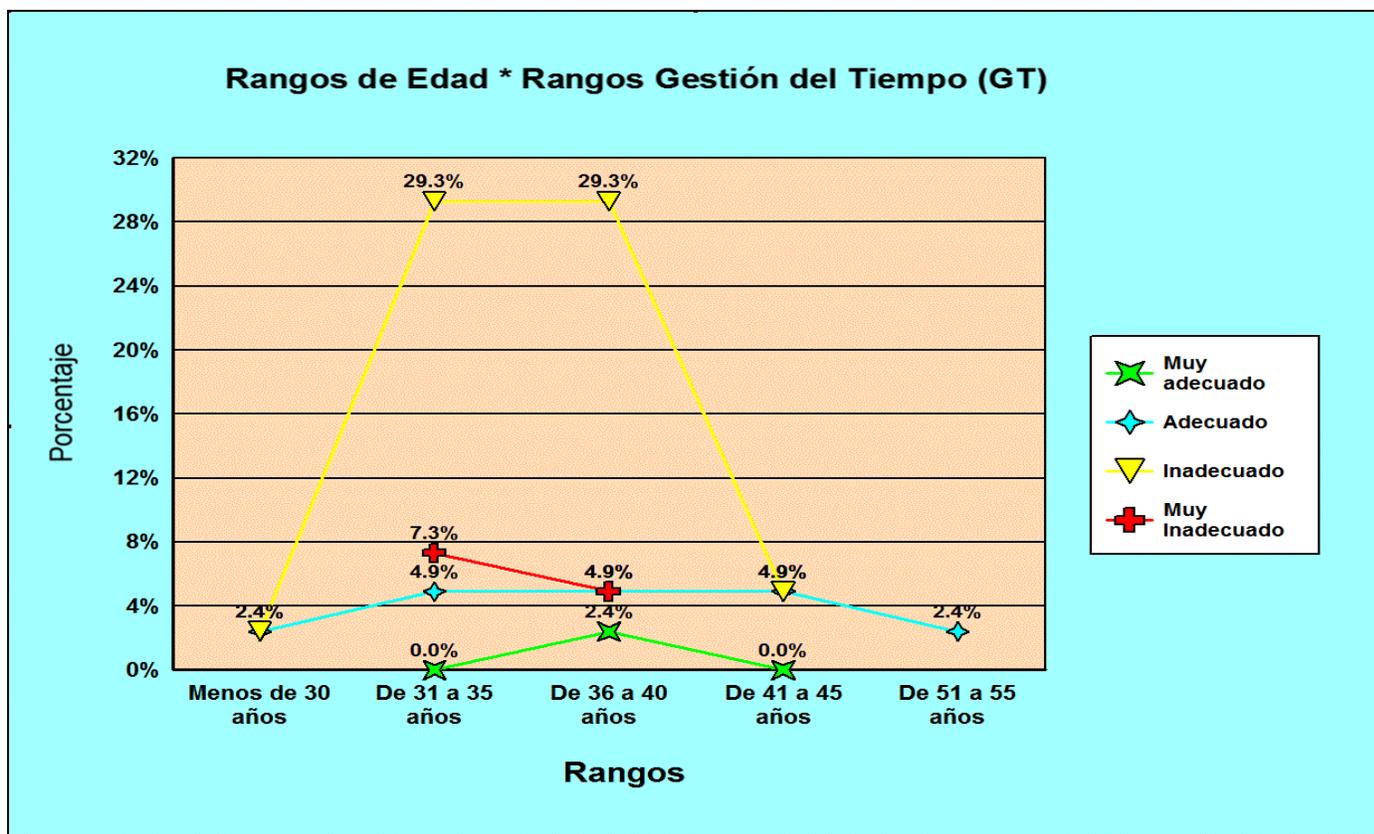
condiciones son *muy inadecuadas*; el 19.5% que las condiciones son *adecuadas* y el 2.4% *muy adecuadas*.

Las posibles razones de que las condiciones laborales sean percibidas como *inadecuadas*, posiblemente procedan de las restricciones que tiene el personal para modificar, ampliar o reducir el programa académico de acuerdo al ritmo de trabajo que se haya tenido durante el semestre, así como el manejo de los demás indicadores contenidos en esta variable (GT), esta rigidez manifiesta, les impide tener control sobre las actividades que realizan y de la posibilidad de ejercer con mayor libertad el desempeño de su trabajo que estaría en función del ritmo de trabajo que a lo largo del semestre se haya realizado.

El cumplimiento en tiempo y forma de las actividades que se llevan a cabo dentro y fuera del aula, es impuesto por las autoridades correspondientes, puesto que se considera como un ejercicio que corresponde exclusivamente al ámbito de decisión de la institución, y que como cualquier organismo privado, se ejerce la acción empresarial, y ante lo cual, los profesores quedan excluidos de este tipo de decisiones.

## 7.11 Rangos edad y rangos gestión del tiempo (GT)

Gráfica 7.6



La gráfica 7.6, correspondiente a este cruce de variables, muestra al personal que se encuentra entre los rangos de edad de 31 a 35 y de 36 a 40 años, tienen el mismo porcentaje de 29.3%. Ambos perciben que las condiciones son *inadecuadas*, de hecho la sumatoria de los dos rangos representa un 58.6%, cifra ya de por sí importante, pero si además se toma en cuenta al personal comprendido en estos mismos rangos de edad que respondió que las condiciones son *muy inadecuadas*, (7.3% y 4.9% respectivamente), la cifra se eleva de forma significativa, ya que es muy cercana al 71% del personal entrevistado y, que por otra parte,

implica al grueso de la planta docente que trabaja el interior de la institución, y sólo el porcentaje restante, considera que las condiciones son *adecuadas* y *muy adecuadas*.

Los datos anteriores vienen a confirmar lo que con respecto a la variable Gestión del Tiempo se ha venido exponiendo y que muestran la problemática por la que atraviesa la institución, más aún, si se considera que este centro de trabajo cuenta con profesores cuya edad comprendida entre los 30 y 40 años es altamente productiva y como los datos lo demuestran, no están siendo bien aprovechados, por el contrario, puede ser un indicador más que venga a contribuir, al incremento de la rotación del personal que sufre la institución.

### 7.12 Cohesión de grupo (CG)

<b>Tabla 7.7</b>		
<b>Rango Cohesión de Grupo</b>		
<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Adecuado	5	12.2
Inadecuado	24	58.5
Muy Inadecuado	12	29.3
Total	41	100.0

Esta variable fue medida mediante preguntas cualitativas orientadas a la ayuda que se brinda a los demás profesores; el nivel de conflicto que surge con los compañeros; el clima y el ambiente del medio de trabajo; la participación que se tiene del profesorado en los diferentes eventos que se organizan fuera y dentro de las actividades laborales; la calidad de las relaciones que surgen en la Institución.

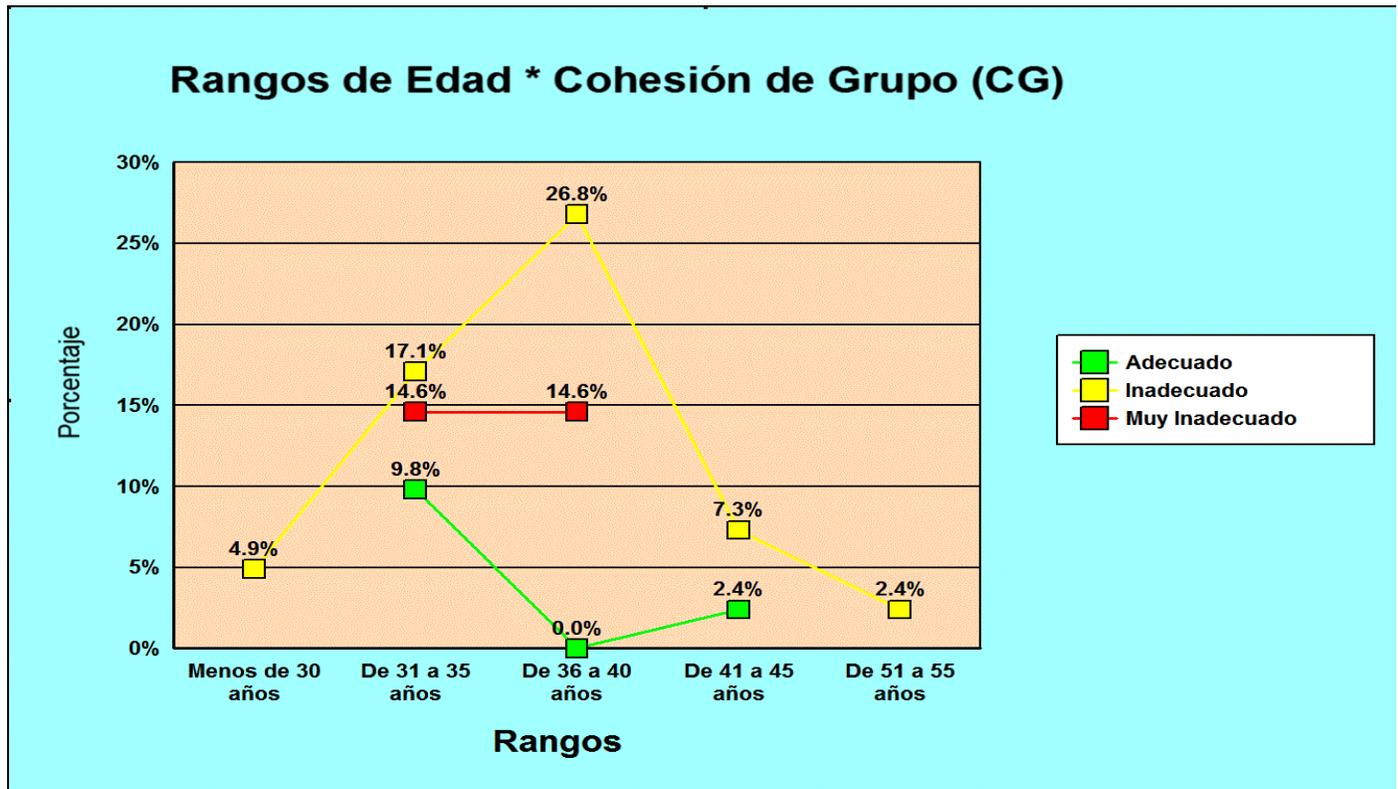
Los resultados arrojados por el estudio con respecto a la variable de cohesión de grupo (CG), muestra que el 58.5% indicó que las condiciones son *inadecuadas*, el 29.3 *muy inadecuadas* y el 12.2% *adecuadas*.

Lo anterior puede deberse a la separación de clases teóricas y prácticas. Por un lado existe un edificio en el cual se imparten materias administrativas como: costos, mercadotecnia, metodología de la investigación, entre otras: mientras que por otro lado, hay un edificio en otra zona donde se imparten las materias propias de la carrera de gastronomía como: repostería, cocina dulce o salada. Esta ubicación ha traído como consecuencia la formación de dos grupos: los teóricos y los prácticos. Mientras los segundos afirman que son sus materias las principales, los primeros sostienen que tienen el mismo valor curricular que las materias prácticas.

Este conflicto interno ha propiciado un marcado distanciamiento entre los profesores pertenecientes a cada uno de los edificios académicos.

### 7.13 Rangos de edad con la variable cohesión de grupo (CG)

Gráfica 7.7



Lo relevante en la gráfica 7.7 es que el indicador que hace referencia a que las condiciones son *inadecuadas*, se manifestó en mayor o menor medida en todos los rangos de edad, sin embargo, puede verse claramente que sobresale el correspondiente al de 36 a 40 años con un 26.8%. Por otra parte, los rangos de 31 a 35 y el de 36 a 40 años, manifestaron que las condiciones son *muy inadecuadas*, ambos con un 14.6%. Por último, los que indicaron que las condiciones son *adecuadas*, el 9.8% se ubica entre los 31 a 35 años y el 2.4% entre los 41 a 45 años.

De la información anterior pueden sacarse algunas conclusiones con respecto al cruce de estas dos variables, por una parte, que los indicadores que miden si las condiciones son *inadecuadas* y *muy inadecuadas*, reflejan el sentir de un elevado porcentaje del personal (58.5%, 29.2% respectivamente), de que al interior de la institución se está viviendo una situación por demás problemática y que se ve reflejada en un clima laboral altamente marcado por los conflictos entre los compañeros de trabajo, lo cual conlleva a la falta de integración, ayuda y cooperación entre los diferentes docentes como para poder realizar de manera óptima las distintas actividades que son necesarias para el buen funcionamiento de cualquier centro de trabajo. Por otra parte, este alto porcentaje debe de llamar la atención de los dirigentes de la institución para darse cuenta de que su personal manifiesta un tipo de relación laboral marcada por el conflicto y ante lo cual, deberá construir los mecanismos que ayuden a generar un mejor clima laboral y a promover una mejor relación entre los integrantes que conforman su planta docente.

#### 7.14 Mobbing

<b>Tabla 7.8</b>		
<b>Mobbing</b>		
<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No existe	27	65.8
Bajo	4	9.8
Medio	3	7.3

Alto	7	17.1
Total	41	100.0

Esta variable fue medida a través de las preguntas 28, 29 y 30 del cuestionario. (Ver anexo 1). Estas preguntas de tipo dicotómico tuvieron la opción de respuesta de Si-No, las cuales de manifestarse de manera positiva por parte de alguno de los encuestados, sería un signo de que existe hostigamiento en el ámbito laboral. Lo anterior de acuerdo con Lahera y Góngora, (2002).

Las preguntas correspondientes a la medición del *mobbing* hicieron énfasis en cómo se resuelven los conflictos cuando aparecen en la Institución.

Se les cuestionó sobre la asignación de culpas por causar el conflicto a una persona en específico dentro del área de trabajo, así como al aislamiento en que se deja al personal cuando surge la problemática y/o a las bajas en el trabajo que se han dado por un desequilibrio psicológico por el estrés expuesto por la confrontación a la hora de resolver el conflicto.

