



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

CAMPUS NORTE

INCORPORADA A LA UNAM

CLAVE 8183-25

INFLUENCIA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL COMPROMISO LABORAL

TESIS EMPÍRICA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A

IVETTE ANDREA RAMÍREZ ENTZANA

PRISCILLA ROMERO RUBALCAVA

ASESOR:

LIC. MARIA ESTELA FLORES ORTIZ

TLALNEPANTLA DE BAZ, EDO DE MÉXICO 2010.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero dar gracias a Dios por la vida, por iluminarme en todo momento y darme la oportunidad de terminar mis estudios.

*Quiero agradecer a los dos seres más maravillosos, que siempre han estado a mi lado, en las buenas y en las malas, brindándome su apoyo, sus consejos, su confianza, pero sobre todo por su amor. Esto es para ustedes **papás**.*

A mis hermanos por todo su apoyo, por su tiempo y por estar siempre ahí en los momentos en los momentos en los que más los necesite.

A ti Felipe, por compartir todo conmigo, apoyarme en cada proyecto y estar conmigo en los momentos más difíciles pero también en lo más felices de mi vida.

A la profesora Estela, por su apoyo, tiempo, paciencia y compromiso con este proyecto.

Ivette Ramírez

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada, quiero darle las gracias a Dios por darme la vida para poder hacer lo que hasta ahora he hecho y soy física, emocional y espiritualmente. Dios, gracias por guiarme en la elección de los padres que tengo.

A mi madre: Te agradezco por ser mi madre, por enseñarme a ser una persona humilde y humana viendo y procurando el bienestar del otro incondicionalmente. Por ser el motivo y el ánimo de seguir adelante representándome su amor, su abrazo, su comprensión, su tiempo y aliento cada momento de mi vida.

A mi padre: Por darme su apoyo económico incondicional para realizar mis estudios. Por guiarme en el largo camino de la vida, por ser una persona agradecida con los demás que me rodean y simplemente por ser mi inspiración para seguir viviendo el día a día.

A mi tía Leonor: Gracias a ella mi camino espiritual ha crecido enormemente, lo cual me ha ayudado a enfrentar la vida desde otro plano. Por ser mi segunda madre y por compartir el tiempo en momentos ya sean tristes o llenos de alegría.

A Ernesto Mondragón: Gracias por enseñarme a abrazar el mundo, la naturaleza y enseñarme el significado del amor en su totalidad. Gracias por ser mi ángel.

A la maestra Estela Flores: Por haberme dado el tiempo, la paciencia y dedicación para la construcción de esta tesis y por reiterarme a mi misma que a las personas hay que verlas como tal y no como un objeto más del entorno físico.

A mis profesores: Por ayudarme a abrir campos de conocimiento.

Podría mencionar mucha gente que me ha acompañado en diferentes etapas de mi vida y no terminaría de mencionarlas. Gracias por los consejos, por el tiempo compartido, alegrías, tristezas, desvelos, sufrimientos, etc.

¡Gracias a la vida!

Priscilla Romero

NDICE

I.	RESUMEN.....	6
II.	INTRODUCCIÓN.....	7
III.	PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	10
	A. Objeto de estudio	
	B. Descripción de categorías	
IV.	MARCO TEÓRICO.....	18
	A. Neoliberalismo y Globalización	
	B. Cultura Laboral	
	C. Compromiso Laboral	
	D. Productividad	
V.	JUSTIFICACIÓN.....	63
	A. Importancia para la Psicología Laboral	
	B. Importancia para la sociedad	
	C. Trascendencia para la investigación	
VI.	OBJETIVO.....	67
VII.	MÉTODO.....	68
	A. Definición y tipos de método	
	B. Momentos de la investigación	
VIII.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	71
IX.	CONCLUSIONES.....	110

X.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	114
XI.	ANEXO 1.....	120
XII.	ANEXO 2.....	123

I. RESUMEN

El objetivo de este estudio descriptivo, exploratorio y mixto fue “determinar el vínculo del compromiso laboral en la productividad”, a partir de conocer y analizar la visión de funcionarios y administrativos de la Universidad Latinoamericana, campus norte. Se entrevistó a un total de 41 empleados, desde intendencia hasta directivos, utilizando un cuestionario abierto de 52 preguntas elaborado para este fin. Los resultados se organizaron en nueve categorías de las cuales influyen positivamente contratación, rotación de personal, ambiente físico y laboral, valores institucionales, retroalimentación, proyectos institucionales y personales en el compromiso laboral y por ende a la productividad. En cuanto a motivación y salario se encontró que son factores que interfieren en la productividad. Concluyendo que para el 88% del personal si existe un vínculo entre su compromiso laboral y su productividad.

Palabras claves: Compromiso Laboral, Productividad, Globalización, Cultura Laboral y Desarrollo.

II. INTRODUCCIÓN

El estudio del compromiso laboral como fenómeno vinculado con la productividad, hace que la investigación se torne interesante y atractiva, sobre todo si se realiza dentro de las instituciones educativas, ya que en éstas, como en otras empresas, los trabajadores no sólo trabajan por la necesidad de obtener dinero, sino que también lo hacen por satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales (Robbins, 1992).

Las empresas en la actualidad, tienen una visión de que el compromiso debe de ir más allá de cumplir una obligación, es más bien, poner en evidencia las capacidades de cada individuo para sacar adelante todas sus responsabilidades laborales y más. Una persona comprometida es aquella que hace un poco más de lo esperado, lo cual se vea reflejado en su productividad.

El estudio del compromiso laboral y la productividad, ha sido abordado por disciplinas como la administración y la psicología, siendo ésta última quien, con su amplio campo de conocimiento del comportamiento del ser humano, se ha dado a la tarea de conocer y analizar los factores que intervienen en esta relación, para lograr este objetivo, el psicólogo realiza diversas acciones, siendo una de ellas la anamnesis (Rodríguez Estrada y Ramírez Buendía, 1999), es decir, el estudio de la historia del sujeto, historia que tiene frente así mismo, escudriñando las experiencias para comprender su comportamiento.

Autores como Arciniega y González (2002), plantean dos formas de estudiar el compromiso laboral: la actitudinal y la conductual, las cuáles postulan que este factor resulta de la orientación individual hacia la organización como un fin, es decir, las personas comprometidas experimentan un estado psicológico de desear, querer y sentir, manifestado en la intensidad de la unión psicológica.

En relación a la productividad, Mayo y Roethlisberger (1933) en sus estudios realizados dentro de la compañía Hawthorne de Western Electric Company, comprobaron que la iluminación intervenía en la productividad de sus trabajadores. Finalmente, al terminarlo, se concluyó que el factor que explicaba más satisfactoriamente eran las "relaciones humanas"(citado en Daft, 2003).

Y de manera conjunta, autores como Peralta, Santofimio y Segura (2007) realizaron una investigación dentro de una empresa de telecomunicaciones sobre el discurso de directivos y empleados alrededor del constructo “compromiso laboral” en Colombia, dónde la valoración de la productividad fue un factor determinante en este proyecto.

En los últimos tiempos tanto el compromiso laboral como la productividad se han tornado importantes e incluso se han puesto de moda dentro del ámbito empresarial. Desafortunadamente no existe mucha información del tema dentro de las instituciones educativas, por lo cual, es primordial que este tipo de estudios se realicen en ellas, con la finalidad de optimizar sus servicios y mejorar su calidad.

Por este motivo, se consideró importante realizar un estudio para conocer los factores que intervienen en la relación de compromiso laboral y productividad en la Universidad Latinoamericana, Campus Norte. Partiendo de la idea de que al entender la percepción que los trabajadores tienen sobre este vínculo, se podría realizar una evaluación sobre los factores que intervienen, para así determinar cuáles impactan positiva y negativamente en la productividad; y posteriormente elaborar estrategias de intervención cuyo resultado se vea reflejado en el rendimiento y la eficiencia de las metas planteadas por la institución.

Por lo antes expuesto, el objetivo de este documento es dar a conocer los diferentes momentos de la investigación, así como compartir los resultados obtenidos. Para lograr este propósito este escrito está organizado en seis partes. A continuación se presentan cada uno de ellos:

1. Planteamiento del problema: se menciona el contexto en el que se ve inmersa la investigación, los cuestionamientos a partir de los cuales inició la indagación en este sector, así como la organización de las categorías que ayudaron a la elaboración y clasificación de las preguntas del cuestionario que se utilizó para la obtención de información.

2. Marco teórico: trata de las diferentes bases que conformaron la gestión de la investigación, esta parte definió las referencias sobre la globalización, la cultura laboral, el compromiso laboral, la productividad, etc., que de alguna manera impactan en la vida laboral de los trabajadores.

3. Justificación: se expone el por qué del presente trabajo, de la importancia para la Psicología Laboral y la sociedad, el conocimiento de las estadísticas presentadas tanto por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, como del Congreso de la Unión, las cuales muestran los factores en los que México se encuentra inmerso actualmente.

4. Método: se explica el punto de partida, es decir el objetivo, el método que se siguió, el tipo de población que se utilizó, la formación y aplicación del cuestionario.