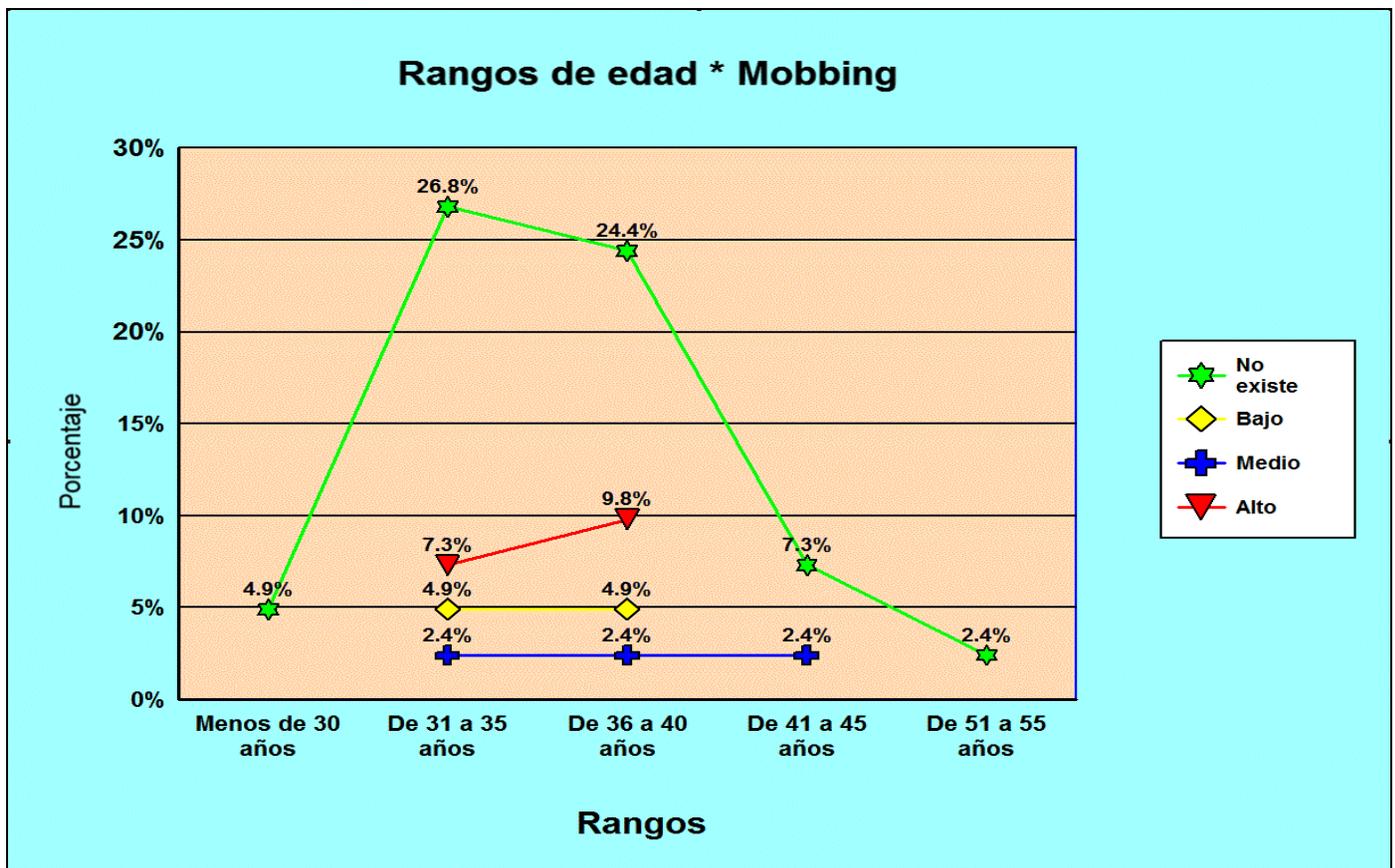
En el rubro que mide la posibilidad de la existencia de *mobbing*, puede verse con claridad en la tabla que el 65.8% de la población informó que *no existe*, mientras el 17.1% contestó la existencia de un *nivel alto*; el 7.3% percibió un *nivel medio*; y el 9.8% indicó un nivel *bajo*.

Aunque el mayor porcentaje indicó que el *mobbing no existe* al interior de la institución, no debe dejarse de lado al personal que en diferente nivel mencionó la existencia de éste, y si bien es cierto que cada uno de ellos lo percibió en distinto grado, si se suman sus porcentajes correspondientes, se obtiene un 34.1%, cifra que llama la atención, pues es un poco más de la

tercera parte de los entrevistados quienes percibieron esta problemática en su centro de trabajo. Sin embargo, como no es objeto de esta investigación adentrarse en el estudio detallado de este problema, sólo se exponen estos resultados, los cuales pudieran servirle a la institución para evitar y corregir esta situación que se le está presentando.

### 7.15 Rangos de edad \* Mobbing

Gráfica 7.8



Del cruce de variables de Rangos edad y *Mobbing*, los datos arrojaron la siguiente información. Resalta en la gráfica 7.8, la trayectoria trazada por la línea que recorre todos los rangos de edad y que hace referencia al indicador que determina de que el *mobbing no existe*, la sumatoria del

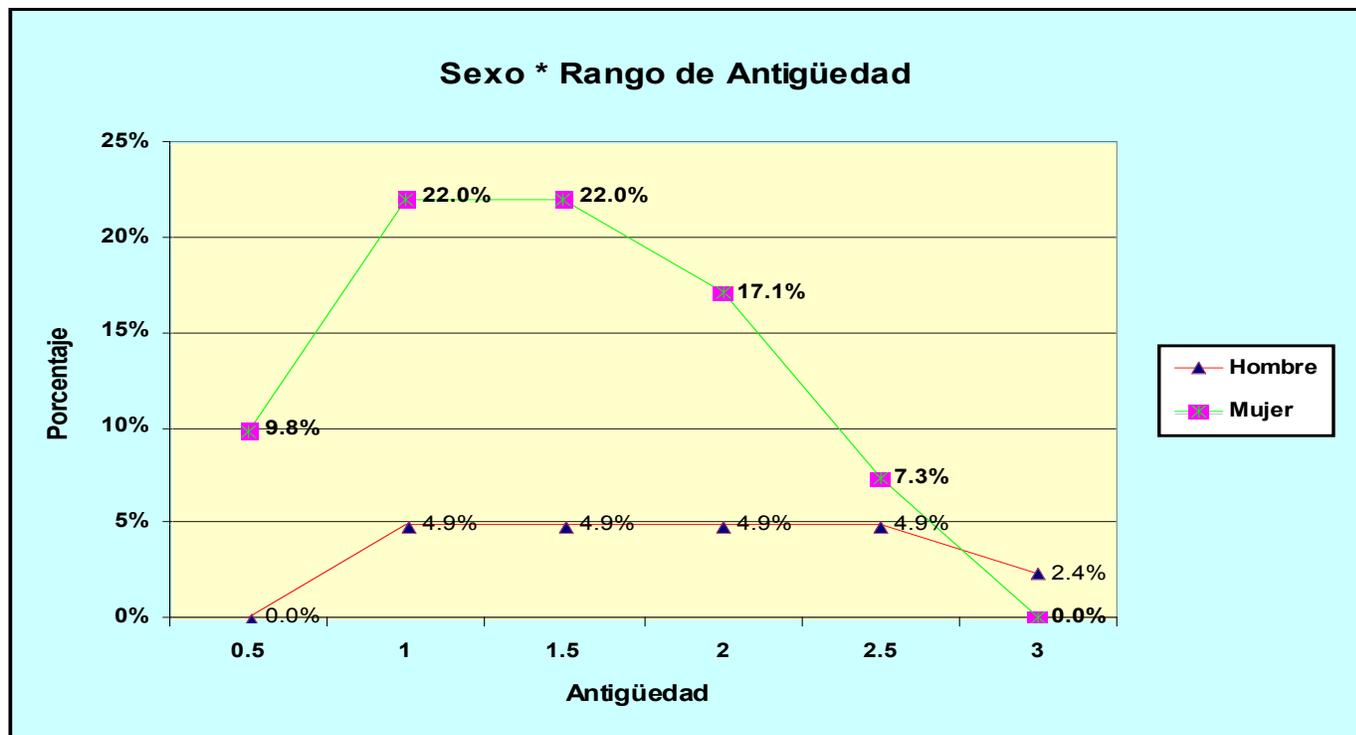
recorrido de estos rangos arroja un porcentaje del 65.9; si bien es cierto que esta cifra es bastante elevada, y que podría pensarse de que el interior de la institución no existe esta problemática, los datos podrían inducir a una mala interpretación de lo que al interior de ella acontece, debido fundamentalmente, a que existe un porcentaje importante que menciona la existencia de un nivel *alto*.

Obsérvese en la gráfica 7.8, el rango de edad de 36 a 40 años que muestra un 9.8%, del mismo modo, al correspondiente al de 31 y 35 años con un 7.3%, la suma de ambos representa el 17.1% del personal, pero si además se añade a este porcentaje los respectivos a los rangos de edad referentes al nivel *medio* y nivel *bajo*, la cifra se eleva considerablemente, dando como resultado un total de 34.1%, por lo que este dato resulta ser demasiado significativo como para no ser tomado en cuenta, muestra que un tercio del personal manifiesta a distinto nivel, la existencia de *mobbing*.

Lo importante a resaltar de este cruce de variables, es un llamado de atención a las autoridades de la institución para que se den cuenta que al interior de ella existe esta problemática, cuando en realidad no debería existir, por lo que resulta necesario que construyan estrategias tendientes a eliminar este problema como para poder garantizarle al personal un mejor ambiente laboral.

## 7.16 Sexo y Rangos de antigüedad

Gráfica 7.9



En la gráfica 7.9, se puede observar que 32 de los 41 profesores que laboran en la institución son mujeres, lo cual representa el 78%; de este porcentaje un 22% tiene una permanencia de 1 año, y la misma cifra para los de 1.5 años de antigüedad, un 9.8% corresponde al personal que tiene seis meses; el 17.1% al de 2 años y, finalmente, 7.3% corresponde al de 2.5 años de antigüedad.

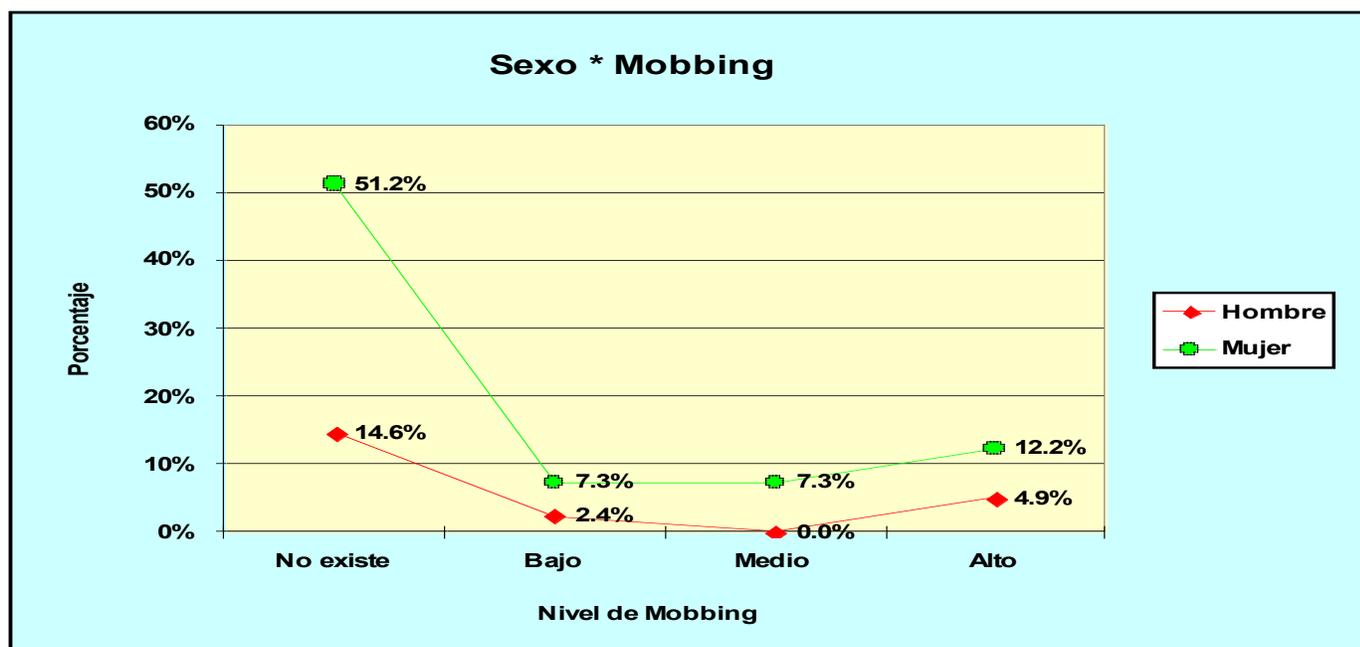
De la gráfica 7.9, se desprende que el tiempo máximo de permanencia del personal femenino laborando para la institución es de 2.5 años, y sólo se muestra estable durante un pequeño periodo de tiempo que abarca del año al año y medio, por otra parte, a partir del segundo año, en el trazado de la línea correspondiente se observa un descenso considerable, lo cual puede

ser un indicador que podría confirmar la rotación de personal que se presenta en la institución con referencia al personal femenino que labora en ella.

Para el caso de los hombres, la institución sólo cuenta con nueve, lo que representa el 22% de la población. La gráfica 7.9, muestra un trazado de línea mucho más uniforme en comparación al mostrado por las mujeres. El porcentaje de los rangos de antigüedad que abarcan desde el 1 año hasta 2.5 años, permanece estable con el 4.9%; por otra parte, el 2.4% corresponde al tercer año de antigüedad. Esto puede significar una mayor tolerancia por parte de los hombres a las condiciones de trabajo ofrecidas por la institución.

### 7.17 Sexo y Mobbing

Gráfica 7.10



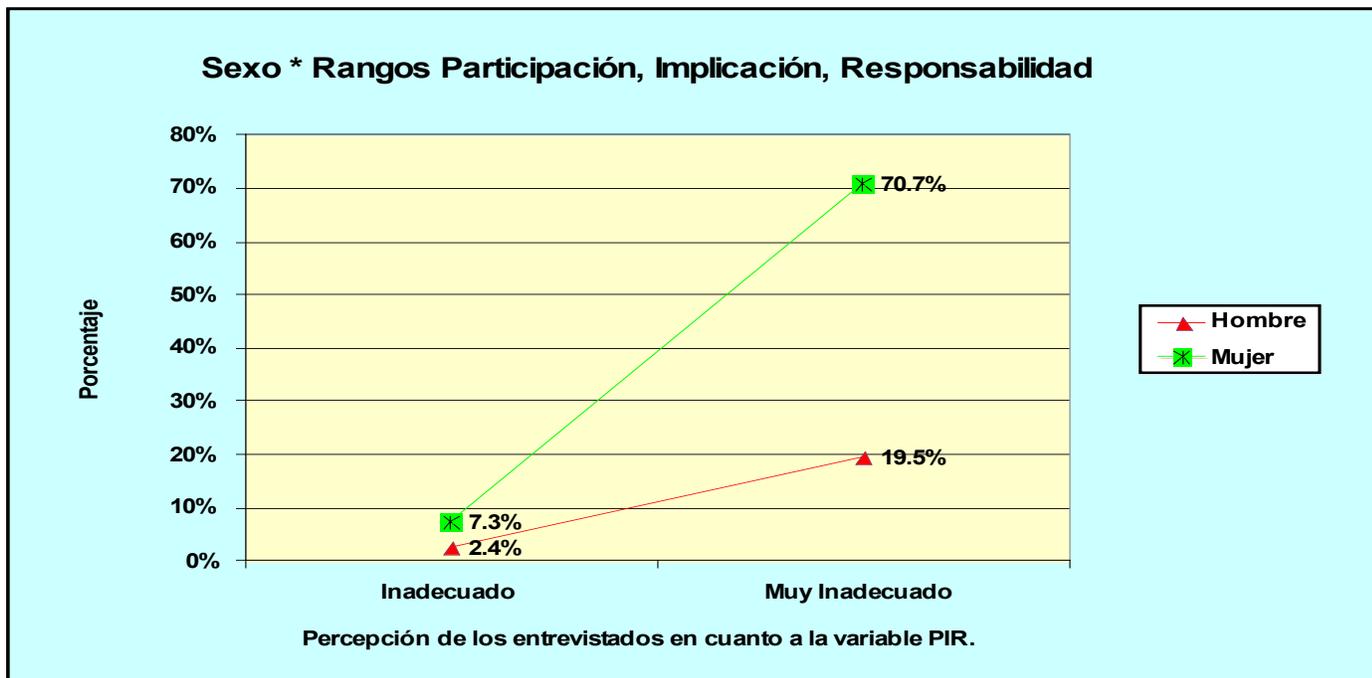
En el cruce de variables de sexo y *mobbing*, los datos proporcionaron la siguiente información: El 51.2% de mujeres contestó que no existe *mobbing*, mientras que el 14.6% de los hombres confirmó esta cuestión, lo anterior representa el 65.9% de la población.

El 9.8% indicó que existe un bajo nivel de *mobbing*, de este porcentaje, el 7.3% son mujeres y el 2.4% son hombres. El 7.3% indicó que el nivel de *mobbing* es *medio*, siendo en su totalidad mujeres. El 17.1% indicó que existe un nivel alto de *mobbing*, de este porcentaje, el 12.2% son mujeres y el 4.9% son hombres.

La gráfica 7.10, muestra que ambos sexos percibieron que este hostigamiento *no existe* en un 65.9%, sin embargo, un 17.1% percibe no solamente que existe, sino además, menciona que el nivel de hostigamiento es *alto*, por lo que debe considerarse la opinión de estos encuestados. Aún cuando este porcentaje es menor si se compara con la cifra anterior, es evidente su aparición y es necesario tomarlo en cuenta para evitar ciertas eventualidades que perjudiquen el desempeño laboral de los docentes. Por otra parte, este cruce de variables da cuenta también, de que este tipo de hostigamiento se presenta en ambos sexos, y como se mencionó con anterioridad, es importante realizar una investigación más profunda orientada a la medición de este factor psicológico para disminuir, en la medida de lo posible, factores que conlleven a un crecimiento importante en la percepción del hostigamiento en el trabajo.

## 7.18 Sexo \* Rango Participación, implicación, responsabilidad (PIR)

Gráfica 7.11



En el cruce de variables entre sexo y la variable de participación, implicación y responsabilidad (PIR), se pueden observar los siguientes resultados a partir de lo que la gráfica muestra: para el caso de las mujeres, se observa que el 70.7% percibe que las condiciones son *muy inadecuadas*; mientras que el 7.3% indicó que las condiciones son *inadecuadas*. Para el caso de los hombres, el 19.5% mencionó que las condiciones son *muy inadecuadas*, y sólo el 2.4% manifestó que las condiciones son *inadecuadas*.

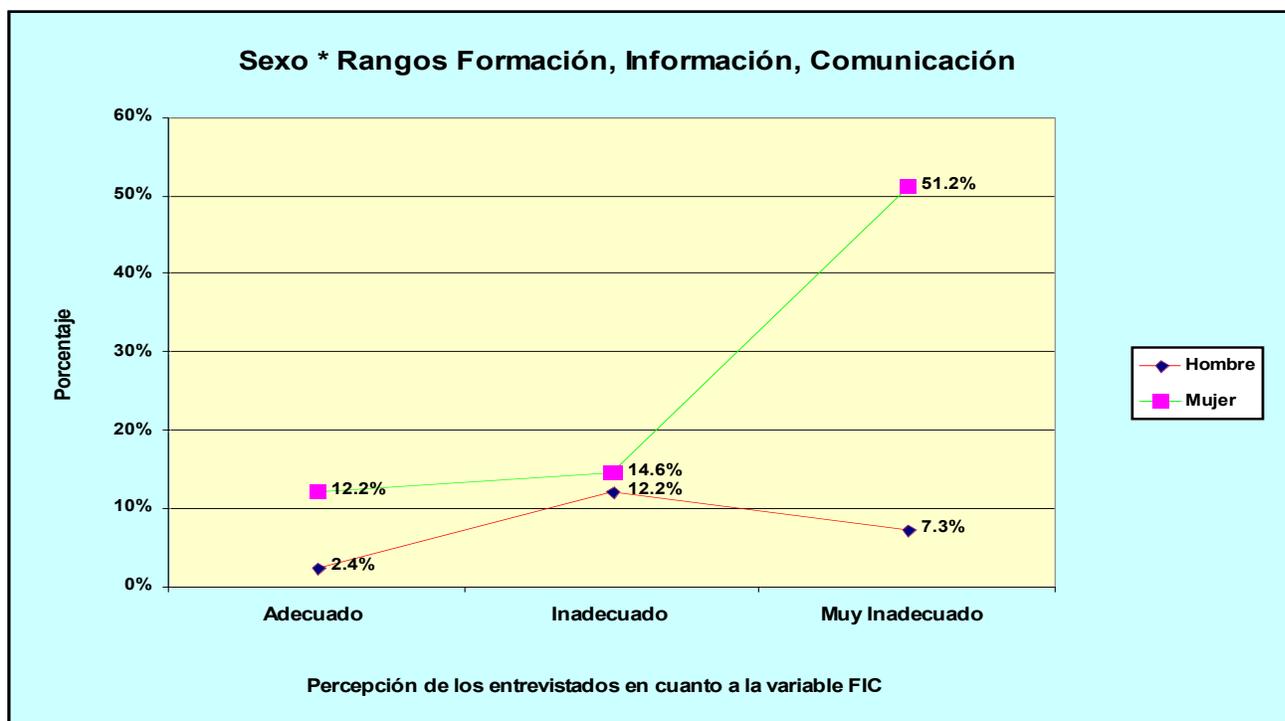
En la gráfica 7.11, también puede observarse, un trazado de las respectivas líneas semejante, mostrando la misma tendencia en ellas, es decir, que tanto los hombres como las mujeres perciben de igual manera la situación con respecto a la variable PIR.

Tomando en cuenta que esa trayectoria es similar para ambos sexos, debiera tomarse en cuenta la percepción de todos ellos para poder corregir la falta de participación en las actividades laborales.

Esta información es importante, puesto que el personal no percibe que existan al interior de la institución, las condiciones idóneas para que se tenga una participación adecuada y pueda desempeñarse de mejor manera, y esta situación puede ser un factor más que contribuya al incremento en la rotación del personal.

### 7.19 Sexo \* Formación, información, comunicación (FIC)

Gráfica 7.12

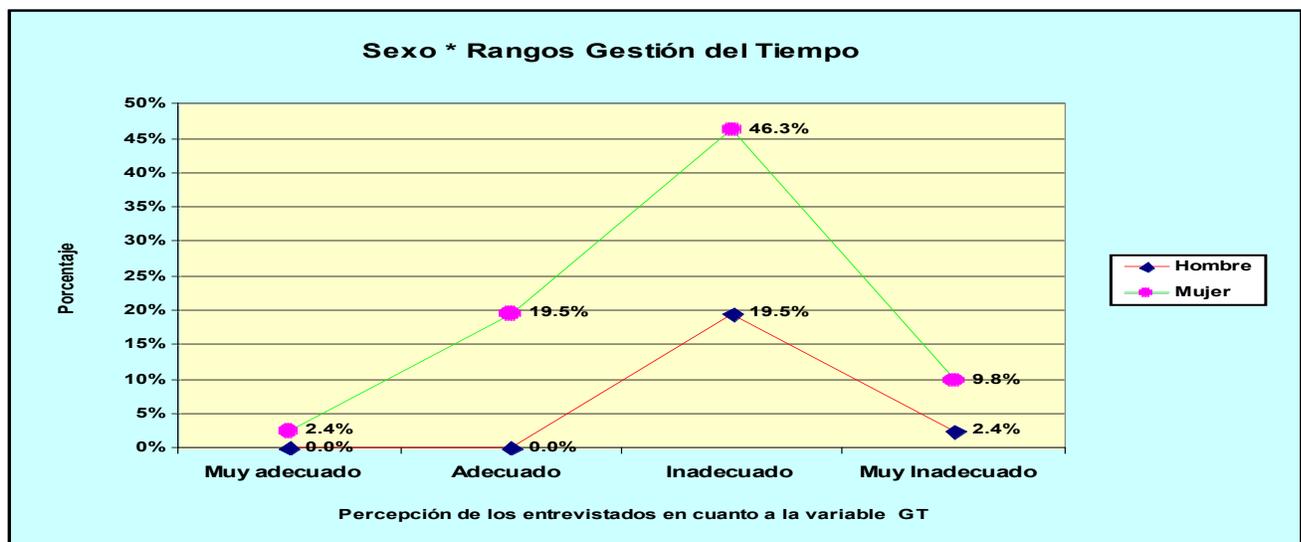


El cruce de variables de sexo y la variable de formación, información y comunicación (FIC), permite observar, para el caso de las mujeres, que el 51.2% indicó que las condiciones labo

sus rales son *muy inadecuadas*; el 14.6% manifestó que las condiciones son *inadecuadas*. Si se suman ambos porcentajes se tendrá que el 65.8% de la población femenina percibe que no existen las condiciones contenidas en las variable FIC para realizar de mejor manera el trabajo. Para el caso de los hombres, el 12.2% percibe que las condiciones son *inadecuadas*; y el 7.3% como *muy inadecuadas*. Si se suman ambos porcentajes, se tiene que el 19.5% de los hombres investigados consideran -al igual que para el caso de mujeres- que al interior de la institución no se tienen las condiciones apropiadas para llevar a cabo las actividades laborales. Por último, sólo un 2.4% de los hombres y 12.2% de las mujeres manifestaron que las condiciones son *adecuadas*.

## 7.20 Sexo \* Gestión del tiempo (GT)

Gráfica 7.13



El cruce de variables entre sexo y el rango de Gestión del Tiempo (GT) permite observar que para el caso de las mujeres, el 46.3% manifestó que las condiciones son *inadecuadas*; el 9.8% las percibió como *muy*

*inadecuadas*. Por otra parte, es importante mencionar que el 19.5% de la población femenina percibió a las condiciones de gestión del tiempo como *adecuadas*; por último, sólo un 2.4% mencionó que las condiciones son *muy adecuadas*.

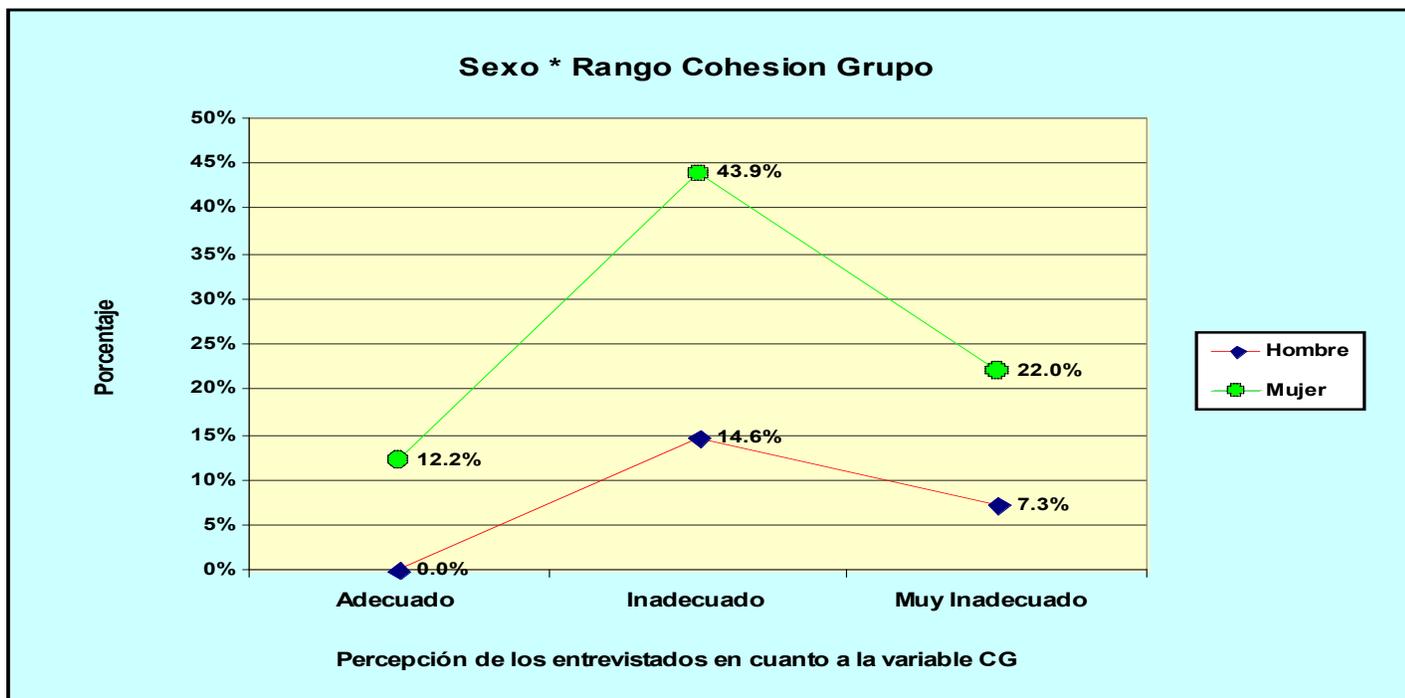
Para el caso de los hombres, el 19.5% percibió a estas condiciones como *inadecuadas*, mientras que el 2.4% restante las calificó como *muy inadecuadas*.

En la gráfica 7.13, se observa que las líneas correspondientes a las condiciones de *inadecuadas* y *muy inadecuadas*, su comportamiento es muy semejante para ambos sexos, obsérvese la figura trazada por las líneas, lo cual quiere decir, que se tiene la misma percepción con respecto estos indicadores independientemente del sexo de los entrevistados.

Por último, hay que remarcar el hecho que sólo en el caso de las mujeres, son las únicas que manifestaron que al interior de la institución existen condiciones *adecuadas* y *muy adecuadas* para llevar a cabo las diferentes actividades contempladas al interior de la variable GT.

## 7.21 Sexo \* Cohesión de grupo (CG)

Gráfica 7.14



El cruce de variable de sexo y la variable de cohesión de grupo muestra que para el caso de las mujeres, prevalece la percepción de que las condiciones son *inadecuadas*. Este porcentaje corresponde al 43.9% de la población femenina; el 22% opinó las condiciones son *muy inadecuadas*; y sólo el 12.2% manifestó que las condiciones son *adecuadas*.