5. Análisis de resultados: en esta parte se presenta organizadas por las categorías iniciales, los datos arrojados por la población de forma cuantitativa y cualitativa.

6. Conclusiones: se determina el cumplimiento del objetivo en base a los resultados, además de proponer algunas estrategias de intervención.

Finalmente, se considera que investigaciones de esta naturaleza son importantes porque permiten a las autoridades el conocimiento de la percepción que tienen los trabajadores sobre el funcionamiento de la institución, lo cual da a conocer los puntos débiles para crear estrategias oportunas de intervención. Hay remarcar que, si bien es un estudio parcial, debido a que sólo se trabajó con el personal administrativo y no con el docente, se considera una invitación para que otros investigadores se interesen en esta temática.

III. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

A. Objeto de estudio

El compromiso laboral no se puede estudiar en una organización en particular sin tener en cuenta los factores contextuales y culturales en las que se desarrolla. Por eso, resulta importante abordar factores como la globalización, el neoliberalismo y los cambios en el significado del trabajo, así como el concepto de cultura laboral.

El factor “globalización” comenzó a popularizarse a partir de los años sesenta al reconocerse el acercamiento entre las diferentes naciones a través de las transformaciones comunicacionales y tecnológicas, para conformar una comunidad mundial. La globalización, como proceso de integración entre diferentes sectores de la sociedad, ha generado la caída de barreras aduaneras, la formación de bloques económicos, el incremento en la velocidad de las comunicaciones, los cambios tecnológicos y el flujo de capitales internacionales.

Debido a esto el avance de la tecnología y la competencia entre las grandes empresas son solo algunos agentes que marcan el rumbo actual de las organizaciones, por tanto, esto podría inducirlas a tomar decisiones rápidas y subministrarse de los elementos humanos y financieros, como estrategias para competir en condiciones con mayor ventaja.

En la parte estratégica se puede contar con asesores internos y externos que evalúen y sugieran mejores métodos administrativos para cumplir con los objetivos de las organizaciones. En el área humana tener hombres y mujeres, que cumplan con el perfil de experiencia, conocimientos, escolaridad, habilidades, etc. que los distinguan como mejor capacitados para desempeñarse adecuadamente, así como sueldos y horarios que en el mercado se encuentren bien posesionados.

Contando con los elementos anteriores para cumplir con los objetivos organizacionales pero, sin recursos humanos adecuados, con personal inflexible a los cambios, nos traería como consecuencia un extra en las labores

cotidianas sin compromiso en su rol laboral, sin los resultados esperados ocasionando desperdicios, horas improductivas, accidentes laborales, conflicto jefe-subordinado, una actitud negativa en el incumplimiento de normas, ausentismos, renunciaciones, etc.; para contrarrestar estas acciones se puede comenzar por definir que es el trabajo.

En la mentalidad moderna industrial, el trabajo es entendido como fenómeno cultural y como factor clave de la experiencia humana, también como medio para satisfacer necesidades materiales y como patrón regulador del intercambio de bienes y servicios.

Sin embargo, en la realidad cotidiana del trabajador, y como respuesta a los cambios en el ámbito laboral, así como por las variaciones demográficas, las organizaciones grandes o pequeñas, han experimentado cambios y sus relaciones han sido afectadas, por lo cual han modificado los conceptos acerca del compromiso laboral asociándolo al aspecto productivo del trabajador.

Este “compromiso laboral” se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad o membrecía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo.

Durante años ha prevalecido en la mente de muchas Direcciones y Gerencias el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo, es muy probable que para muchos estudiosos esta premisa parezca perfectamente lógica y normal, no obstante, y a pesar de los más de 77 años que tiene el estudio de la satisfacción laboral, la realidad es que hasta hoy, no existe publicación de corte científico que haya podido validar contundentemente esta relación.

Para las personas interesadas en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, la búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido y será, una de sus principales líneas de investigación. Desde la

perspectiva empresarial, esta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la “camiseta” y que den todo por su empresa.

Aunque el término “ponerse la camiseta” puede resultar un tanto coloquial, la realidad es que en el terreno de la Psicología Organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa, tiene nombre y apellido y ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los años ochenta.

Investigadores en distintas partes del mundo se han dado a la tarea de identificar cuál es la naturaleza de cada uno de los posibles vínculos que pueden pegar a un empleado hacia su empresa, y no sólo eso, también se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que se derivan de cada una de estas relaciones y, por supuesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos.

A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, se la ha llamado compromiso laboral. A diferencia de la satisfacción laboral, el compromiso laboral sí ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador.

En los últimos tiempos una meta en las instituciones educativas es lograr la excelencia académica para competir entre las mejores del mundo. Pero, ¿por qué se consideró que era importante hacer este estudio? Evidentemente lograr este objetivo constituye un proceso en donde, como ya mencionó Ramón (2002), es fundamental analizar la cultura laboral, así como que el trabajador tenga claras sus funciones y responsabilidades, creando un grupo de trabajo comprometido y orientado al logro de los objetivos.

No obstante, depende de la cultura que fomente la institución, lo que hace que se dé o no un buen servicio y sin desconocer todas estas problemáticas se pondrá puntualizar la atención en estos dos aspectos, con lo cual vale la pena preguntarse: ¿influye el compromiso laboral en la productividad de los trabajadores?

Por ello, se han realizado investigaciones en cuanto a las funciones básicas de la educación en donde se ha visto que la docencia debe adecuarse con nuevos programas y metodologías a los perfiles profesionales que exige la estructura social del país. La investigación tiene que crecer en áreas necesarias. La difusión cultural deberá realizarse con un enfoque diferente, integrándose con las otras dos funciones básicas al contexto social. En relación con la identidad institucional, es necesario determinar el perfil y características futuras de cada una. Para definirse a sí mismas, las requieren desarrollar capacidad creativa e innovadora para planear; capacidad crítica externa e interna en el logro de las funciones básicas, y contar con los recursos necesarios para la previsión y prospectiva de planeación.

Con respecto a la calidad de los elementos educativos el plan señala como indispensable, mejorar la formación, actualización y capacitación de la planta docente, mediante el logro de mayor eficiencia en los servicios de apoyo, mayor integración y coherencia en contenidos, métodos y técnicas de enseñanza e investigación, adecuando las instalaciones, equipos y laboratorios, con miras a superar la preparación de los estudiantes en sus conocimientos y formación profesional.

Se sabe, que las instituciones educativas están basadas en el crecimiento demográfico, el crecimiento de la educación según la tendencia histórica, el desarrollo económico, la situación socio-cultural, la ciencia y tecnología. La prospectiva deseada del sistema administrativo de estas instituciones, es alta, y aún mayor dentro del sector privado, ya que la demanda y el crecimiento de la sociedad, así lo exige.

Considerando estos y otros problemas, ¿sería importante que se investigara sobre los factores que intervienen en ellos?, ¿tendría impacto para la productividad de las instituciones educativas?, partiendo de la idea de que el sentido de una investigación es construir realidades, se considera fundamental realizar este tipo de estudios. Por lo antes mencionado, en esta investigación el objeto de estudio a construir será la “influencia del compromiso laboral en la productividad”, a partir de un conjunto de categorías.

En este sentido se define al compromiso laboral como una actitud que va más allá del cumplimiento de las tareas diarias, es decir, realizar las actividades establecidas por la institución y más, mientras que la productividad como en términos simples es la relación entre insumo y producto/servicio, en las cuales están implicadas las siguientes categorías:



B. Descripción de categorías

Ambiente laboral. El ambiente laboral es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Son los directivos, con su cultura y con sus sistemas de gestión, los que brindan o no el terreno adecuado para un buen ambiente laboral, y forma parte

de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que una buena relación laboral se orienta hacia los objetivos generales, una mala relación destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Ambiente físico. Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etc. Estas condiciones determinarán la conformidad y comodidad de los empleados para realizar sus actividades cotidianas.

Proyecto laboral: Un proyecto laboral es un instrumento de planificación que permite, organizar, usar u optimizar, las energías que asigna una persona, durante el tiempo social de trabajo, para obtener sus medios de subsistencia; dentro de las condiciones sociales objetivas en que se desenvuelve y de acuerdo a la ponderación subjetiva que de éstas hace cada individuo.

Un proyecto laboral es contar con un proyecto de vida; éste último integra los tiempos y energías que cada persona es capaz de brindar dentro de los tiempos sociales de trabajo y no trabajo. Todos, universalmente, efectúan acciones que inexorablemente, anticipan, un proyecto laboral y un proyecto de vida.

Pocos interconectan esas acciones, de modo que las secuencias y dan lugar a generalizaciones que confunden y desalientan, conformando, la ideología del ejército de los frustrados.

Proyectos institucionales: La misión y el proyecto institucional constituyen las referencias básicas para la identidad de la comunidad, para la pertenencia de cada uno de los miembros de ese grupo y para la definición de relaciones de cooperación entre ellos. Misión y proyecto institucional deben garantizar la coherencia entre las acciones y las metas y determinan el modo como los diferentes elementos se interrelacionan en el conjunto de la institución.