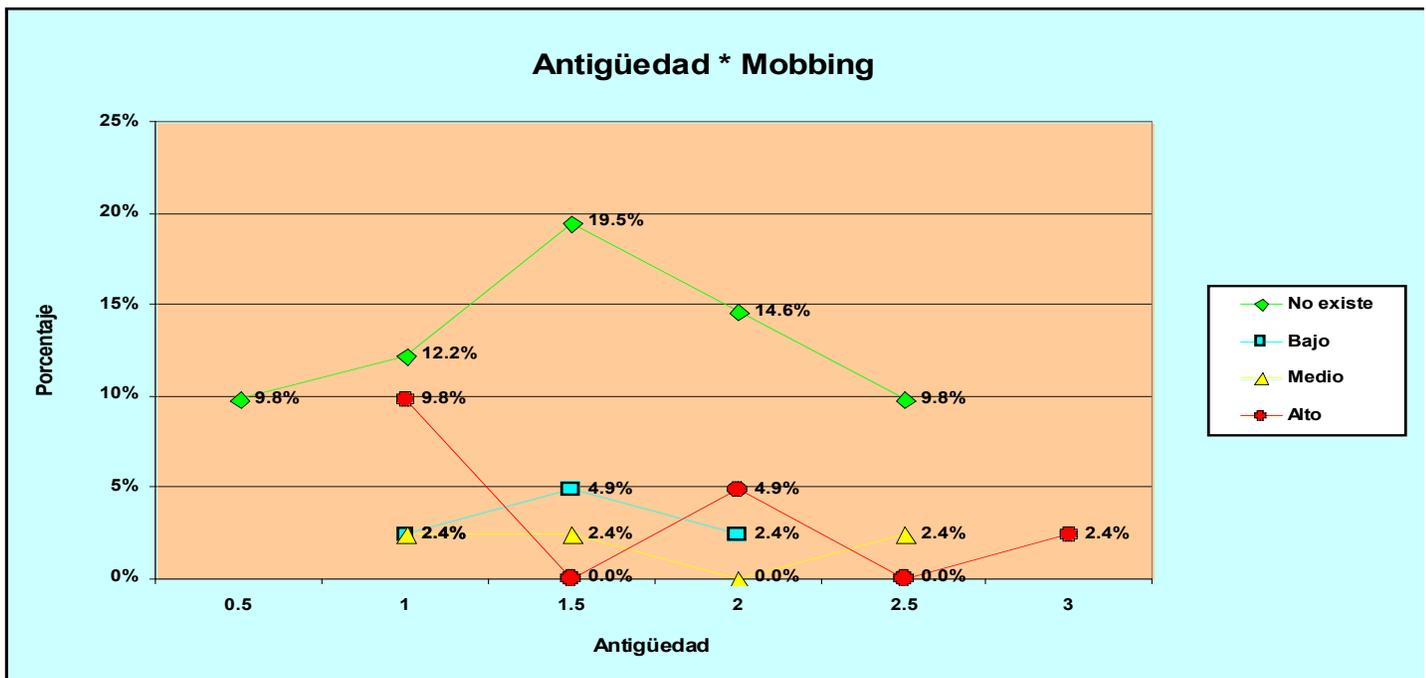
Para el caso de los hombres, el 14.6% indicó que las condiciones son *inadecuadas*, mientras que el 7.3% las percibió como *muy inadecuadas*.

Es importante mencionar que tanto para el caso de los hombres como de las mujeres, se tiene la misma percepción con respecto a las condiciones *inadecuadas* y *muy inadecuadas*, el trazado de sus líneas particulares es muy semejante, de alguna manera, se observa en la

gráfica, un comportamiento muy similar al presentado en la gráfica correspondiente a la variable de gestión del tiempo que muestra casi el mismo tipo de figura referente al trazado de sus líneas. Por último, lo significativo a mencionar, es que al interior de la institución, tanto los hombres como las mujeres en un elevadísimo porcentaje (87.8%), percibió que las condiciones laborales contenidas en la variable de cohesión de grupo, como *inadecuadas* y *muy inadecuadas*, lo cual dificulta la realización de las diferentes actividades laborales.

### 7.22 Antigüedad \* Mobbing

Gráfica 7.15



Mobbing, tuvo el propósito de detectar en cuál de los vectores podría presentarse con mayor incidencia el hostigamiento en el trabajo, o bien, si éste permanece constante a lo largo de la trayectoria laboral del personal. A continuación se presentan los resultados.

Lo primero que hay que resaltar de la gráfica 7.15, es que el mayor porcentaje del personal entrevistado mencionó que el Mobbing *no existe*, sí se observa el recorrido con referencia al trazado de la línea correspondiente, podrá observarse que el rango de antigüedad que va desde el *medio año* (0.5) hasta los 2.5 años, la sumatoria de los porcentajes particulares da un total de 65.9%; puede también observarse que en el rango de 1.5 años es donde se obtiene el mayor porcentaje (19.5%) con respecto esta percepción.

Por otra parte, la trayectoria trazada por la línea que corresponde al personal que indicó que existe un *nivel alto*, se tiene el mayor porcentaje en el rango de un año de antigüedad con el 9.8%; el 4.9% en el segundo año; y el 2.4% en el tercer año. La sumatoria de estos porcentajes con respecto a esta percepción da un total de 17.1%, cifra que refleja la existencia de esta problemática al interior de este centro de trabajo.

Con respecto a los entrevistados que percibieron un nivel *medio*, se obtuvo el mismo porcentaje del 2.4% para los rangos de 1; 1.5; y 2.5 años de antigüedad, la sumatoria de todos ellos da un total de 7.2%.

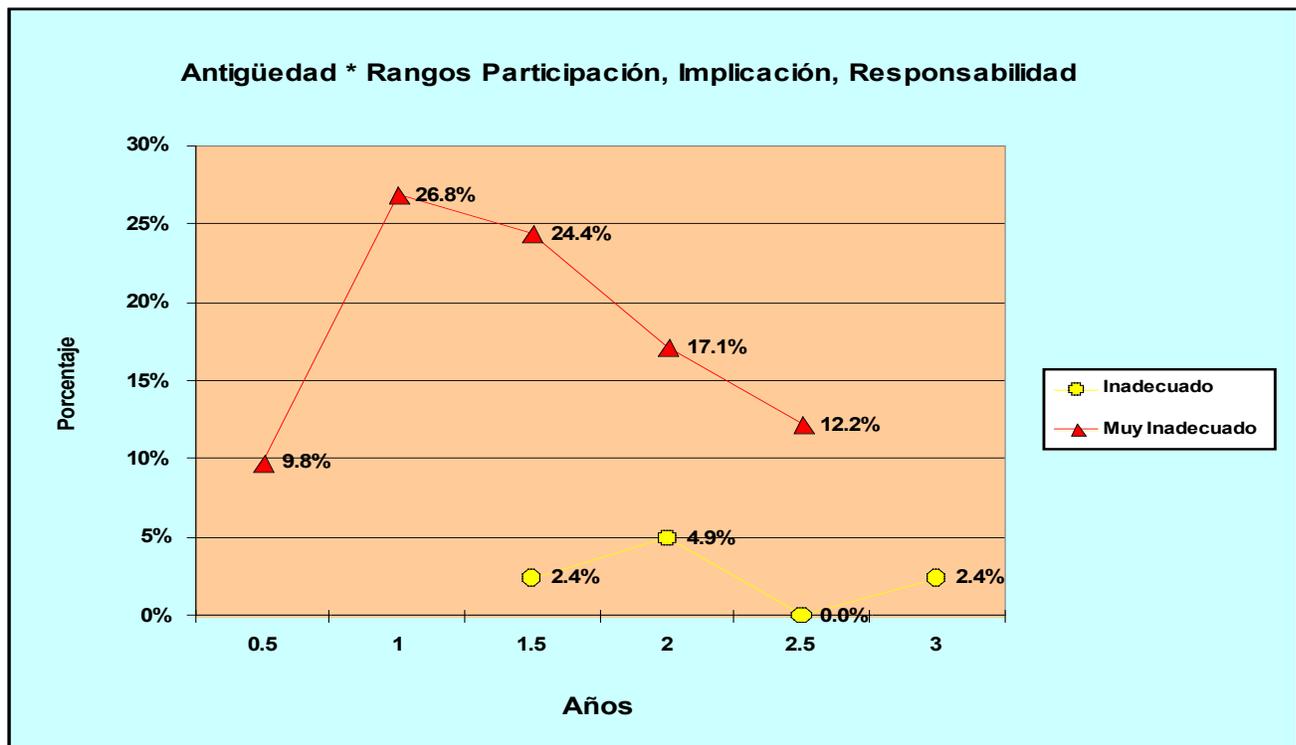
Para los que mencionaron que existe un nivel *bajo*, se obtuvo el 2.4% para el rango de 1 año; 4.9% para el de 1.5 años y 2.4% para el de 2 años de antigüedad, la suma de todos sus porcentajes de un total de 9.7%.

La gráfica 7.15, también muestra que los diferentes niveles de la existencia del Mobbing por parte del personal, empiezan a presentarse cuando se cumple el primer año de antigüedad, y para el caso de los que manifestaron la existencia de un *nivel alto*, éste se mantiene hasta el final, es decir, hasta el tercer año antigüedad.

En conclusión, si se suman los porcentajes correspondientes del personal, - independientemente de su antigüedad-, que percibió la existencia del mobbing a través de los niveles alto, medio y bajo, se tiene un total del 38.2%, porcentaje que resulta ser bastante significativo por parte de los entrevistados que identificaron algún nivel de hostigamiento, y esto es importante en cuanto a que no debiera existir bajo ninguna circunstancia, más aún, tratándose de un centro de educación superior.

### 7.23 Antigüedad \* Participación, implicación, responsabilidad (PIR)

Gráfica 7.16



En tiempos recientes ha quedado demostrado que la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa a la que se pertenece redundo en relaciones positivas y significativas para la productividad y la permanencia del personal en la organización.

En este sentido con respecto al cruce de variables de *antigüedad y participación, implicación y responsabilidad* (PIR), los datos arrojaron la siguiente información:

Del personal que indicó que las condiciones son *muy inadecuadas*, el 26.8% se ubica en el año de antigüedad, el 24.4% en 1.5 años, el 17.1% se ubica en dos años, el 12.2% en 2.5 años y el 9.8% en los seis primeros meses. Lo anterior representa el 90.3%

Por otra parte, del personal que indicó que las condiciones son *inadecuadas*, el 4.9% de la población se ubica en los dos años de antigüedad y el mismo porcentaje de 2.4% se ubica en el año y medio y los tres años. Lo anterior representa el 9.7%.

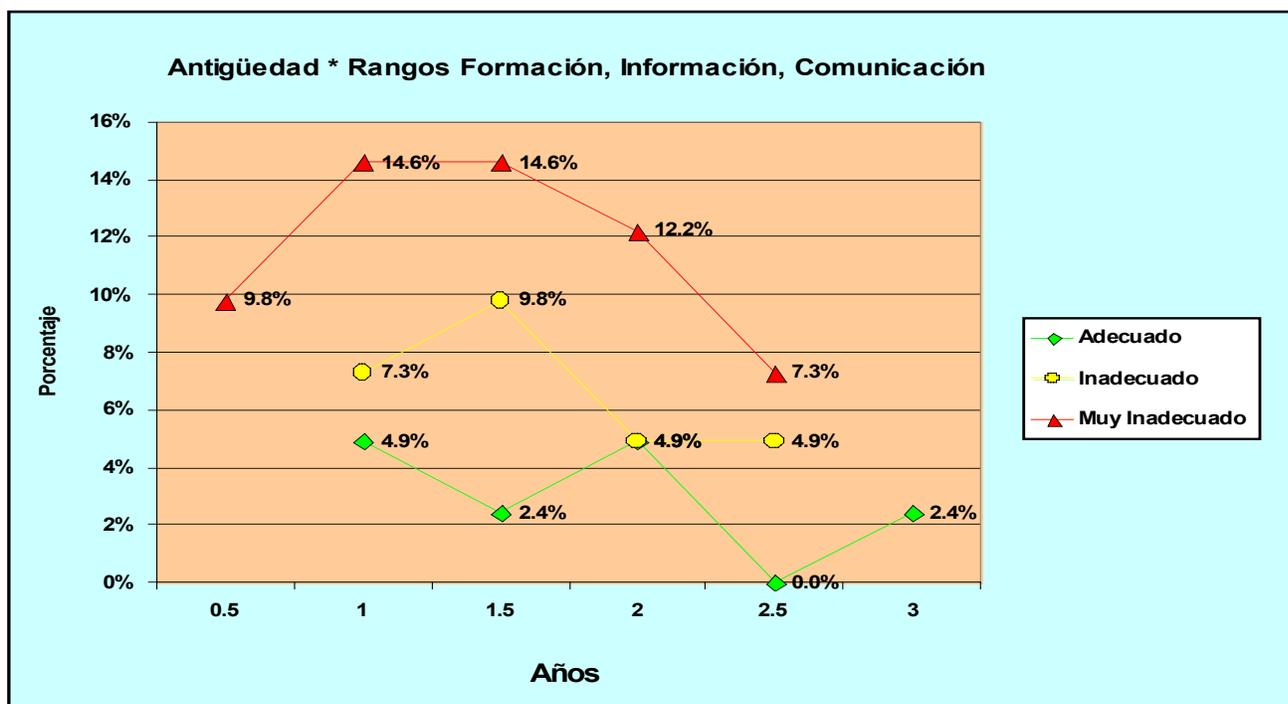
Este cruce de variables proporciona información muy importante para el personal de dirección de la institución pues independientemente de la antigüedad, los datos hacen notera que si se suman los porcentajes del personal que indicó que las condiciones son *muy inadecuadas*, 90.3% y el porcentaje del personal que indicó que las condiciones son *inadecuadas*, 9.7% se obtiene un total del 100%. Es decir que de los 41 profesores que fueron encuestados, todos tienen la percepción de que las condiciones no son propicias para desarrollar sus actividades dentro del centro de trabajo.

Las cifras anteriores son un foco rojo para el personal directivo de la institución, pues reflejan, de manera clara, una gran problemática ya que todo el personal encuestado percibe que las condiciones para trabajar en equipo así como la incitativa a la propuesta de nuevas ideas, la autonomía y el control que se tienen sobre las tareas realizadas no son factores que se toman en cuenta para llevar a cabo el desarrollo óptimo del trabajo, por lo que de aquí se pueden derivar los altos índices de rotación que existen en la institución.

Estos datos pueden servir a los directivos de la institución para que sean conscientes de la problemática y se diseñen nuevas estrategias que permitan mejorar la confianza del personal en la institución y se genere una mayor fidelidad hacia ella. Con la corrección de estas condiciones de trabajo se puede aprovechar el potencial de cada profesor para beneficio, incluso, de la propia institución.

### 7.24 Antigüedad y la variable Formación, información, Comunicación (FIC)

Gráfica 7.17



Esta variable de formación, información y comunicación es fundamental en cualquier empresa, pero en el área educativa permite mejorar la calidad de la educación por medio de la diversificación de contenidos y métodos, la innovación, la difusión y el uso de buenas prácticas permiten estimular un diálogo fluido sobre las políticas que deben seguirse en la institución.

De ahí la importancia de que las condiciones laborales en este sentido sean las adecuadas.

En el cruce de variables de *antigüedad y formación, información, comunicación* (FIC) la gráfica 7.17, ubica en qué puntos se tiene la percepción de mayor problemática. La información que se obtuvo fue la siguiente:

El mayor porcentaje del personal (29.2%) que percibe que las condiciones son *muy inadecuadas* se ubica en la antigüedad de uno a 1.5 años; el 12.2% en los 2 años, el 9.8% en los seis meses y el 7.3% en los 2.5 años. Se puede observar que del personal que indicó que las condiciones son *muy inadecuadas* no llegan a los 3 años de antigüedad.

Del personal que indicó que las condiciones son *inadecuadas*, el 9.8% se ubica en el año y medio, el 7.3% en el primer año y el 4.9% en los 2 y los 2.5 años. Lo anterior suma el 26.9%.

La gráfica 7.17, permite observar que tampoco este porcentaje del personal llega a los tres años de antigüedad lo que indica que solamente 2.4% del personal encuestado tiene 3 años. Esto puede ser un indicador importante que muestra los altos niveles de rotación que existen en la institución.

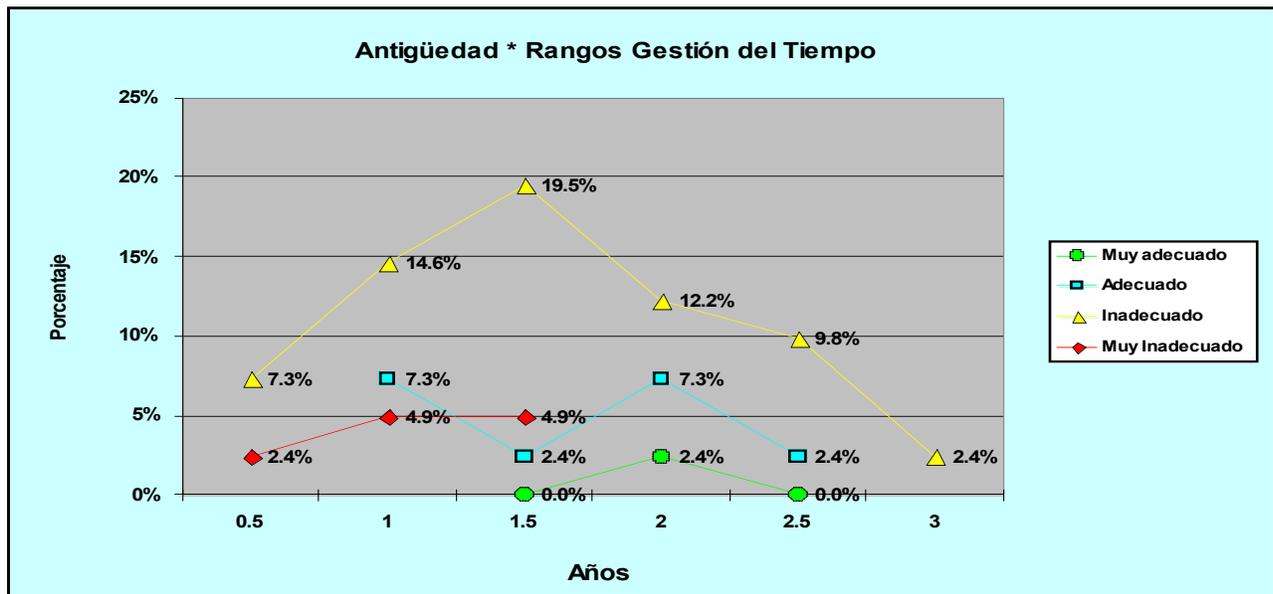
Del personal encuestado, casi el 14.6% indicó que las condiciones son *adecuadas*, de ese porcentaje el 2.4% tiene tres años de antigüedad.

Como puede observarse, el menor porcentaje del personal encuestado (2.4%) tiene más tiempo en la institución, es natural pensar que si el personal tiene la percepción de que las condiciones laborales son propicias para el desarrollo de los profesores, éstos permanezcan en la institución. Sin embargo, llama la atención que es la minoría del personal los que tienen la percepción de que las condiciones son adecuadas para su propio desarrollo.

Los datos anteriores son datos reveladores que debieran preocupar a los directivos de la institución pues la percepción que se tiene sobre lo inadecuado que son las condiciones laborales con respecto a esta variable impide que el personal se involucre porque la falta de información y capacitación lo cual forma una barrera por la incertidumbre que esto genera. Las respuestas fuera de plazo, las omisiones, los errores, los descuidos y el filtrado de información puede ser la causa de que el personal busque oportunidades en otro lado y por ello abandone la institución. Todo lo anterior debiera servir para generar nuevas estrategias que deriven en la certidumbre del personal y permanezca en la institución por más tiempo.

### 7.25 Antigüedad y la variable gestión del tiempo (GT)

Gráfica 7.18



La capacidad de gestionar bien el tiempo es una habilidad que es muy valorada en la actualidad pues es un factor que de ser manejado correctamente mejora no solo la productividad del personal sino también la competitividad de la organización.

La pérdida de tiempo es un patón de malos hábitos que provocan en el trabajo una mayor rigidez.

En este sentido, del cruce de variables de *antigüedad* y la variable *gestión del tiempo* (GT) se obtuvo lo siguiente:

Del personal que indicó que las condiciones son *muy inadecuadas*, el 4.9% se ubica tanto en el primer años como al 1.5 años de antigüedad y el 2.4% en los primeros seis meses. Lo anterior suma el 12.2%.

Del personal que indicó que las condiciones del trabajo, con respecto a la gestión del tiempo, son *inadecuadas* el 19.5% se ubica en el 1.5 años; el 14.6% en el año de antigüedad; el 12.2% en los 2 años; el 9.8% en los 2.5 años, el 7.3% en seis meses y el 2.4% en los 3 años. Lo anterior suma el 65.8%.

Del personal que manifestó que las condiciones son *adecuadas*, el 7.3% se ubica tanto en el primer año y como en los 2 años de antigüedad; mientras que el 2.4% se ubica tanto en el 1.5 como a los 2.5 años. Lo anterior suma el 19.4%.

La gráfica 7.18, permite observar que solamente el 2.4% del personal quienes se ubican en los 2 años de antigüedad, indicaron que las condiciones son *muy adecuadas*.

Es interesante observar que aunque hubo un porcentaje del personal que manifestó que las condiciones son adecuadas y muy adecuadas, 19.4% y 2.4% respectivamente, lo cual suma el 21.8%; es más representativo el pocentaje del personal que manifestó que son *muy inadecuadas e inadecuadas*.

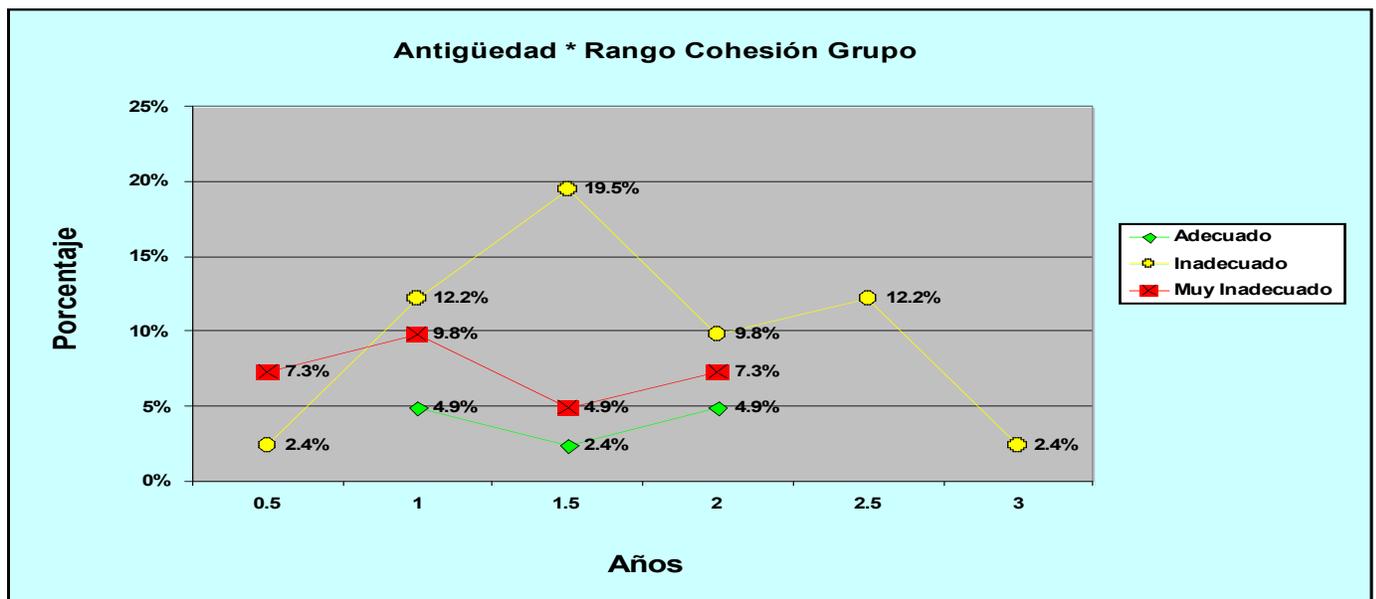
Éste es un dato importante para el personal directivo de la institución para establecer estrategias que permitan mejorar las condiciones de trabajo. Si se considera la productividad del personal se debería tener la iniciativa por parte de los directivos de la institución para mejorar la eficiencia de las reuniones, papeleo y desorden para provocar una mejor asignación de tiempos a cada una de las actividades que se realiza.

Lo anterior puede servir de base para concluir que existe alta rotación de personal por las condiciones laborales que existen, en este aspecto, dentro de la organización.

Con la promoción de nuevos hábitos se puede mejorar la percepción que se tiene sobre la gestión del tiempo y con ello generar un mayor compromiso por parte del personal con la institución.

### 7.26 Antigüedad y la variable cohesión de grupo (CG)

Gráfica 7.19



El trabajo en equipo, es una de las condiciones laborales de tipo psicológico que tiene mayor impacto positivo dentro de la organización pues permite que haya compañerismo y al mismo tiempo mejores resultados.

De ahí la importancia de promover dentro de la organización el establecimiento de buenas relaciones de grupo.

Con respecto al cruce de variables de antigüedad y cohesión de grupo (CG), la gráfica muestra aquellos puntos que tienen mayor problemática. Se puede observar la siguiente información:

Del personal que indicó que las condiciones son muy inadecuadas, el 9.8% se ubica en el primer año de antigüedad, el 7.3% se ubica tanto en los primeros seis meses como a los 2 años, mientras que el 4.9% se ubica en el año y medio. Lo anterior suma 2.3%.

Del personal que indicó que las condiciones son inadecuadas, el 19.5% se ubica en el año y medio, el 12.2% se ubica tanto en el primer año como a los 2.5 años; el 9.8% en los dos años y el 2.4% se ubica tanto en los primeros seis meses como a los tres años de antigüedad. Lo anterior suma el 58.5%.

Si se suman los porcentajes del personal que indica que las condiciones son muy inadecuadas y del personal que indica que son inadecuadas se obtiene un total del 87.8%

Este dato es muy importante pues de acuerdo con los datos, casi el 90% del personal indica que las condiciones no son propicias para permanecer en la institución.

En la gráfica 7.19, se puede observar que solamente el 2.4% del personal tiene tres años en la institución.

Por otra parte el 12.2% indicó que las condiciones son adecuadas. El 4.9% del personal se ubica tanto en el primer año como a los dos años y 2.4% se ubica en el año y medio.

Aunque hubo un porcentaje del 12.2% del personal que indicó que las condiciones son adecuadas, se puede observar en la gráfica que de este porcentaje el tiempo máximo de permanencia en la institución es de 2 años.

Los datos anteriores resultan ser muy importantes porque la fuerza que hace que el grupo se integre y se cohesione es justamente la solidaridad y el sentido de pertenencia y si estas condiciones no son las más adecuadas para el personal, el grupo no comparte valores, actitudes y mucho menos normas de conducta comunes.

Lo anterior puede servir de base para concluir que las condiciones laborales en el rubro de cohesión de grupo no son propicias para que el personal permanezca en la institución y por ello existe alto nivel de rotación.

Este análisis puede alertar al personal directivo de la organización para que realicen mejoras en este sentido para ofrecer mejores condiciones de trabajo al personal y se genere un mayor compromiso con la institución.

El trabajar en equipo es muy provechoso no solo para una sola persona sino para todo el personal involucrado pues la cohesión grupal genera mayor satisfacción y mayor respeto hacia las diferencias ideológicas. Lo anterior provoca una mayor participación en el funcionamiento adecuado de todas las organizaciones, es por ello que esta percepción del personal debe ser tomada en cuenta por los directivos de la institución.

## 8. CONSISTENCIA DE LAS VARIABLES

Con la finalidad de determinar la probabilidad de que los resultados obtenidos fueran consistentes, se recurrió a la aplicación de *Ji cuadrado* de Pearson y la razón de verosimilitud de *Ji cuadrado*<sup>29</sup>.

La prueba de *Ji cuadrado* se construye a través de tablas de contingencia de  $r$  filas frente a  $c$  columnas que representan los niveles de observación de los datos muestrales de dos o más variables  $X$  e  $Y$ ; con sus correspondientes categorías ubicadas en filas y renglones respectivamente. Cuando únicamente son utilizadas dos variables se conocen como tablas de contingencia de  $2 \times 2$ .

Esta prueba es utilizada para someter a contrastación la hipótesis nula la cual en términos estadísticos es representada de la siguiente manera:

*H<sub>0</sub>*: las variables  $X$  e  $Y$  son independientes;

De lo anterior se desprende que la prueba de *Ji cuadrado* sirve para demostrar la independencia existente entre dos variables dentro de un determinado nivel de significancia asignado por el investigador, en el caso particular se establece a un nivel de *p-valor* de  $\leq 0.05$ . Esto en términos generales significa que los datos se ubican a un 95% de nivel de confiabilidad.

Por lo tanto, si el *p-valor* asociado al estadístico de contrastación es menor o igual que  $\alpha$  (alpha), se rechazará la hipótesis nula a nivel de significancia de  $\alpha$  (alpha).

---

<sup>29</sup> La razón de verosimilitud de *Ji cuadrado*, sirve para corroborar el valor de *Ji cuadrado* cuando sus numerales se acercan al valor crítico de alpha, es decir:  $\leq$  ó  $\geq 0.05$ , lo que hace difícil tomar una decisión, por tal motivo, este estadístico permite contar con una mayor certeza acerca de la decisión que deberá ser tomada.

En otras palabras, si los datos obtenidos caen en la región de rechazo de la hipótesis nula con respecto a la tabla de *Ji cuadrado* a nivel de significación de  $\leq 0.05$ , se rechazará la hipótesis nula, lo cual quiere decir que las variables son dependientes y muestran determinado nivel de relación; por el contrario, cuando los datos salen de la región de rechazo habrá que aceptar la hipótesis nula que muestra la confirmación de independencia entre las variables, es decir, que son variables completamente independientes y que no hay dependencia alguna entre ellas.

Se realizó un cruce de variables, para mostrar la posible asociación que pudiera existir entre las variables analizadas en términos de su valor absoluto con sus correspondientes porcentajes, lo cual permitió tener una mejor panorámica de los resultados. Por otra parte, este mismo proceso hizo factible la detección de las *variables eje* que sirvieron de base para la prueba de contrastación estadística.

De esta manera y con el fin de mostrar la consistencia de los datos obtenidos en los cuestionarios, se sometieron a contraste estadístico las variables elegidas para la validación de los datos y sustentar los resultados obtenidos a través de la prueba de hipótesis nula mediante el programa de cómputo SPSS V. 16 (*Statistical Package for the Social Sciences*) para entorno Windows.

*Ho*

El abandono laboral del personal académico del IGES no depende de las condiciones laborales que prevalecen en la institución.

*Hi*

El abandono laboral del personal académico del IGES está influenciado por las condiciones laborales que prevalecen en la institución.

En la tabla 8.1 pueden observarse las *variables* elegidas y los cinco ítems que componen el cuestionario aplicado que fueron sometidos al estadístico de contraste.