Las distintas misiones institucionales expresan las diferencias entre tipos y contribuyen a constituir la identidad de cada una de ellas. Las universidades,

además de ofrecer programas en profesiones y disciplinas y de contar para ello con una sólida fundamentación en ciencias básicas y en ciencias sociales, deben demostrar sus realizaciones en el campo de la investigación.

Un proyecto Educativo Institucional implica una situación de aprendizaje colectiva donde se establece un diálogo constante y sistemático entre los diferentes actores de la institución, a través de sus conocimientos y del análisis de sus prácticas, con el fin de lograr un cambio (Meddonni, 1992).

Valores Institucionales. Juicios éticos que sirven para normar, de forma explícita o implícitamente, el quehacer y las metas de la organización.

Retroalimentación. Es un componente esencial de la comunicación, tanto interpersonal como impersonal. La retroalimentación efectiva es una herramienta indispensable, no importa el medio que se utilice mientras en el proceso de comunicación existe repuesta.

Salario. Reyes Ponce (2007), menciona que el salario es la retribución o recompensa que reciben los obreros, trabajadores o criados por sus servicios, mientras que el sueldo se emplea para designar la remuneración asignada a un individuo de forma periódica por razón de su cargo o trabajo.

Contratación. La contratación individual, no sólo es una necesidad legal, sino una necesidad administrativa, ya que en el mismo se establecen cláusulas legales y administrativas, como lo es la duración de la relación de trabajo que puede ser por tiempo indeterminado o determinado y esta última modalidad, puede ser eventual o temporal, la que a su vez, puede ser por obra determinada o a precio alzado.

Rotación de personal. El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

IV. MARCO TEÓRICO

A. Neoliberalismo y Globalización

Abreviación de neoclassical liberalism (liberalismo neoclásico), es un neologismo que hace referencia a una política económica con énfasis tecnocrático y macroeconómico que considera contraproducente el excesivo intervencionismo estatal en materia social o en la economía.

George Susan (citado en tesis de Cornejo, 2007), nos dice:

“el neoliberalismo se origina en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial, este es heredero de las teorías neoclásicas, de finales del siglo XIX; no obstante, es en los años 70's cuando comienza su auge a nivel internacional al iniciarse la crisis en la teoría Keynesiana, que no pudo encontrar respuestas a diferentes problemas que han angustiado al mundo en las últimas décadas”.

El neoliberalismo tiene como antecedente el Estado social o también llamada de estado del bienestar (welfare state), aquí el éxito se ve reflejado en la eficacia, para poder intervenir el sistema económico y así lograr el poder regular y tratar a la crisis o a los crecimientos económico.

El neoliberalismo hace una crítica constante al llamado *estado de bienestar*, que fue un tipo de estado que funcionó en Europa y en los países escandinavos con éxito durante algunas décadas, pero que en los años setenta, debido a la crisis mundial que se vivía, quedó en entredicho.

Es así como el neoliberalismo pretende excluir al Estado de la participación y del control sobre el mercado, ya que de lo contrario no podrían llevarse a cabo los siguientes puntos:

- Rechazo a la intervención del Estado en la economía, bien sea en un estado de bienestar o en un régimen fundamentado en la noción de socialismo real.

- Defender el mercado como única forma para lograr la regulación económica en todos los países.
- Defender y promover constantemente, para lograr el desarrollo máximo de la economía global, la libre competencia económica.

Sin embargo, para lograr esto es obvio que se deben llevar a cabo algunas reformas para que tales pretensiones sean posibles:

- Reducción estatal. Se busca que el Estado sea más eficiente y sea más fácil de controlar.
- Apertura comercial. Se busca, por medio de la eliminación de aranceles, que las importaciones y las exportaciones funcionen más fluida y efectivamente.
- Ajuste estructural. Por medio de los procesos de ajuste se busca que la economía de los países sea más eficiente.

Según lo anterior, se podría pensar que lo que realmente busca el neoliberalismo es encontrar el camino para que las naciones con menos posibilidades de exportación y con una capacidad mínima de participación en el mercado no sufran tanto en el proceso de acoplamiento al mundo globalizado; sin embargo, hoy en día, la polémica suscitada por la implantación de este modelo sigue viva, ya que para nadie es un secreto que la mayoría del capital que circula en el mundo queda en manos de las potencias mundiales como Estados Unidos o de algunos países europeos.

La idea de la aparición del neoliberalismo para poder reconstruir los defectos del estado de bienestar, se ven reflejadas en los tiempos modernos como un proceso globalizador. En Europa, se realizó una fuerte reducción del sector público que si bien tuvo consecuencias negativas en el terreno social, reactivó la economía y dio un gran dinamismo al sector productivo.

Este liberalismo de la economía, llevó al desarrollo de la globalización, la cual se puede definir como el intento de configurar una forma de interconexión

mundial basadas en las políticas económicas neoliberales; es justificada como una nueva encarnación de la idea del progreso, ya que aseguran que aumenta la prosperidad mediante un incremento del crecimiento y, como consecuencia, del empleo en el mundo (Herrera, 2005). A continuación se mencionan algunos tipos de globalización.

Globalización comercial y productiva. Los intercambios comerciales entre los distintos países se incrementan día tras día. Cada vez es más fácil adquirir en nuestro país bienes que no han sido fabricados aquí sino en otras naciones (Japón, E.U., Francia, Alemania, etc.). Al mismo tiempo las empresas nacionales venden una parte de su producción en el extranjero.

Las facilidades que existentes para el comercio hacen que muchas empresas fabriquen sus bienes en lugares alejados de su origen. Grandes compañías multinacionales producen buena parte de sus bienes en otros países. Una gran empresa puede escoger el lugar del mundo en el que producir y le sea más ventajoso.

Globalización tecnológica y regulatoria. La tecnología usada para producir bienes en todos los países del mundo es cada día más similar. No hay diferencias entre unas naciones y otras. Los sistemas de producción son los mismos. También se está llevando a cabo una armonización técnica que pretende que los tornillos tengan el mismo grosor en todo el mundo, la luz eléctrica la misma potencia, etc.

Globalización financiera. También se ha producido una liberalización de los movimientos de capitales. Esto hace que aquellos que han ahorrado y pretenden prestar sus fondos a otros, consiguiendo con ello el mayor rendimiento posible, no tengan que limitarse a hacerlo dentro de las fronteras de su país, sino que puedan financiar actividades en la nación que más les convenga. En México, una gran puerta para realizar inversiones es la Bolsa Mexicana de Valores.

Globalización cultural. La evolución de los medios de comunicación ha facilitado que la cultura mundial se unifique. En casi cualquier lugar del mundo

se llora con las mismas películas, se tararean las mismas canciones, se viste la misma ropa, se come en los mismos restaurantes de comida rápida, etc. Las diferencias culturales se reducen y los gustos se unifican. Esto beneficia a las empresas que pueden vender sus mercancías en cualquier lugar del mundo.

Ventajas de la globalización. Con la globalización se pueden lograr una o más de cuatro categorías de beneficios:

- Reducción de costos. La globalización puede reducir los costos mundiales en diferentes formas:
 - Economía de escala: se pueden realizar aunando la producción u otras actividades para dos o más países.
 - Costo más bajo de factores: se pueden lograr llevando la manufactura u otras actividades a países de bajos costos.
 - Producción concentrada: significa reducir el número de productos que se fabrican, de muchos modelos locales a unos pocos globales.
 - Flexibilidad: se puede explotar pasando la producción de un sitio a otro en breve plazo, a fin de aprovechar el costo más bajo en un momento dado.
 - Aumento de poder negociador: con una estrategia que permita trasladar la producción entre múltiples sitios de manufactura en diferentes países, se aumenta grandemente el poder negociador de una compañía con los proveedores, los trabajadores y los gobiernos.
- Calidad mejorada de productos y programas. La concentración en un número menor de productos y programas, en lugar de los muchos productos y programas que son típicos de una estrategia multilocal, puede mejorar la calidad tanto de los productos como de los programas.

- Más preferencia de los clientes. La disponibilidad, el servicio y el reconocimiento globales aumentan la preferencia de la clientela mediante el refuerzo.
- Mayor eficacia competitiva. Una estrategia global ofrece más puntos de ataque y contraataque contra los competidores.

Desventajas de la globalización. La globalización puede causar gastos administrativos cuantiosos por el aumento de coordinación y por la necesidad de informar, e incluso por el aumento de personal. La globalización también puede reducir la eficacia de la administración en cada país si la excesiva centralización perjudica la motivación local y hace bajar la moral. Además, cada uno de los impulsores de la estrategia global tiene sus desventajas particulares.

- La estandarización de productos puede dar por resultado un producto que no deje clientes plenamente satisfechos en ninguna parte, ya que aún existen diferencias de gustos y es difícil ser del agrado de todos.
- Un marketing uniforme puede reducir la adopción al comportamiento de los consumidores locales y al ambiente de marketing.
- Integrar medidas competitivas puede significar sacrificio de ingresos, de utilidades o de posición competitiva en algunos países.
- Pérdida de la cultura que identifica a cada nación.