Tabla 8.1			
	Variables		
	1. Edad	2. Sexo	3. Antigüedad
ITEMS	1.- Participación, implicación y responsabilidad		
	2.- Formación, información y comunicación		
	3.- Gestión del tiempo		
	4.- Cohesión de grupo		
	5.- Mobbing		

En consecuencia, se aplicó una prueba estadística de *Ji cuadrado* ( $\chi^2$ ) para las variables seleccionadas con la finalidad no sólo de determinar el grado de asociación o bien de independencia que pudieran existir entre las diferentes variables, sino en lo esencial, detectar con un mayor certidumbre, aquellas que probablemente sean las que permitan explicar las causas que originan las distintas problemáticas existentes en este centro de trabajo.

A continuación se presentan los resultados de las variables sometidas a la prueba de *Ji cuadrado* ( $\chi^2$ ) haciendo énfasis en aquellas que permitieron rechazar la hipótesis nula. En el anexo \_\_\_\_ se presentan las tablas completas de todas las variables.

### 8.1 Pruebas de Ji cuadrado

La tabla 8.2, expone la prueba de ji cuadrado empleada para la variable eje **Edad** frente a los rubros que complementan la prueba. Como puede observarse, la prueba estadística demuestra el grado de independencia que existe entre las variables sometidas a contraste. La hipótesis nula se confirma para los casos de: **Edad \* Rangos Participación, Implicación, Responsabilidad; Edad \* Rangos Formación, Información, Comunicación; Edad \* Rangos Gestión del Tiempo; Edad \* Mobbing**; obsérvese que los valores de alpha para este conjunto de variables son demasiado elevados, lo que reafirma su grado de independencia y la aceptación de la hipótesis nula. Por otra parte, este mismo conjunto de variables no explicaría la problemática que se vive al interior de la institución ya que no se comprobó relación alguna entre ellas.

<b>Tabla 8.2</b>			
<b>Edad * Rangos Participación, Implicación, Responsabilidad</b>			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11.658 <sup>a</sup>	15	.705

Razón de verosimilitudes	11.305	15	.731
<b>Edad * Rangos Formación, Información, Comunicación</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27.670 <sup>a</sup>	30	.588
Razón de verosimilitudes	30.072	30	.462
<b>Edad * Rangos Gestión del Tiempo</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	38.141 <sup>a</sup>	45	.756
Razón de verosimilitudes	31.626	45	.934
<b>Edad * Mobbing</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34.389 <sup>a</sup>	45	.875
Razón de verosimilitudes	31.201	45	.941

La tabla 8.3 muestra el valor de ji cuadrado que sirve de base para el rechazo de la hipótesis nula, estableciéndose con ello una relación de dependencia entre las variables *Edad* y *Rangos Cohesión de Grupo*. Esta relación puede ser tomada en cuenta para explicar las posibles razones de algunas de las problemáticas que se viven al interior de la institución.

La variable cohesión de grupo se refiere al patrón de estructura del grupo, de las relaciones que emergen entre los miembros incluyendo aspectos de solidaridad, atracción ética, clima o sentido de comunidad. Contiene los aspectos de: Clima social, manejo de conflictos, cooperación y ambiente de trabajo.

Por lo anterior y tomando en cuenta los resultados de esta tabla se puede deducir que para los profesores de la institución es de suma importancia contar con un buen ambiente laboral para desempeñar su trabajo y al no encontrarlo deciden abandonar su trabajo.

Tabla 8.3			
Edad * Rango Cohesión Grupo			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	47.008 <sup>a</sup>	30	.025
Razón de verosimilitudes	46.956	30	.025

La tabla 8.4, expone la prueba de ji cuadrado empleada para la variable eje **Sexo** frente a los cinco rubros que componen la prueba. Como puede observarse, la prueba estadística demuestra el grado de independencia que existe entre las variables sometidas a contraste.

La hipótesis nula se confirma para todos los casos: **Sexo \* Rangos Participación, Implicación, Responsabilidad; Sexo \* Rangos Formación, Información, Comunicación; Sexo \* Rangos Gestión del Tiempo; Sexo \* Rango Cohesión Grupo; Sexo \* Mobbing;** obsérvese que los valores de alpha para este conjunto de variables son demasiado elevados, lo que corrobora su grado de independencia y la aceptación de la hipótesis nula.

Por otra parte, este mismo conjunto de variables no explicaría la problemática que se vive al interior de la institución ya que no se comprobó relación alguna entre ellas.

<b>Tabla 8.4</b>			
<b>Sexo * Rangos Participación, Implicación, Responsabilidad</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.024 <sup>a</sup>	1	.877
Razón de verosimilitudes	.023	1	.878
<b>Sexo * Rangos Formación, Información, Comunicación</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.896 <sup>a</sup>	2	.086
Razón de verosimilitudes	4.506	2	.105
<b>Sexo * Rangos Gestión del Tiempo</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.472 <sup>a</sup>	3	.324
Razón de verosimilitudes	5.336	3	.149
<b>Sexo * Rango Cohesión Grupo</b>			

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.602 <sup>a</sup>	2	.449
Razón de verosimilitudes	2.668	2	.263
<b>Sexo * Mobbing</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1.046 <sup>a</sup>	3	.790
Razón de verosimilitudes	1.677	3	.642

La tabla 8.5 muestra el valor de ji cuadrado que sirve de base para el rechazo de la hipótesis nula, estableciéndose con ello una relación de dependencia entre las variables **Antigüedad \* Rangos Participación, Implicación, Responsabilidad**. Esta relación puede ser tomada en cuenta para explicar las posibles razones de algunas de las problemáticas que se viven al interior de la institución.

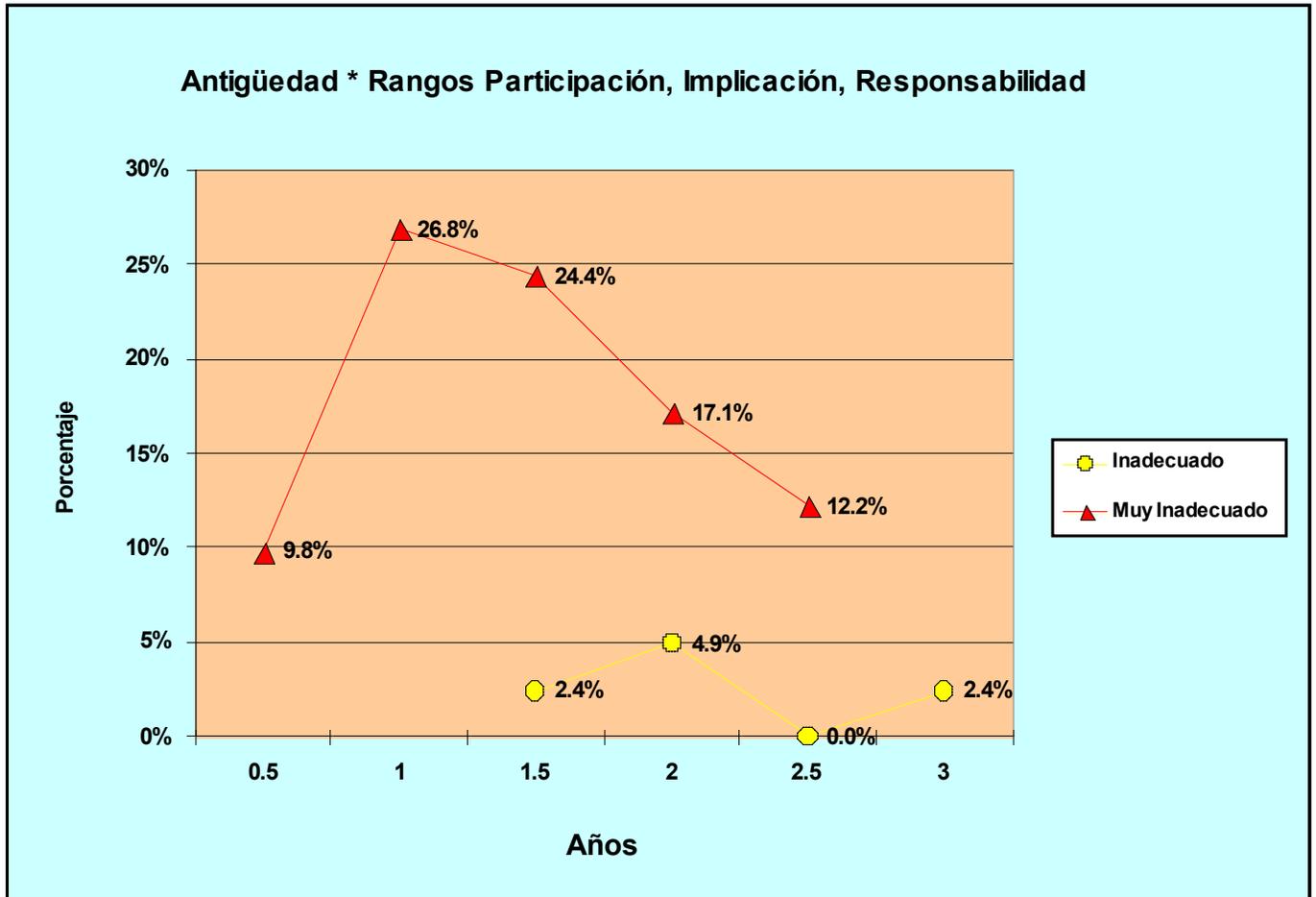
<b>Tabla 8.5</b>
<b>Antigüedad * Rangos Participación, Implicación, Responsabilidad</b>

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13.006 <sup>a</sup>	5	.023
Razón de verosimilitudes	9.978	5	.076

La variable de participación, implicación y responsabilidad (PIR) toma en cuenta factores como: Autonomía, trabajo en equipo, iniciativa, control sobre la tarea, control sobre el trabajador, rotación en el trabajo, supervisión y enriquecimiento de las tareas.

Si se toma en cuenta la gráfica 8.1 se puede observar que la gran mayoría de los profesores encuestados tiene una percepción negativa con respecto a la variable de participación, implicación y responsabilidad, pues el 90.3% de los profesores las evalúan como muy inadecuadas. Lo anterior permite deducir que esta puede ser la causa de abandono laboral en la institución.

Gráfica 8.1



La tabla 8.5, expone la prueba de ji cuadrado empleada para la variable eje **Antigüedad** frente a los rubros que complementan la prueba. Como puede observarse, la prueba estadística demuestra el grado de independencia que existe entre las variables sometidas a contraste.

La hipótesis nula se confirma para los casos de: **Antigüedad \* Rangos Formación, Información, Comunicación; Antigüedad \* Rangos Gestión del Tiempo; Antigüedad \* Rango Cohesión Grupo; Antigüedad \* Mobbing**; obsérvese que los valores de alpha para

este conjunto de variables son demasiado elevados, lo que confirma su grado de independencia y la aceptación de la hipótesis nula.

Por otra parte, este mismo conjunto de variables no explicaría la problemática que se vive al interior de la institución ya que no se comprobó relación alguna entre ellas.

<b>Tabla 8.6</b>			
<b>Antigüedad * Rangos Formación, Información, Comunicación</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10.921 <sup>a</sup>	10	.364
Razón de verosimilitudes	11.020	10	.356
<b>Antigüedad * Rangos Gestión del Tiempo</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10.196 <sup>a</sup>	15	.807
Razón de verosimilitudes	12.207	15	.663
<b>Antigüedad * Rango Cohesión Grupo</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11.224 <sup>a</sup>	10	.340

Razón de verosimilitudes	13.134	10	.216
<b>Antigüedad * Mobbing</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16.290 <sup>a</sup>	15	.363
Razón de verosimilitudes	19.054	15	.211

En resumen, la prueba de Ji cuadrado para las variables presentadas en la Tabla 8.5 correspondiente a la relación existente entre *Edad \* Cohesión de grupo* y la tabla xxxx2, que hace referencia a la relación entre *Antigüedad \* Rangos Participación, Implicación, Responsabilidad*, muestran valores que permiten rechazar la hipótesis nula, lo cual significa que hay dependencia entre las variables.

Estos valores permiten también inferir sobre la problemática del IGES y muy probablemente puedan ser la causa de los altos índices de rotación en este centro de trabajo, por lo que estas áreas deben ser atendidas o poner un mayor énfasis en el diseño de estrategias de acotamiento tendientes a resolver dicha situación.

## 9. CONCLUSIONES

La presente investigación ha llevado a cabo un estudio aplicado al Instituto Gastronómico de Estudios Superiores (IGES) para examinar las causas de los altos niveles de rotación de los profesores.

El propósito fue descubrir y analizar cuáles eran las condiciones de trabajo prevalecientes en la institución que, como factor psicológico, promovían la rotación de los profesores y en consecuencia, hacer algunas recomendaciones para modificar las estrategias organizacionales que redunden en la estabilidad estructural del IGES.

Para la consecución de los objetivos se tomaron en cuenta varias herramientas metodológicas. En primer lugar se revisó la bibliografía pertinente que permitiera la conformación del marco teórico para fundamentar la situación del IGES.

Por ello se abordaron, de manera muy sencilla, temas como: contenido del trabajo y salarios, desmotivación e insatisfacción, carga y fatiga mental, la empresa familiar, entre otros. Es importante mencionar que por razones de análisis fue necesario separar cada tema para generar una mayor nivel de comprensión pero, en realidad no pueden separarse pues, una variable lleva a la otra generando un fenómeno de estudio organizacional en donde los trabajadores tienen una influencia conjunta por todas las variables mencionadas.

En segundo lugar, la opinión de los profesores del IGES se plasmó en la cumplimentación de un cuestionario que desveló en qué medida las condiciones de trabajo eran adecuadas o inadecuadas.

En tercer lugar, teniendo en cuenta los resultados del cuestionario se analizó la información, de manera estadística, para tener los indicadores pertinentes para poder lograr los resultados del estudio. Asimismo, utilizando este análisis se procedió a identificar las variables que tenían la mayor influencia en la decisión de los profesores para quedarse o abandonar el trabajo.

A modo de conclusión a continuación se resumen los resultados más relevantes obtenidos en esta investigación.

Los resultados del estudio confirman que las condiciones de trabajo referentes a las variables de *antigüedad\*participación, implicación y responsabilidad*; así como la *edad\*Cohesión de grupo* son responsables de que en la institución haya índices de rotación importantes.

Si se tiene en consideración que la variable de participación, implicación y responsabilidad hace referencia al grado de libertad e independencia que tienen los profesores para controlar y organizar su propio trabajo y para determinar los métodos a utilizar, así como el grado de autonomía del trabajador para tomar decisiones y tomando en cuenta el resultado de la investigación se obtiene información importante para que los directores del IGES tomen en cuenta cuáles son las variables que están afectando la permanencia en la institución y a partir de ahí se generen estrategias para mejorar en ese sentido.

Se entiende que un trabajo saludable debe ofrecer a las personas la posibilidad de tomar decisiones con respecto a su propio trabajo.

Por su parte la cohesión de grupo hace referencia a cuál es el patrón de estructura del grupo, de las relaciones que emergen entre los miembros del grupo. Este concepto incluye aspectos como solidaridad, atracción, ética, clima o sentido de comunidad.

La influencia de la cohesión en el grupo se manifiesta en una mayor o menor participación de sus miembros y en la conformidad hacia la mayoría.