B. Cultura Laboral

La cultura laboral es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración (Muchinsky, 2002).

Una norma, aplicada a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos

los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros, también puede llamarse *política empresarial*.

Un hábito, para efectos de gestión, es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. Ejemplo: si en un hospital, es casi obvio que no se acostumbra fumar, pero no hay norma escrita que lo prohíba, sabiendo que puede ser molesto para algunos pacientes o trabajadores y por salud, estando en un establecimiento de su cuidado, este hábito de no fumar es una característica de la cultura laboral de este lugar.

Un valor, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos (algunos lo llaman antivalores).

Desde mediados del siglo pasado, varias tendencias administrativas, económicas y demográficas han causado un gran impacto en la cultura laboral. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos y sociales dentro de la organización, los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener relevancia internacional.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes deberán hacer más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Podemos decir que las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos

casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura laboral sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, Mertens (1997) menciona que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener un aprendizaje continuo y enmarcarlo como el activo fundamental de la organización.

La cultura de hoy en día exige que las organizaciones tengan estructuras capaces de modificarse y adaptarse a la situación cambiante que se vive en la actualidad, ya que una empresa, que no es capaz de adaptarse a su medio tiende a desaparecer (Guédez, 1996).

El concepto de cultura laboral es relativamente nuevo en cuanto a su aplicación en la gestión empresarial. Es una nueva concepción que permite comprender y mejorar las organizaciones. Así la mayoría de los autores coinciden, cuando relacionan la cultura laboral, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta.

Al respecto Davis (citado en Luna, 2005) dice que "...la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes" (p. 14).

Actualmente, los postulados neoliberales nos hacen cuestionarnos acerca de las ventajas del mercado, pues el impulso de la competencia personal se ha dejado llevar por el poder de los monopolios internacionales en el dominio de los mercados, las privatizaciones han posibilitado grandes conglomerados, no se ha garantizado el crecimiento ni la estabilidad económica y los efectos sociales de aumento de la pobreza han sido significativos.

Así, el discurso económico cobra vigencia en la valoración de la productividad y del capital, se manifiesta en cambios en las relaciones laborales y en las prácticas culturales de las empresas. Dichos cambios se pueden manifiestan en:

- Conversión de la clase obrera en simple fuerza de trabajo, debido, entre otras cosas, a la flexibilización y precarización laboral y salarial, vista en el incremento de contratos de trabajo a término fijo o temporales y, por lo tanto, en la disminución de los trabajos a término indefinido (Santos, 1998).
- Concepción de falso trabajo independiente: las personas realizan su trabajo sin ninguna seguridad; se generaliza la subcontratación de la mano de obra y el trabajo a domicilio; y se feminiza la mano de obra laboral por la que se paga menores salarios. Se genera así el síndrome de la inseguridad y de la competencia y, por lo tanto, la neutralización política de los trabajadores (Antunes, 2000).
- Incremento del número de asalariados en el sector servicios, lo que no implica mayor desarrollo de los países, porque no va asociado con el desarrollo de la productividad, debido a que este sector no tiene capital autónomo (Santos, 1998).
- Se apela a los principios comunitarios de solidaridad, participación y autogobierno para transferir los servicios de seguridad social a las empresas privadas. Por esta razón se ha generado una clase de trabajadores más heterogénea, más diversa y compleja, con dificultad para lograr una identidad, en la cual el capital afecta la relación social por la naturaleza implícita de las relaciones capital-trabajo (Antunes, 2000).

En el ámbito de las organizaciones, éstas se transforman y se enfocan en pocos niveles gerenciales y en compañías más pequeñas. Se establecen acuerdos laborales con énfasis en ventajas competitivas, orientados al mercado y a la flexibilidad; se produce movilidad ocupacional y redefinición de

relaciones laborales: trabajos a término fijo, de medio tiempo y subcontratación, y cambios en el contrato psicológico: de contratos basados en seguridad y lealtad, a contratos basados en desarrollo y oportunidades (Blanch, 2003; Roe y Van den Berg, 2003).

Asociado a estos discursos dominantes se han producido cambios en los conceptos y en los significados acerca del trabajo. La categoría “trabajo” es entendida como concepto multidimensional, complejo y desafiante, abordado desde diferentes posiciones teóricas y disciplinares.

Por trabajo se entiende el desempeño de múltiples actividades en un ambiente y tiempo determinados, que conlleva diferentes percepciones del ser humano, a nivel individual y social. Desde una visión cognitiva, el significado del trabajo se entiende como el conjunto de creencias, valores y actitudes de las personas hacia el trabajo; se aprende con las experiencias y durante el proceso de socialización, experiencias que varían según las situaciones específicas del contexto laboral y organizacional (Silla, Gracia & Peiró, 2005).

En la actualidad, el trabajo es entendido como fenómeno cultural y como factor clave de la experiencia humana. También como medio para satisfacer necesidades materiales y como patrón regulador del intercambio de bienes y servicios. Así, en su dimensión económica, el trabajo forma parte importante del proceso productivo en el que se proveen bienes y servicios que contribuyen al crecimiento de la sociedad y en el que el individuo, en la medida en que cuenta con un trabajo, pasa a formar parte del sistema, realizando su labor a cambio de un salario o remuneración que le permite satisfacer sus necesidades. Así entendido, el trabajo cumple la función de proveedor de bienes y servicios y posibilita el mantenimiento y la supervivencia de las personas y las familias. Cumple una función económica primordial, en que se generan percepciones de utilidad y participación en la sociedad (Álvaro, 1992).

En este sentido, el trabajo en el mundo actual es considerado como un proceso de carácter productivo y creativo, en el que el ser humano hace uso de técnicas, herramientas, instrumentos e informaciones para obtener y producir bienes, productos y servicios. A cambio de esta actividad recibe recompensas

que pueden ser tanto materiales como psicológicas y sociales (Peiró y Prieto, 1996).

Sin embargo, en la realidad cotidiana del trabajador mexicano, y como respuesta a los cambios en el contexto laboral, por las razones explicadas, así como por las variaciones demográficas, las organizaciones mexicanas, grandes o pequeñas, han experimentado cambios y sus relaciones han sido afectadas, por lo cual han modificado los discursos acerca del compromiso laboral asociándolo al aspecto productivo del trabajador (Rodríguez Estrada, M., y Ramírez Buendía, P., 1999).

Se podría pensar que en consideración a estas nuevas relaciones laborales se hace necesario reexaminar el concepto de compromiso desde otra perspectiva, en la que se ponga en escena un orden significativo, desde el cual se crean espacios para la construcción de cultura. En este orden significativo, el estudio de la cultura laboral se constituye en una forma de acercamiento a las empresas, que no se reduce a lo tecnológico o lo formal, sino que se amplía a los pensamientos que se construyen en ella.

Otra forma de entender la cultura laboral es como el espacio de construcción de sentidos en el que se comparten valores, relaciones, discursos, formas de apropiación de lo físico, y que mediatiza la construcción intersubjetiva de identidades de manera múltiple, variada y en constante fluctuación (Peralta, citado en tesis de Balcazar, 2007). La cultura laboral se reconoce como fragmentada, lo cual da cabida a la multiplicidad y a los conflictos. Es muy importante para:

- Detectar problemas dentro de la organización (hospitales o cualquier otro establecimiento de salud) y luego poder ofrecer solución a estos problemas.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene esa organización)
- Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.

- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas en de la manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.

A continuación se mencionan las ideas de Hellriegel, Slocum y Woodman (2001) acerca de los tipos de culturas, su desarrollo, como mantenerla, los cambios y la diversidad de la cultura laboral.

Tipos de culturas laborales. Se considera la existencia de diferentes tipos de cultura laboral, las cuales se describen a continuación.

Cultura de equipo de béisbol. Atrae empresarios innovadoras y personas a las que les gusta correr riesgos y pagan a los empleados por lo que producen. Los que se desempeñan mejor tienen grandes sueldos, no existe seguridad a largo plazo y es alta la rotación.

Cultura de Club. Valora la edad y la experiencia, recompensan la antigüedad, la lealtad, el compromiso y la adaptación ofreciendo un empleo estable y seguro.

Cultura Academia. Pone énfasis en capacitar a los empleados para convertirlos expertos en una función.

Cultura de fortaleza. Está preocupada por la supervivencia, prometen poco en cuanto a seguridad en el empleo y pasan dificultades para recompensar el buen desempeño, es normal que cada cierto tiempo se reduzcan de tamaño y/o se reestructuren, con despido de muchos empleados en el proceso.

Desarrollo de la cultura laboral. Se forma como respuesta a dos retos sobresalientes a los que se enfrenta una organización:

- La adaptación externa y supervivencia. Incluye resolver los siguientes temas:
 - Misión y estrategia. Identificar la misión y las estrategias para conseguirla.
 - Metas. Establecer metas específicas

- Medios. Forma de lograr las metas.
- Medición. Criterios para medir el logro de las metas.
- La integración interna.
 - Lenguaje y conceptos. Identificar los métodos de comunicación.
 - Límites de grupos y equipos. Establecer los límites para la pertenencia.
 - Poder y estatus. Determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición.
 - Recompensa y castigos. Sistemas para estimular los comportamientos deseables y desanimar los indeseables.

Mantenimiento de la cultura laboral. Va mas allá de contratar personas adecuadas y de despedir a los que no se acoplan, los reforzadores más poderosos de la cultura de la organización son:

- Que los directivos y equipos presten atención, evalúen y controlen.
- Las formas en que los directivos (sobre todo gerentes de nivel superior) reacciones a los incidentes críticos y a las crisis organizacionales.
- Modelar, enseñar y capacitar para las funciones administrativas y de equipos.
- Criterios para asignar recompensas y estatus.
- Criterios para la contratación y selección, ascenso y despido de la organización.
- Ritos, ceremonias e historias organizacionales.

Cambios de la cultura laboral. Los mismos métodos básicos para el mantenimiento de la cultura laboral se utilizan para cambiarla:

- Cambio de las cosas que los directivos y equipos prestan atención.
- Cambio de las formas de reacción ante situaciones de críticas o de crisis.
- Cambio en los criterios de contratación de personal.
- cambio en los criterios de ascensos.
- Cambio en los criterios para asignar recompensas.
- Cambio en los ritos o ceremonias organizacionales.

Pero se requiere:

- Comprender primero la cultura anterior.
- Brindar apoyo a empleados y equipos con ideas para una mejor cultura y que estén dispuestos a actuar de acuerdo a estos.
- Encontrar una subcultura más eficaz de la organización y emplearla como ejemplo.
- No atacar en forma frontal la cultura, determinar las maneras de ayudar para realizar los trabajos con más eficacia.
- Considerar la visión de una cultura nueva como guía no como productor de milagros.
- Reconocer que un cambio cultural importante en toda la organización exige de 5 a 10 años.
- Vivir una cultura nueva, por que las acciones dicen más que las palabras.

Diversidad cultural de la administración. Los directivos y los empleados deben de comprender que una fuerza laboral diversa incluirá perspectivas y enfoques diferentes y valorar con sinceridad la variedad de opiniones y puntos de vista. El liderazgo de la organización reconocerá tanto las oportunidades de

aprendizaje como lo retos que le presenta la organización la expresión de perspectivas diferentes.

- La cultura laboral debe de crear una expectativa de altos estándares de desempeño para todos.
- La cultura laboral debe de estimular el desarrollo personal.
- La cultura laboral debe de promover la sinceridad
- La cultura laboral debe lograr que los trabajadores se sientan apreciados.
- La organización debe tener una misión bien estructurada y comprendida con amplitud.
- La organización debe tener una estructura en general igualitaria, no burocrática.

Los resultados de lo anterior, contemplando la socialización exitosa se refleja en:

1. Contratación. Es el pacto o acuerdo entre el trabajador o empresario en virtud del cual el trabajador se compromete de manera voluntaria, a la realización o prestación de servicios, por cuenta del empresario y dentro de su ámbito de organización y dirección, a cambio de una retribución. Se puede celebrar de forma verbal o escrita (Patricio, 2007). Es importante resaltar que la relación de trabajo por tiempo indeterminado, de acuerdo con nuestra legislación vigente, constituye la regla general, siendo la excepción a esta estipularse en los siguientes casos:
 - Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
 - Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador, y
 - En los demás casos previstos por la ley.

En consecuencia, podemos establecer que la relación de trabajo por tiempo indeterminado, es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para esta última una necesidad permanente, mediante el pago de un salario. Si los servicios del trabajador o empleado son prestados en forma continua y constituyen, para la institución, una necesidad permanente, se estará siempre frente a un contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado.

Según el artículo 404 y 412 del Capítulo IV de la Ley Federal del Trabajo (2006), menciona que el contrato-ley es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en un rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias Entidades Federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas Entidades, o en todo el territorio nacional.

El contrato-ley contendrá:

- I. Los nombres y domicilios de los sindicatos de trabajadores y de los patrones que concurrieron a la convención;
- II. La Entidad o Entidades Federativas, la zona o zonas que abarque o la expresión de regir en todo el territorio nacional;
- III. Su duración, que no podrá exceder de dos años;
- IV. Las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 391, fracciones IV, V, VI y IX;
- V. Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate; y,
- VI. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

2. Rotación de personal. Se puede entender como la fluctuación de personal en una organización o, bien, la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo (Reyes-Heróles, 2007).

La rotación del personal causa costos a las empresas en cuestión de reclutamiento y de capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional.

El 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo, informó Bumeran (2007), la firma de Recursos Humanos y bolsa de trabajo en línea, en una encuesta. Mientras que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora.

“Es evidente que hay un desconocimiento de los empleados (...) debemos conocer qué los motiva. Las empresas deben invertir en eso, porque si no, al final se gasta dinero en otros aspectos, como en costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100%, o más capacitación” (Cuadras, citado en Reyes-Heróles, 2007)

La rotación del personal puede causar problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa.

La más reciente encuesta de Bumeran fue aplicada entre 1,000 empleados y 1,000 empresas en Argentina, Brasil, Venezuela, Chile, Perú, Colombia y México y dada a conocer en junio de este año, brindando resultados que nos permiten sondear la situación en Latinoamérica (*op. cit.*).

El índice de rotación de personal de posiciones profesionales en México tiene un promedio nacional de 5.76%, según datos de Manpower. Sin embargo, es mayor en la zona sureste del país (6.58%) y menor en la región del valle (4.96%).

La pregunta no es sólo qué tanto cambia el trabajador su empleo y cada cuándo, también es esencial que los empleadores se preocupen de la satisfacción con la que el empleado hace su trabajo. Las empresas hacen bien su trabajo cuando los empleados no sólo se quedan, sino que están satisfechos y son productivos, explicó la consultora de Mercer, Ana Velázquez (Moreno, 2009), en una entrevista por correo electrónico.

Si un empleado permanece en una empresa durante años “y nunca crece y además, se siente mal pagado o mal apreciado, pero sigue ahí por miedo o falta de decisión a la búsqueda de un empleo diferente. Este es el momento en el que la permanencia en un trabajo por mucho tiempo puede tener un contexto negativo”, dijo Velázquez (*op.cit.*).

El ambiente laboral, el salario, los beneficios y la posibilidad de crecimiento es lo que se traduce en empleados productivos y que deciden quedarse donde están. La rotación surge de dos instancias distintas, que las remuneraciones o la posibilidad de crecimiento no sean atractivos para el empleado o, aunque puede sonar contradictorio, cuando hay muchas oportunidades de encontrar otro trabajo.

“Cuando hay mas necesidad de empleo se tendría que dar menos rotación, cuidas más tu trabajo porque tienes menos posibilidades de encontrar otro. En México, un nivel de desempleo de más o menos 4% es muy bajo si se compara con el estándar europeo, y

quiere decir que es más fácil encontrar trabajo, por lo tanto es más fácil cambiar de trabajo y esto afecta directamente a la rotación”, dijo Cuadras (citado por Reyes-Heróles, 2007).

Por otro lado, en el momento en el que un empleado ve posibilidades de un mejor sueldo o mayor crecimiento profesional, el cambio es inherente. El 60.87% de los empleados dejaría su trabajo actual porque no ve posibilidades de crecimiento, mientras que 29.35% porque no está conforme con su sueldo, reveló la encuesta de Bumeran (*op. cit.*).

Analizando esta situación, podremos encontrar que son diversos factores los que intervienen en que la persona cambie de empleo, considerando la inestabilidad económica en la cual, nos encontramos inmersos, las personas buscan empleos hasta dos empleos o buscan un ingreso extra, de alguna manera, aumentar el ingreso y disminuir el gasto.

Muchas veces, el pago recibido es insuficiente para el sustento de la familia, de los gastos extras y del transporte, mismo que puede determinar el cambio de trabajo por uno más cerca aunque menos remunerado siendo tal vez, a un ahorro a largo plazo. Como estas, existen muchas situaciones que motivan a los trabajadores tener constantes cambios laborales, ya sea por un mejor salario o por qué no pensar que una persona que se contrate mientras encuentra algo mejor.

Si una persona es contratada para un puesto, seguramente fue porque contaba con las habilidades necesarias que cumplía las expectativas de la empresa. Podrían considerar la posibilidad de motivar al personal de diversa formas (días de descanso, vales de despensa, pagos de puntualidad, etc.) para hacer sentir al personal una parte importante y así disminuir la rotación del personal.

3. Motivación. En la empresa, la motivación se puede definir como un conjunto de estímulos que siente un empleado, mismas que potencian su percepción sobre la empresa como tal, como organización y como

lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración (Munchinsky, 2002).

A su vez está influida por varios subfactores, tales como:

- Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa.
- Posibilidades de promoción y crecimiento laboral.
- Atención, por parte de los supervisores, a las sugerencias, comentarios y quejas del empleado.
- Estabilidad en el empleo.
- Posibilidades de aprendizaje y formación, es decir, capacitación.
- Implicación o involucramiento del empleado en la empresa.
- Horario de trabajo flexible.
- Comunicación vertical y horizontal.