En este sentido, si se toma en cuenta el resultado de la investigación también se obtiene información importante para saber que la rotación de personal también está influenciada por la falta de relación entre los miembros de la institución.

Que la percepción de los profesores es que no existen las condiciones adecuadas con respecto a la solidaridad, o sentido de grupo y prefieren retirarse.

Así mismo, los resultados subrayan la importancia de la dependencia entre las variables estudiadas para que esta información permita a los directores de la organización enfocarse en ellas y generar estrategias que permitan mejorar la percepción de los profesores y esto los lleve a la permanencia en la Institución y por lo tanto a la consolidación y crecimiento de ella y al mismo tiempo redunde en mayores beneficios para ambas partes.

### **9.1 Consideraciones finales:**

Los procedimientos estadísticos han constituido una herramienta de gran utilidad para corroborar, interpretar y jerarquizar la información recolectada por medio del contacto directo, demostrando la complementariedad de las diferentes herramientas de análisis para inferir el comportamiento de los profesores del IGES.

Una limitante de esta investigación fue la falta de comentarios por parte de la población encuestada pues, como se mencionó con anterioridad, no proporcionaron comentarios adicionales a las preguntas establecidas, lo que impidió llevar a cabo un análisis de manera cualitativa que permitiera reforzar el análisis cuantitativo.

El estudio ha abordado aspectos enmarcados en varios autores, si bien gran parte del estudio se ha centrado en los factores psicosociales y a pesar de los resultados obtenidos no se pueden ignorar las variables de formación, información y comunicación; la gestión del tiempo, el *mobbing* pues a pesar de que esta investigación no puede demostrar la dependencia entre ellas, el cuestionario que se utilizó como instrumento para realizar el análisis muestra resultados mínimos pero significativos de la presencia de hostigamiento laboral por lo que se sugiere llevar a cabo otra investigación en ese sentido que permita el mejoramiento de las condiciones de trabajo y resulten ser más atractivas para los profesores y puedan mejorar su desempeño profesional.

En esta investigación se han analizado los factores que influyen en la decisión para abandonar el trabajo, sin embargo es necesario, también, explorar cómo se lleva a cabo el proceso de decisión, cuáles son los pasos en la formulación de las estrategias organizacionales y cómo se desarrolla ésta para evitar favorecer la rotación de los profesores, de tal manera que el marco teórico identificado ayude a entender los vaivenes de la actividad educativa y la importancia del profesorado dentro de cualquier institución.

## **10. RECOMENDACIONES**

Una vez que se tienen los resultados y el análisis de éstos, es necesario considerar que cualquier situación es susceptible de ser mejorada siempre en búsqueda de hacer adecuaciones que redunden en el crecimiento incluso administrativo de la institución.

Las recomendaciones que se harán a continuación deberán considerarse como opción y no como universalmente válidas de única aplicación.

Las recomendaciones se harán de manera particular con respecto a las variables que se han manejado a lo largo de este capítulo.

### **10.1. Participación, implicación, responsabilidad**

La mejora de esta variable dentro de la institución implica un incremento en el grado de libertad e independencia que tienen los profesores para organizar y controlar su propio trabajo, así como la libertad para elegir el método con el cual lo llevarán a cabo.

Una mejora de esta variable, también implica espacios en los que se promueva la toma de decisiones por parte de cada profesora lo que conllevará a un incremento en la eficacia y eficiencia dentro del trabajo. Lo anterior permitirá disminuir los errores y el aumento de la calidad en el trabajo en los diferentes escalones jerárquicos.

Se deberá fomentar la participación de los profesores en las distintas actividades que integran el trabajo, desde la propia organización y planificación de las tareas hasta la distribución de los espacios donde los profesores se desenvuelven.

Definir, comunicar y clarificar el nivel de participación que se requiere de cada profesor en cuestión de opiniones y capacidades en la toma de decisiones.

Analizar si los canales para canalizar la participación son los más adecuados, ágiles y eficaces con la finalidad de mejorarlos o en su caso reemplazarlos para hacerlos más eficientes para facilitar la atención y contestación por parte de todo el equipo de trabajo.

Eliminar los sistemas excesivos de control y la supervisión inoperante que favorecen la desconfianza en los profesores.

Flexibilizar de manera progresiva los estilos de mando que sean de estilo autoritario, de tal manera que se promueva la correcta delegación en los profesores y la responsabilidad individual.

Sensibilizar a los profesores sobre el significado e importancia de su participación dentro del Instituto.

Proporcionar al profesor un mayor control sobre la capacidad de decisión, los ritmos y organización de sus tareas.

Potencializar el crecimiento individual y profesional de los profesores de tal manera que se desarrollen sus capacidades.

## **10.2. Formación, información, comunicación**

La mejora de esta variable hace referencia al incremento en el grado de interés personal que la institución muestra por los profesores.

Es necesario que dentro del Instituto, las funciones y atribuciones de cada persona estén bien definidas con el fin de garantizar la adaptación eficiente entre los puestos de trabajo y las personas que los ocupan.

Se debe comunicar a los profesores sus funciones, competencias, atribuciones, los procedimientos que se deben seguir, así como los objetivos de cantidad y calidad, el tiempo asignado para cada actividad, su nivel de responsabilidad y autonomía.

Establecer los planes formativos de acuerdo a las necesidades individuales y organizacionales y fomentar una formación continuada en los diferentes niveles en la estructura organizacional.

Favorecer el manejo de habilidades cognitivas, la adquisición de nuevos aprendizajes para incrementar las competencias de los profesores.

### **10.3. Gestión del tiempo**

La mejora de esta variable está asociada con el incremento en la autonomía concedida a los profesores para determinar la cadencia y los ritmos de trabajo y la distribución de las pausas.

Se debe adecuar volumen de trabajo con el tiempo necesario para su realización.

Evitar en los profesores la sensación de urgencia y apremio en el tiempo.

Procurar que las actividades permitan un margen de tiempo para posibilitar la autonomía en el tiempo individual.

Aportar una retroalimentación de los objetivos a alcanzar u de los que ya se alcanzaron para que el profesor introduzca variaciones en el ritmo de trabajo.

#### **10.4. Cohesión de grupo**

El desarrollo de las relaciones entre los miembros de la institución influye en el mantenimiento del grupo, haciendo que los miembros participen más en las actividades de la institución incrementando la conformidad de la mayoría.

Se debe prestar atención especial a las necesidades sociales de los profesores por parte de sus superiores, es decir mostrar interés y reconocer el trabajo de los demás, asistirlos de manera técnica y mantener relaciones personales no sólo formales sino ser sensibles con los problemas personales.

Favorecer el contacto con los trabajadores de otras áreas atendiendo a la organización de los espacios y lugares de trabajo.

Atender los distintos niveles de relación dentro de la institución: verticales y horizontales.

Conceder importancia al apoyo afectivo, de ayuda, instrumental que se realiza entre compañeros en el diseño de las actividades y su organización.

Aportar pautas claras para la resolución de conflictos entre los profesores tanto personales como laborales.

El alargamiento en el tiempo de los conflictos genera a mediano y largo plazos tensiones en el grupo afectando el rendimiento y la cohesión.

#### **10.5. Mobbing**

Mobbing significa, de acuerdo con Fidalgo Vega; (2002), conjunto de problemas originados a partir de las relaciones que se establecen entre los trabajadores de una organización de trabajo.

Este tipo de conductas se ven favorecidas en organizaciones con un método de trabajo y producción con una organización extremadamente pobre, con ausencia de interés y apoyo por parte de los superiores, con ausencia de relación con éstos, con ausencia de posibilidades de colaboración o mejoras relativas a cuestiones personales, con la existencia de múltiples jerarquías, con cargas excesivas de trabajo debido a escasez de la plantilla o mala distribución de la misma, con una deficiente organización diaria de trabajo, con la existencia de líderes espontáneos no oficiales, con trabajo con bajo contenido, monótono, y con escasa autonomía, con conflictos de rol, con flujos pobres de información, con ausencia de conversaciones sobre tareas y objetivos, con objetivos de trabajo no establecidos o poco claros, con actitudes contrarias a la innovación, con estilos de dirección autoritaria, etc.

Para evitar el surgimiento del *mobbing*, la persona de mayor jerarquía debe verse involucrado en el conflicto para evitar que el problema se agrave y que la víctima tenga la posibilidad de llegar a una solución.

Por otro lado se deben asignar tareas que tengan sentido, evitar los cambios de puesto, las críticas injustificadas o la carga excesiva de trabajo para una sola persona.

## 11. VOCABULARIO

**Accidente laboral:** cualquier suceso no esperado ni deseado que da lugar a pérdidas de la salud o lesiones a los trabajadores.

**Condición de trabajo:** cualquiera característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador. Quedan incluidas en esta definición:

- Las características generales de los locales, las instalaciones, equipos, productos, y demás útiles existentes en el centro de trabajo.
- La naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia.
- Los procedimientos para la utilización de los agentes citados anteriormente que influyen en la generación de los riesgos mencionados.
- Todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador.

**Daños derivados del trabajo:** enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo.

**Enfermedad derivada del trabajo:** daño o alteración de la salud causada por las condiciones físicas, químicas o biológicas presentes en el ambiente de trabajo.

**Equipo de trabajo:** cualquier máquina, aparato, instrumento o instalación utilizada en el trabajo.

**Estrés:** conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de angustia, con la frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación.

**Factor de riesgo:** todo objeto, sustancia, forma de energía o característica de la organización del trabajo que puede contribuir a provocar un accidente de trabajo, agravar las consecuencias del mismo o provocar, aun a largo plazo, daños a la salud de los trabajadores.

**Higiene del trabajo:** conjunto de procedimientos y recursos técnicos aplicados a la eficaz prevención y protección de enfermedades del trabajo.

**Incidente:** cualquier suceso no esperado ni deseado que no dando lugar a pérdidas de la salud o lesiones a las personas, pueda ocasionar daños a la propiedad, equipos, productos o al medio ambiente, pérdidas de la producción o aumento de las responsabilidades legales.

**Medicina del trabajo:** conjunto de disciplinas sanitarias que tienen como finalidad promover y mantener la salud de las personas que desarrollan un trabajo en relación con posibles siniestros.

**Peligro:** fuente o situación con capacidad de daño en términos de lesiones, daños a la propiedad, daños al medio ambiente o a una combinación de ambos.

**Prevención:** conjunto de actividades orientadas a la conservación de la salud de las personas y de la integridad de los bienes en orden a evitar que se produzcan siniestros.

**Protección:** conjunto de actividades orientadas a la reducción de la importancia de los efectos de los siniestros. Por extensión, se denominan así a los medios materiales orientados a este fin.

**Riesgo:** combinación de la frecuencia o probabilidad y de las consecuencias que pueden derivarse de la materialización de un peligro.

**Riesgo laboral:** posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo. Su gravedad depende de la probabilidad de que se produzca el daño y de la severidad del mismo.

**Seguridad del trabajo:** conjunto de procedimientos y recursos técnicos aplicados a la eficaz prevención y protección de los accidentes.

## 12.- REFERENCIAS

- ALVAREZ López, Luis Felipe y Pacheco Espejel, Arturo. 1993. *Guía para la instalación del Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad en las empresas cubanas*. ISTH. Cuba: IPN-UPIICSA. México-Cuba.
- ARROYO, Mercedes. 1999. Alfred Chandler Jr. y el debate en torno a su obra intelectual. Biblio 3W. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales Universidad de Barcelona.
- AMAT, J. 2000. La continuidad de la empresa familiar. 2ª. Ed. Barcelona: Gestión.
- BETANCOURT, Oscar. 1995. La Salud y el Trabajo. Centro de Estudios y Asesoría en Salud, CEAS. Organización Panamericana de la Salud, OPS. Quito.
- BOURBONNAIS, Renée y otros. 1998. Job strain, Psychological Distress, and Burnout in Nurses. *American Journal of Industrial Medicine*.
- BRUNET, L. 1999. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México:Trillas.
- BURGESS, Diana. 2005. *What motivates employees to transfer Knowledge outside their work unit?*. *Journal of Business Communication*, Volume 42, Number 4, October 2005. By the Association for Business Communication Universidad de Minnesota.
- CASAS, José Miguel y otros. 2006. Ejercicios de inferencia estadística y muestreo para economía y administración de empresas. Madrid: Pirámide.
- CASTILLO, Juan José y Prieto Carlos. 1990. Condiciones de Trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid, España.

- CORTÉS, Díaz. José Ma. 2002. Seguridad e Higiene en el trabajo. Técnicas de prevención de riesgos laborales. 3ª. Ed España: Tébar..
- CORTINA, Birlonga. 1998. *Perfil de salud de Nottingham: Una medida de la calidad de vida relacionada con la salud en una población laboral*. Revista Medicina y Seguridad del Trabajo. Tomo XLV. Nr. 177. p. 21 – 32.
- GONCLAVES, Alexis. 2000. *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- CHRUDEN y Sherman. 1982. Administración de personal. México: C.E.C.S.A.
- DONAIRE, Ginés. 2007. Las nuevas enfermedades del XXI. El País. <http://www.riesgolaboral.net/andalucia/las-nuevas-enfermedades-del-xxi-.html>.
- ELORZA, Haroldo. 1999. Estadística para las Ciencias Sociales y del Comportamiento. México: Oxford.
- ESOINA, Álvaro. 1997. *Empresa, competencia y competitividad: La contribución de las economías externas*. Colección: Grandes cuestiones de la economía, n1 18, Fundación Argentaria. Borrador, noviembre 1997.
- FLEISHMAN, Edwin A. y Bass, Alan R. 1986. Estudios de psicología industrial y del personal. México: Trillas.
- GARCÍA, Scwerett Pablo. 1981. Motivación hacia el trabajo y necesidades. La Habana Editorial científico técnico.
- GREEN, Judith. 2006. Test Estadísticos para Psicología. España: McGraw Hill.
- HAMPTON, R.David. 1989. *Administración*.: Mc Graw Hill.

- HERNÁNDEZ, Romo Marcela. 2003. *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales*. Plaza Y Valdés. Editores. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- JUSTO, Suárez Maribel. 2004. *Perfiles Directivos en las empresas familiares y desempeño organizacional: Caso República Dominicana*. II Coloquio Predoctoral Latinoamericano. XXXIX Asamblea Anual de CLADEA. Puerto Plata, Santo Domingo.
- KLEIN, Peter G. 1998. *Función empresarial y control de la dirección de la empresa*. University of Georgia.
- KOONTZ, Harold y Wihrich Heinz. 1988. *Administración, una perspectiva global*. Mc Graw Hill.
- LAHERA, M. Matilde y Juan J. Góngora, Y. 2002. *Factores Psicosociales: Identificación de situaciones de riesgo*. Instituto Navarro de Salud Laboral. Gobierno de Navarra.
- LANDERO, René y Mónica T. González. 2007. *Estadística con SPSS y Metodología de la Investigación*. México. Trillas.
- LAWLER III, Edgard E. 2004. *Trate Bien al Personal*. México: McGraw Hill.
- LEVIN, Jack y William C. Levin. 2008. *Fundamentos de Estadística en la Investigación Social*. México: Alfaomega.
- LINCOLN, L. Chao. 1995. *Introducción a la Estadística*. México: Compañía Editorial Continental.
- LINHART, Robert. 1997. *De Cadenas y De Hombres*. España: Siglo XXI Editores.
- LÓPEZ, Julio. 1999. *Evolución reciente del empleo en México*. Serie Reformas Económicas 29. LCC/L.1218, resumen, julio. México: CEPAL.