En 1998, Pinder (citado en Muchinsky, 2002) define la motivación como “...un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración.”

Las teorías motivacionales en el trabajo ofrecen explicaciones muy diferentes del mismo aspecto de la conducta humana, han sido propuestas desde perspectivas ambientales, sociales, disposicionales y cognitivas. Existen cinco principales teorías:

- Teoría de la jerarquía de necesidades. De acuerdo con Maslow (1987, *op. cit.*) ciertas necesidades son fuente de motivación, como las fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y su noción de la autorrealización, la cual esta ensamblada en nuestra forma de pensar y como una de nuestras metas de vida. Aunque Maslow no define de manera precisa el término de la motivación en el trabajo,

las necesidades provocan que la conducta se oriente a la satisfacción y por lo tanto la conducta diaria en el trabajo.

- Teoría de la equidad. Adams (1965, *op.cit.*) propuso una teoría de la motivación en el trabajo partiendo del principio de la comparación social, es decir, la fuerza con la que está dispuesta a trabajar una persona en comparación con las demás personas, sugiriendo que la motivación tiene un origen social. Teoría basada en la percepción de igualdad entre los resultados (sueldo) y el trabajo.
- Teoría de las expectativas. Vroom (*op.cit.*), en 1964, introdujo esta teoría cognitiva, que asume que todas las personas pueden tomar decisiones racionales y que empleará un esfuerzo determinado en sus actividades laborales. Después de pensar en la relación entre esfuerzo y desempeño, el individuo hace una valoración. Existe una serie de formulas para cálculo los componen de la motivación, considerando que a mayor fuerza mayor motivación.
- Teoría del reforzamiento. Es uno de los más antiguos enfoques, lo novedoso es la aplicación a los obreros. También es denominada condicionamiento operativo y conductismo. Esta teoría tiene origen con Skinner, pero no fue hasta los setenta cuando se aplico a los trabajadores. Se les comenzó a pagar en un esquema proporcional, entre más productivos, mayor pago. Pero esta teoría no solo se utilizó para aumentar la producción, sino también para reducir el ausentismo y la rotación de personal. Esta teoría no se centra en el individuo, más bien los factores ambientales que conforman o modifican la conducta.
- Teoría del establecimiento de metas. Está basada en el supuesto de que las personas se comporten de manera racional, parte del punto de la relación entre metas, intenciones y desempeño de la tarea. Su premisa es que la idea consciente regula las acciones de la personas. De acuerdo con Locke y Latham (1900) (*op. cit.*), las metas tienen dos funciones principales: son la base de la motivación

y dirigen la conducta, de esta manera, estableciendo metas conducen a niveles más altos de desempeño. Creen que el compromiso con metas es proporcional a su dificultad, así las metas más difíciles generan un mayor compromiso con su consecución. Algunas metas son generales (ser un buen trabajador) y otras son específicas (conseguir un asenso). Cuanto más específica más concentrado será el esfuerzo, la fuente de motivación es el deseo y la intención de conseguir la meta.

4. Ambiente físico. Rojas (2007) menciona que es el medio en el que se desarrolla el trabajo y que está determinado por las condiciones térmicas, ruido, iluminación, limpieza, etc. Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo, el cual puede ser motivador o desmotivador.

Mucho interviene la atmósfera en la que se encuentre el trabajador, para optimizar el rendimiento de los trabajadores. Una mala ventilación, puede causar somnolencia en el empleado, sintiéndose este cansado y a la vez disminuyendo su potencial y su concentración.

Los efectos del ruido sobre la salud, son diversos, tales como:

- Disminución o deterioro de la capacidad auditiva.
- Aumento del ritmo cardíaco.
- Constricción de los vasos sanguíneos.
- Aceleración del ritmo respiratorio.
- Disminución de la actividad de los órganos de la digestión.
- Reducción de la actividad cerebral, con la consiguiente disminución de la atención.
- Modificaciones del comportamiento: agresividad, ansiedad, disminución de la memoria inmediata.

Los efectos antes mencionados son ejemplo de un mal ambiente físico y como estos, existen muchos factores que intervienen en el rendimiento y pueden causar hasta enfermedades de trabajo. La carga excesiva de trabajo es un conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral, tales factores de riesgo pueden ser:

- Carga física:
 - Esfuerzos físicos
 - Postura de trabajo: trabajo sentado y trabajo de pie
 - Movimientos
 - Manipulación de cargas
- Carga mental
 - Cantidad de información
 - Complejidad de la respuesta
 - Tiempo
 - Capacidades individuales

Las consecuencias que esto puede traer a la salud pueden ser:

- Carga física
 - Fatiga
 - Sobrecarga muscular
 - Lesiones osteomusculares
- Carga mental
 - Fatiga

- Irritabilidad
- Depresión
- Falta de energía, de voluntad para trabajar
- Salud más frágil
- Ausentismo

5. Ambiente laboral. Primeramente se debe distinguir dos sentidos diferentes de clima (Escat, 2003):

- Por una parte el clima en sentido meteorológico se entendería como: el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del “tiempo que hace”, sino de las peculiaridades del “tiempo que predomina” en una zona o lugar.
- La segunda acepción del concepto de clima se refiere a su dimensión o sentido psicosocial. Dentro de este sentido encontramos diferentes definiciones de clima:
 - “Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”. (Forehand y Gilmer, 1965, citado en Escat, 2003)
 - “Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta

cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Nicolás Seisdedos, citado op.cit.)

"Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo". Lo anterior se refiere concretamente a todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales (soportados, por tanto por la cultura de la compañía, en los procedimientos establecidos o en la interpretación y uso que de éstos hagan los líderes de los equipos) que influyen positiva o negativamente en el trabajo.

Con ellos se deja fuera todos los elementos del entorno físico (ergonomía) porque no están causados por comportamientos organizativos. Se deja también fuera todos aquellos aspectos organizativos que influyen en el rendimiento de su "capital humano" a corto, mediano o largo plazo. Esto permite concretar el clima, y las mejoras que puedan suceder a su medición y análisis, en aquellos elementos que tienen al mismo tiempo interés para el profesional (mejoran su percepción sobre la organización) y para la empresa (mejoran el rendimiento de sus equipos).

Se debe establecer la diferencia entre cultura y clima. Ambos conceptos afectan al rendimiento profesional y ambos tienen su base en procesos y comportamientos comúnmente aprendidos, pero el clima tiene una "labilidad" que no tiene la cultura. Es, el efecto que una cultura empresarial, filtrada a través del liderazgo tiene en un momento determinado sobre los empleados. El clima tiene, así un carácter temporal mientras que la cultura posee un carácter más duradero.

Elementos de análisis del clima laboral. Primeramente señalar la existencia de dos escuelas de estudio de clima laboral excluyentes entre sí:

- Enfoque dimensional: se asume que el clima es una percepción "multidimensional", lo que explicaría la variedad de percepciones -por la variabilidad en el desarrollo de cada

dimensión- en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias.

- Enfoque tipológico: en el que el clima tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de clima global de la organización, y la inercia de éste.

Pero además se deben distinguir tres tipos de clima:

- Clima de logro
- Clima de afiliación
- Clima de poder

A continuación se muestran las dimensiones que se deben considerar a la hora de analizar el clima laboral:

- Flexibilidad: el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.
- Responsabilidad: el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.
- Recompensas: el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.
- Claridad: el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el

flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y a relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.

- Espíritu de equipo: el grado en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

Otro grupo de características es el que considera que el clima se compone de:

- Autonomía / Conflicto
- Relaciones sociales / Estructura
- Calidad de recompensa / retribución
- Relaciones rendimiento / retribución
- Motivación / Polarización del estatus (acentuación de los límites intermiembros)
- Flexibilidad / innovación
- Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros

6. Valores. Son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales, las personas se sienten más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son base importante de cualquier organización. Con ellos se define a sí misma, ya que los valores de una organización son los valores de sus trabajadores, y especialmente los de sus dirigentes. Las empresas deben desarrollar virtudes de templanza, prudencia, justicia y fortaleza para ser transmisoras de un verdadero liderazgo (Grandía, 2005).

La importancia de los valores en una empresa se debe a que son las grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo, permiten

posicionar una cultura laboral, marcan patrones para la toma de decisiones, sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas promueven un cambio de pensamiento, evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa, bajar rotación de empleados, evitar conflictos entre el personal, etc., además con ellos, los integrantes de la empresa se adaptan con mayor facilidad, logrando así, el éxito de la organización.

Los valores deben estar relacionados con la identidad de la empresa, ya que recoge las variables principales de comportamiento de una organización, como acontecimientos relevantes de la historia, la trayectoria de ésta, su crecimiento y presencia en el país.

Los valores de la empresa se pueden definir de la siguiente manera

- Primero se deben establecer los valores fundamentales bajo los cuáles se estará dirigiendo la empresa; estos pueden ser establecidos entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores posible. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores.
- Posteriormente se debe imaginar diferentes situaciones en las que se puede encontrar la empresa en los próximos cinco años y especificar cuál sería el comportamiento en cada caso. En base a lo anterior definir nuevamente el grado de importancia de cada valor establecido.
- Una vez que se han especificado los valores de la empresa, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios. Y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica. Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes, trabajadores y nosotros mismos, dándole credibilidad a la organización.
- Finalmente los valores que sobrevivan, según lo requerido con la empresa, serán los que le den sentido y bajo los cuales se definirán

la visión y la misión, haciendo mucho más claro el objetivo que se debe seguir.

Los valores compartidos son los que deben guiar la conducta cotidiana de todos en la empresa para realizar la misión, la visión y la identidad. Constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.

Para poder establecer los valores compartidos es muy importante el trabajo en equipo y especificar:

- Los valores que tiene la organización.
- Los valores que no tiene la empresa y necesita tener.
- Identificar y eliminar los antivalores de la organización.

Los valores son importantes, ya que con ellos es más fácil que se organice, se oriente la visión estratégica y aumente el compromiso laboral, y son:

- Una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional, que ayudará a implementar una dirección estratégica de la empresa.
- Un punto de ayuda a lograr y fortalecer el pensamiento estratégico en los líderes.
- El continuo aprendizaje y el compromiso de los miembros de la empresa.

Una vez que se han definido los valores de una empresa es importante entender que:

- Forman parte de una decisión estratégica a largo plazo.
- Son factores que definirán la manera de cómo debe vivir la organización.

- La voluntad y perseverancia siempre serán necesarios para ponerlos en acción.
- Otorgar el mejor servicio al cliente
- Establecer las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo su personal y con los clientes y proveedores.
- Garantizar que el trabajo resulte bien a la primera.
- Anticipar y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes internos y externos.
- Pregunte a sus clientes lo que quieren y dáselo una y otra vez. Hágalos volver. Los clientes siempre esperan que usted cumpla su palabra. Prometa menos, dé más.
- Muestre respeto por las personas. Sea atento con ellas. Funciona.
- Reconozca en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad. Remunere a sus empleados como si fueran sus socios.
- Aliente a sus clientes a que le digan todo aquello que no les guste.
- Mida todo

Algunos valores, bajo los cuales se puede orientar la empresa son:

Excelencia. Distinguirse por su alto grado de responsabilidad, atendiendo a su propia formación, con el fin de hacer un trabajo de calidad superior, que lo haga digno de aprecio y estimación en la realización de sus funciones.

Integridad. Actuar con rectitud, honestidad, honradez y transparencia, de manera congruente, sin engaños, ni falsedades en la realización de sus funciones.

Creatividad. Mantener una actitud constructiva, considerando la mejora continua y la innovación.

Responsabilidad. Cumplir con oportunidad, eficiencia y eficacia las tareas inherentes a sus funciones, mismas que serán atendidas con diligencia y conocimiento.

Lealtad. Ajustar la forma de actuar al compromiso personal con los objetivos de la empresa, de tal modo que se refleje y fortalezca el conjunto de logros establecidos.

Respeto. Consideración y tolerancia a las diferencias entre las personas.

Solidaridad. Cooperar activamente con los compañeros de otras áreas, promoviendo el trabajo en equipo.

Legalidad. Conocer y cumplir la normativa aplicable a las actividades relativas a su ámbito de competencia.

7. Retroalimentación. Vargas (2006) la define como un componente esencial de la comunicación, tanto interpersonal como impersonal. La retroalimentación efectiva es una herramienta indispensable, no importa el medio que se utilice mientras en el proceso de comunicación existe repuesta. El objetivo primordial es de carácter constructivo, compartir reflexiones y propuestas con el grupo de trabajo, mejorando así, el rendimiento laboral y el ambiente que los rodea.

Fernando Savater afirma: "Es mejor saber después de haber pensado y discutido, que aceptar los saberes que nadie discute para no tener que pensar" (*op. cit.*).

Es frecuente que en cualquier etapa de la vida se escuchen estas frases como: "esto está mal", "la próxima vez hazlo mejor", con el fin de corregir o

llamar la atención a alguien cuya labor no cumplió nuestras expectativas. Sin embargo, no se toma el tiempo para retroalimentar: Reconocer lo positivo de una acción, identificar los errores y proporcionar recomendaciones específicas para corregirlos. Sin una retroalimentación, es probable que la persona continúe equivocándose y no mejore sus actividades.

La retroalimentación es un elemento que se utiliza constantemente en la comunicación y que puede favorecer u obstaculizar el aprendizaje. La retroalimentación consiste en la información que se proporciona a otra persona sobre su desempeño con intención de permitirle reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias.

La retroalimentación puede consistir en:

- Información traducida: como cuando se entregan calificaciones.
- Información correctiva: como las recomendaciones que se incluyen en los exámenes o trabajos escritos de los estudiantes con el fin de que puedan mejorarlos en el futuro.
- Información inmediata: como cuando el profesor explica un concepto y observa los rostros de los estudiantes y percibe confusión en ellos.
Información diferida: como cuando se informa del desempeño únicamente al final del curso.

La retroalimentación según su función puede ser:

- Positiva: implica proporcionar información sobre logros obtenidos o sobre los cambios benéficos que el estudiante muestra en su desempeño.
- Negativa: se orienta a ayudar al estudiante a corregir hábitos o conductas inapropiadas.

8. Salario. Los sueldos se definen como los pagos realizados a los trabajadores sobre una base por hora, mientras que los salarios son cantidades de dinero específicas pagos semanal, quincenal o mensualmente. Existen diferentes tipos de sistemas de sueldo y salarios: salario fijo, pago por hora de trabajo, tarifa por unidad producida, sistema de pagos por comisiones o bonificaciones.

Estos dos términos son hoy prácticamente sinónimos. Ambos están tomados del vocabulario de las milicias: sueldo (soldada, soldado), salario (asignación de sal) (Reyes Ponce, 2007).

Hay tres grupos de personas con derecho a cobrar:

- Los que trabajan en régimen de productividad cobran un salario.
- Aquellos cuya relación con el que les paga es de servicio cobran un sueldo o paga
- Los que cobran por su asistencia profesional reciben honorarios

El salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario. El sueldo se paga por mes o quincena. Pero la verdadera diferencia es de índole sociológica: el salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

El salario lo constituye no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentaje sobre ventas y comisiones.

Los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a

un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. A cambio de este elemento simbólico intercambiable (el dinero) el hombre es capaz de empeñar gran parte de si mismo, de su esfuerzo y de su vida.

El trabajo es considerado un medio para alcanzar un objetivo intermedio, que es el salario. Con el salario, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo.

C. Compromiso Laboral

En el contexto específico de la cultura laboral, atravesada por los contextos macro y socioeconómicos descritos, se estudia el compromiso laboral como discurso en la empresa. El concepto de "compromiso laboral" se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por la cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita.

El compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo (Álvarez de Mon et al., 2001). Harter, Schmidt y Hayes (2002) consideran que el compromiso laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo. La satisfacción se relaciona, a su vez, con compromiso laboral y con la rotación del personal (Porter, Steers, Modway y Boulian, 1974).

Para Meyer y Allen (1991), el compromiso laboral está constituido por tres componentes separables, y cada uno de ellos refleja un estado psicológico único y subyacente. El *compromiso afectivo* se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea. El *compromiso de seguimiento* o *de continuidad* se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo. Finalmente, el *compromiso normativo* se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben

permanecer en la organización. Los autores sugieren que los individuos pueden experimentar cualquiera de estos tres componentes del compromiso, en grados variables.

En el concepto de compromiso laboral se incluyen la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica constante.

Harter, Schmidt y Hayes (2002) agregan:

“... con relación al compromiso laboral se requiere entender las percepciones del empleado sobre sí mismo, su trabajo y su organización. Sin embargo, añaden, esta comprensión es demasiado general para ser aplicada fácilmente en la práctica porque existe una distancia entre ella y las experiencias del día a día de los trabajadores en su situación de trabajo; entonces proponen abordarla de manera más cotidiana.” (268-279)

En las conceptualizaciones estudiadas por los autores antes mencionados se señala que el compromiso ocurre cuando los individuos están emocionalmente conectados a otros y cognitivamente vigilantes; situación en la cual los empleados saben qué se espera de ellos, tienen lo que necesitan para hacer su trabajo y sienten que pueden lograr impacto y cumplimiento en el mismo; por otra parte, perciben que son significativos para sus compañeros, en quienes confían, y consideran tener oportunidades para mejorar y desarrollarse.

Así entendido, el concepto de compromiso laboral ha cobrado importancia en las organizaciones, entre otras razones, debido al interés por entender qué retiene a los trabajadores en la organización. Igualmente, se han realizado estudios que asocian el compromiso laboral como predictor del desempeño; así mismo, lo relacionan con bajo ausentismo y altos resultados financieros (Conway, 2004).