- LÓPEZ Rodríguez, Vicente 1994. *Las dimensiones esenciales de la motivación*. Revista UPIICSA Tecnología, Ciencia y Cultura. México. Editora Nueva Epoca. Año.2. Vol.1. Nr.3. p 24-35.
- MARKIDES, Constantinos C. 2000. *En la estrategia está el éxito. Guía para formular estrategias revolucionarias*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- MARTÍNEZ, Dolidia. S/f. *Riesgo Psíquico en el Trabajo Docente*. CTERA- Programa Nacional de Seguridad y Riesgos en la Escuela. IIPMV- Equipo de Salud en la Escuela.
- MONCADA, Salvador y otros. S/f. *Factores psicosociales: la importancia de la organización del trabajo para la salud de las personas*. Barcelona, España.
- MONTERO Martínez, Ricardo. 1997. *Reflexiones sobre la Gestión de la Seguridad Industrial*. Boletín Factores Humanos. Nr. 15. España. p. 17 – 30.
- QUINN, J. Brian. 2005. *The intelligent enterprise a new paradigm*. Academy of Management Executive. Vol. 19, No. 4.
- O'BRIEN, Dan. 1996. *Programa de seguridad. ¿En qué etapa se encuentra?* Revista Manufactura. Vol.3 Nr.16. p 74-76.
- OLTRA, V. y Rafael Hernández. S/f. *Una concepción innovadora de la comunicación en el marco de la gestión de la cultura empresarial*. Departamento de Dirección de Empresas. Universidad de Valencia.
- PAEZ, Tomás; y otros. 1991. *La nueva gerencia de recursos humanos: Calidad y productividad*. Venezuela. Editorial Tiempos Nuevos.
- PHEGAN B. 1998. *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. México: Panorama Editorial, S.A.

- PINEDO Rivera Jorge. 1994. *La Cultura de Servicio*. Orientada al cliente y con visión humana, asociativa y existencial. México: Azteca.
- RAMIREZ Cavassa, Cesar. 1996. *Seguridad Industrial*. Un enfoque integral. Ed. Limusa. México
- RAMOS, Adriana. 2001. ¿Empleados de poca duración? México. Página electrónica: <http://www.entrepreneurespanol.com/pagina.hts?N=12136>.
- ROBBINS, Stephen. 1999. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- ROBBINS, Stephen. 1998. *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ, Francisco y Gómez, Bravo Luis. 1991. Indicadores de calidad y productividad en la empresa. Venezuela. Editorial Tiempos Nuevos.
- SOLÍS, Fany T. y Oscar J. Montiel. 2008. *Profesionalización en la empresa familiar: un estudio de caso en Chihuahua*. UACH.
- TAGLIAVINI, Alejandro A. 2003. *La empresa, génesis y ciencia*. [http://www.libertaddigital.com:83/ilustracion\\_liberal/articulo.php/398](http://www.libertaddigital.com:83/ilustracion_liberal/articulo.php/398).
- VALLE, R. 1995. *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- VASILACHIS de Guialdino y otros. 1978. p. 1 en: Castillo Juan José y Prieto Carlos. 1990. Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid, España.
- VELANDRIA, Quimis, Luz.D. 2005. *Empresas Familiares: Posibilidades de permanencia en el tiempo*. Estudio de caso: Empresa Infoquimic, C.A. Barquisimeto. Venezuela.

- VERDUGO V. B. 1990. *Labor Turnover in Transnational and National Maquiladoras Located in Mexicali, Baja California*. Tesis de Grado. Ed. The University of Texas at El Paso, E.U.A.
- WISNER, Alain. 1988. *Ergonomía y Condiciones de trabajo*. Hvmánitas. Argentina.
- <http://www.spssfree.com/spss/tablas24.html>
- <http://www.estrucplan.com.ar/Articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=340>
- <http://www.ergonautas.upv.es/metodos/lest/lest-ayuda.php>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Burn-out>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Superposición de los sistemas de la empresa familiar	13
Tabla 1.2	Grupos de interés en la empresa familiar	20
Tabla 3.1	Condiciones de trabajo	71
Tabla 3.2	Factores determinantes de la carga mental	74
Tabla 3.3.	Técnicas de prevención médicas y no médicas	99
Tabla 7.1	Rangos de edad	109
Tabla 7.2	Sexo	111
Tabla 7.3	Antogüedad	113
Tabla 7.4	Rangos de participación, implicación, responsabilidad	116
Tabla 7.5	Rangos de formación, información, comunicación	119
Tabla 7.6	Rangos del tiempo	123
Tabla 7.7	Rangos cohesión de grupo	126
Tabla 7.8	Mobbing	129
Tabla 8.1	Items y variables elegidas	154
Tabla 8.2	Edad*participación, implicación, responsabilidad	155
Tabla 8.3	Edad*cohesión de grupo	157

Tabla 8.4	Sexo*Mobbing	158
Tabla 8.5	Antigüedad*participación, implicación, responsabilidad	159
Tabla 8.6	Antigüedad*formación, informaciónn, comunicación	165

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1	La calidad total y sus componentes	95
Figura 3.2	Principales daños derivados del trabajo	97

### ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 7.1	Rangos de edad*sexo	112
Gráfica 7.2	Antigüedad	114
Gráfica 7.3	Rangos de edad*antigüedad	115
Gráfica 7.4	Rangos de edad*participación, implicación, responsabilidad	118
Gráfica 7.5	Rangos de edad*formación, información, comunicación	121
Gráfica 7.6	Rangos de gestión del tiempo	125

Gráfica 7.7 Rangos de edad*Gestión del tiempo	128
Gráfica 7.8 Rangos de edad*mobbing	131
Gráfica 7.9 Sexo*Rango de antigüedad	133
Gráfica 7.10 Sexo*mobbing	134
Gráfica 7.11 Sexo*participación, implicación, responsabilidad	136
Gráfica 7.12 Sexo*formación, información, comunicación	137
Gráfica 7.13 Sexo*Gestión del tiempo	138
Gráfica 7.14 Sexo*Cohesión de grupo	140
Gráfica 7.15 Antigüedad*Mobbing	141
Gráfica 7.16 Antigüedad*participación, implicación, responsabilidad	143
Gráfica 7.17 Antigüedad*formación, información, comunicación	145
Gráfica 7.18 Antigüedad*Gestión del tiempo	147
Gráfica 7.19 Antigüedad*Cohesión de grupo	149
Gráfica 8.1 Antigüedad*participación, implicación, responsabilidad	161

# ANEXO 1

## Cuestionario

Este cuestionario pretende obtener una visión global del Instituto Gastronómico de Estudios Superiores (IGES) con respecto a los factores de riesgo de tipo psicosocial.

A continuación le presentamos una serie de 30 preguntas con varias alternativas de respuesta. Desde un punto de vista general, elija la opción que más se acerque a su situación en el IGES.

Le informo que cualquier dato que usted aporte en el cuestionario será tratado de manera CONFIDENCIAL.

En cada pregunta aparece un apartado denominado OBSERVACIONES, utilícelo siempre que desee

Hacer alguna aclaración o puntualización al respecto, cuando necesite explicar alguna de sus opciones.

Ante cualquier duda que le surja durante la ejecución de la encuesta, no dude en pedir cualquier aclaración o información adicional.

**Muchas gracias por su colaboración.**

### DATOS DE LA EMPRESA

Actividad a la que se dedica: \_\_\_\_\_

Academia a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Horas clase impartidas a la semana: \_\_\_\_\_

Tiempo que tiene en la Institución \_\_\_\_\_

### Preguntas

1.- ¿El trabajador tiene libertad para decidir cómo hacer su propio trabajo?

- A. No.
- B. Sí, ocasionalmente
- C. Sí, cuando la tarea se lo permite
- D. Sí, es la práctica habitual

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- Existe un procedimiento de atención a las posibles sugerencias y/o reclamaciones planteadas por los trabajadores?

- A. No, no existe
- B. Sí, aunque en la práctica no se utiliza.
- C. Sí, se utiliza ocasionalmente
- D. Sí, se utiliza habitualmente

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- ¿El trabajador tiene la posibilidad de ejercer el control sobre su ritmo de trabajo?

- A. No
- B. Sí, ocasionalmente
- C. Sí, habitualmente
- D. Sí, puede adelantar el trabajo para luego tener más tiempo de descanso.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- ¿El trabajador dispone de la información y de los medios necesarios (equipo, herramienta, etc) para realizar su tarea?

- A. No.
- B. Sí, algunas veces.
- C. Sí, habitualmente.
- D. Sí, siempre.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.- Ante la incorporación de nuevos trabajadores, ¿se les informa de los riesgos generales y específicos del puesto?

- A. No.
- B. Sí, oralmente.
- C. Sí, por escrito.
- D. Sí, por escrito y oralmente.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.- Cuando el trabajador necesita ayuda y/o tiene cualquier duda acude a:

- A. Un compañero de otro puesto.
- B. Una persona asignada.
- C. Un encargado y/o jefe superior.
- D. No tiene esa opción por cualquier motivo.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.- Las situaciones de conflictividad entre trabajadores, ¿se intentan solucionar de manera abierta y clara?

- A. No.
- B. Sí, por medio de la intervención del mando.
- C. Sí, entre todos los afectados.
- D. Sí, mediante otros procedimientos.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.- ¿Pueden los trabajadores elegir sus días de vacaciones?

- A. No, la institución cierra por vacaciones en periodos fijos.
- B. No, la institución distribuye periodos vacacionales, sin tener en cuenta las necesidades de los trabajadores.
- C. Sí, la institución concede o no a demanda del trabajador.
- D. Sí, los trabajadores se organizan entre ellos, teniendo en cuenta la continuidad de las actividades.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9.- ¿El trabajador interviene y/o corrige los incidentes en su puesto de trabajo (conflictos, faltas de respeto, etc.)?

- A. No, es función del mando superior o persona encargada.
- B. Sí, sólo incidentes menores.
- C. Sí, cualquier incidente.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10.- ¿El trabajador tiene posibilidad de realizar pausas dependiendo del esfuerzo (físico y/o mental) requerido por la actividad?

- A. No, por la continuidad de las actividades
- B. No, por otras causas.
- C. Sí, las establecidas.
- D. Sí, según necesidades.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11.- ¿Se utilizan medios formales para transmitir informaciones y comunicaciones a los trabajadores?

- A. No.
- B. Charlas, asambleas.
- C. Comunicados escritos
- D. Sí, medios orales y escritos.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12.- En términos generales, ¿el ambiente de trabajo posibilita relaciones amistosas?

- A. No.
- B. Sí, a veces.
- C. Sí, habitualmente.
- D. Sí, siempre.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13.- La actuación del mando intermedio respecto a sus subordinados es:

- A. Únicamente marca los objetivos individuales a alcanzar por el trabajador.
- B. Colabora con el trabajador en la consecución de fines.
- C. Fomenta la consecución de objetivos en equipo.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14.- ¿Cuándo hay atrasos en las actividades se recuperan?

- A. No.
- B. Sí, durante el semestre
- C. Sí, incrementando el ritmo del trabajo.
- D. Sí, alargando la jornada.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15.- ¿Cuál es el criterio de retribución del trabajador?

- A. Salario por hora (fijo)
- B. Salario más prima colectiva

C. Salario más prima individual

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16.- ¿Se facilitan las instrucciones precisas a los trabajadores sobre el modo correcto y seguro de realizar las tareas?

- A. No.
- B. Sí, de forma oral.
- C. Sí, de forma escrita (instrucciones)
- D. Sí, de forma oral y escrita.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17.- ¿El trabajador tiene la posibilidad de comunicarse durante la realización de su actividad?

- A. No, por la ubicación del trabajador.
- B. No, por el ruido.
- C. Sí, algunas palabras.
- D. Sí, conversaciones más largas.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18.- ¿Han recibido los mandos intermedios formación para el desempeño de sus funciones?

- A. No.
- B. Sí, aunque no ha habido cambios significativos en el estilo de mando.
- C. Sí, algunos mandos han modificado sus estilos significativamente.
- D. Sí, la mayoría ha modificado su estilo de mando.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19.- ¿Existe la posibilidad de organizar el trabajo en equipo?

- A. No.
- B. Sí, cuando la tarea lo permite.
- C. Sí, en función del tiempo disponible.
- D. Sí, siempre se hace en equipo.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20.- ¿El trabajador controla el resultado de su trabajo y puede corregir los errores cometidos?

- A. No.
- B. Sí, ocasionalmente.
- C. Sí, habitualmente.
- D. Sí, cualquier error.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21.- ¿Se organizan, de forma espontánea, eventos en los que participa la mayoría del personal?

- A. No.
- B. Sí, una o dos veces al año.
- C. Sí, varias veces al año, según surja el motivo.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

22.- ¿El trabajador puede ausentarse de su puesto?

- A. No, por la naturaleza de la actividad.
- B. No, por otros motivos.
- C. Sí, con un sustituto.
- D. Sí, sin que nadie lo sustituya.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23.- ¿Existe en general, un buen clima en el lugar del trabajo?

- A. No.
- B. Sí, a veces
- C. Sí, habitualmente
- D. Sí, siempre

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24.- ¿El trabajador recibe información suficiente sobre los resultados de su trabajo?

- A. Se le informa de la tarea a desempeñar (cantidad y calidad)
- B. Se le informa de los resultados alcanzados con relación a los objetivos que tiene asignados
- C. Se le informa de los objetivos alcanzados por la empresa.
- D. Se le anima a participar en el establecimiento de metas.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

25.- ¿El trabajador tiene la opción de cambiar de puesto y/o tarea a lo largo de su jornada laboral?

- A. No.
- B. Se cambia de manera excepcional.
- C. Sí, se rota entre compañeros de forma habitual.
- D. Sí, se cambia según lo considera el trabajador.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26.- Ante la incorporación de nuevas tecnologías, nuevo equipo y/o nuevos métodos de trabajo ¿se instruye al trabajador para adaptarlo a esas nuevas situaciones?

- A. No.
- B. Sí, oralmente.
- C. Sí, por escrito.
- D. Sí, oralmente y por escrito.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

27.- ¿Qué tipo de relaciones son las habituales en la empresa?

- A. Relaciones de colaboración para el trabajo y relaciones personales positivas.
- B. Relaciones personales positivas, sin relaciones de colaboración.
- C. Relaciones sólo de colaboración para el trabajo.
- D. Ni de relaciones personales, ni colaboración para el trabajo.

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28.- De los problemas que existen en un departamento, sección... ¿está siendo culpada alguna persona en concreto?

- A. Sí
- B. No

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

29.- ¿Han aumentado las bajas de origen psicológico de larga duración en el personal?

- A. Sí
- B. No

30.- ¿Hay alguna persona que está siendo aislada, ignorada o excluida del grupo en virtud de características físicas o personales?

- A. Sí

B. No

Observaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Incluiría usted otros temas que no han sido tratados en este cuestionario de factores psicosociales?

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Muchas gracias por su colaboración. Le recuerdo que toda la información obtenida será tratada de manera confidencial.**