En este estudio se entiende el concepto de compromiso laboral como una construcción social; como acuerdos que se realizan para interpretar la realidad en las organizaciones empresariales, así como explicaciones de hechos que se construyen a partir de una variedad de recursos lingüísticos preexistentes. La idea de creación implica una selección activa, es decir que algunos recursos son incluidos y otros se omiten. La noción de construcción señala que las versiones de los conceptos tienen consecuencias reales importantes (Potter & Wetherell, 1987)

El compromiso laboral, como constructo, se elabora en espacios relacionales, en los que se tiene en cuenta el contexto, la historia y su construcción a partir del lenguaje como acción que crea y recrea prácticas culturales. De esta manera, el compromiso laboral es entendido como construcción social; construcción que según Marín (2001, citado en Peralta, Santofimio y Segura) señala la interrelación permanente entre las prácticas laborales que promueven, limitan o impiden las estructuras objetivas de poder y las configuraciones simbólicas que de ella hacen los actores sociales.

En este trabajo se aborda el compromiso laboral en una institución educativa, como discursos que se construyen dentro de un contexto cultural y como formas de conocer las pautas y prácticas culturales. Se estudia desde tres componentes discursivos: la identificación, entendida como apropiación de objetivos y valores de la organización; el involucramiento o inmersión psicológica en las actividades del propio trabajo; y la lealtad o expresión de unión y afecto hacia la organización (Álvarez de Mon et al., 2001).

En este orden de ideas, el compromiso laboral se analiza desde diferentes perspectivas, y ha llegado a ser un acuerdo lingüístico que se da en contextos mundiales que permean las organizaciones, las concepciones de trabajo y de trabajador y la cultura de las empresas. Justamente por esto resulta interesante investigar acerca de los repertorios y los discursos que se construyen en la organización empresarial con relación al compromiso laboral y sus implicaciones en las prácticas laborales.

Según Meyer y Allen (1997), mencionan que el compromiso laboral se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento laboral, una de las razones fundamentales de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral. Quizás más importantes aún, han sido las evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen niveles altos de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo.

Si bien han surgido distintos enfoques para el análisis del compromiso con la organización, en nuestros días se ha llegado a la conclusión, de que el compromiso tiene tres caras, o en términos más técnicos tres dimensiones, lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que en realidad es una sola, pero con tres facetas.

Las tres dimensiones del compromiso laboral son (Arciniega, L. y González, L., 2002):

Compromiso afectivo: refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, mientras que el continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización, y el normativo revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la empresa. Consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa.

En realidad es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la empresa, sin embargo, esta identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía, como por ejemplo; el colaborador que se emociona al decir que trabaja para su empresa, o el que habla mucho de ésta en reuniones con amigos o familiares.

Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su empresa, se preocupa cuando su

empresa va mal, y muestra una gran felicidad cuando va bien. En términos coloquiales, el colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que "tiene bien puesta la camiseta".

Normalmente los colaboradores con un alto compromiso afectivo, tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos, y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido, actitudes que son altamente deseables por gerentes y directores.

Por otra parte, diversos estudios han demostrado que el compromiso afectivo de los colaboradores tiende a aumentar en la medida en que éstos experimentan mayor autonomía, responsabilidad, y significación de su trabajo.

Compromiso continuo: revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa.

Con el paso del tiempo el colaborador percibe que va haciendo pequeñas inversiones en la compañía, las cuales espera que le reedituen, pudiendo ser inversiones monetarias tales como planes de pensiones, de compra de acciones o bien la parte que se paga por antigüedad en una liquidación, hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene en la empresa y que perdería si se fuera. Es decir el colaborador está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido.

Otro aspecto que considera esta variable son las oportunidades que tiene el colaborador para conseguir otro trabajo de condiciones similares al que tiene en su empresa actual, luego entonces en la medida en que percibe que sus oportunidades fuera de la compañía son reducidas, se incrementa su apego con la empresa para la cual trabaja.

Variables individuales como la edad y la antigüedad suelen tener un efecto importante sobre el compromiso continuo, pero también otros aspectos como el nivel educativo, o la capacitación recibida que es transferible a otra empresa también influyen, y desde luego aspectos macroeconómicos como el estado del mercado laboral.

El colaborador que tiene un alto compromiso continuo, y que en los otros dos tipos mantiene un nivel bajo o moderado, tiende a manifestar estabilidad laboral, la cual puede ser puramente situacional. Por otra parte, su esfuerzo, dedicación y entrega al trabajo radican en alcanzar los niveles de “mínimos aceptables”, es decir el colaborador sólo cumple con lo estrictamente necesario para seguir trabajando en la empresa y capitalizar sus inversiones, o bien, espera una mejora en las oportunidades externas para dejar la empresa.

Compromiso normativo: el cual al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa.

Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales, es decir el sujeto aprende y da por hecho, que debe ser leal con la empresa que le contrate, desde luego la aplicación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona.

Por otra parte, el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su empresa, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su compañía por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el colaborador.

En síntesis, y recurriendo nuevamente al lenguaje cotidiano el colaborador con un alto compromiso normativo es el “colaborador incondicional” (O’ Reilly, C.A. y Chatman, J., 1986). El colaborador con un alto compromiso normativo será por tanto un incondicional al momento desarrollar un nuevo proyecto, aunque quizás no con la energía y el entusiasmo del colaborador con alto compromiso afectivo, pero si con la garantía que estará presente en todo momento.

Una vez que han sido descritas las tres dimensiones del compromiso laboral, resultaría lógico preguntarse ¿cuál de las tres dimensiones del compromiso laboral sería más conveniente desarrollar en los empleados de la empresa?, si bien cada empresa es un pequeño microcosmos, la realidad es que sería

recomendable que todo colaborador experimentara las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto énfasis, en sentido figurado las tres deberían ser medallistas olímpicas, aunque el podium ideal es que el oro se lo lleve el compromiso afectivo, la plata en normativo y el bronce el continuo. Desde luego, los comportamientos laborales más deseados, tales como el alto desempeño, la puntualidad, la conducta extra rol (hacer más de lo que mi descripción de puesto dice que tenga que hacer) y una actitud proactiva, se predicen mejor a partir de un alto nivel de compromiso afectivo.

D. Productividad

Las empresas son los agentes económicos que transforman los factores de producción en bienes y servicios. Para cualquier proceso productivo se utilizan los mismos en diferentes proporciones según el bien del que se trate.

Si se aumenta la cantidad aportada de todos los factores, la producción aumentará indefinidamente. Pero si se mantiene igual la cantidad aplicada de todos los factores y se aumenta la cantidad de sólo un factor, la producción total aumentará cada vez más lentamente hasta dejar de crecer. Esta es la que se conoce como ley de los rendimientos decrecientes (Lapassade, 1985).

Para estudiar el funcionamiento de las empresas, el análisis económico neoclásico utiliza el concepto de producto o productividad marginal, el aumento en la producción que se consigue añadiendo una unidad más de un factor. La idea es similar a la de utilidad marginal que se ha visto al estudiar a los consumidores y también en este caso la productividad marginal resulta ser decreciente. La figura describe el aumento en la producción que se consigue aplicando cantidades crecientes de un sólo factor; el crecimiento es rápido al principio, después se hace más lento hasta llegar a un máximo a partir del cual empieza a disminuir. La productividad marginal o rendimiento del factor es decreciente desde el principio y, cuando la producción total empieza a decrecer, llega a ser negativa (*op.cit.*).

Suponiendo que en una empresa se mantienen constantes las instalaciones, la maquinaria, la cantidad de materias primas aplicadas y la cantidad de energía

contratada, pero se empieza a aumentar el número de trabajadores. Al principio la producción aumentará, pero llegará un momento en que, por muchos trabajadores nuevos que entren, no se conseguirá aumentar la producción ni siquiera en una unidad; incluso es posible que un mayor número de trabajadores sólo sirva para estorbar a los demás impidiéndoles trabajar de forma eficiente por lo que se reduciría la producción total. Es decir, debido a la ley de los rendimientos decrecientes, la productividad marginal del trabajo, al igual que la de cualquier otro factor, decrece hasta hacerse nula e incluso negativa (Gutiérrez, 1997).

Las organizaciones crecen y se desarrollan seleccionando gente capaz, entrenándola y viendo que haya las satisfacciones en el trabajo apropiadas para encauzar a los empleados y a toda la compañía hacia las metas de productividad, integración y moral.

Desde esa perspectiva y con esos antecedentes que vinculan al hombre con su obra, calidad total no solo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al autocontrol activo de la calidad de lo que hace, sino que adicionalmente a través de este involucramiento lo pone en contacto estrecho con la naturaleza e importancia de su labor.

Para las organizaciones es muy importante la relación que existe entre los trabajadores y el ambiente laboral como medio para alcanzar las metas. Cuando ambos puntos son contrapuestos, surge la preocupación por las actitudes, conductas y percepciones de los trabajadores en relación a los bajos niveles de satisfacción en el trabajo e implicación en las ejecuciones de sus tareas, reflejándose en el nivel de productividad (Montiel, 2003)

La palabra productividad se ha vuelto muy popular en la actualidad, ya que se considera, que el mejoramiento de la productividad es el motor que está detrás del progreso económico y de las utilidades de la organización. La productividad también es esencial para incrementar los salarios y el ingreso personal. Un país que no mejora su productividad pronto reducirá su estándar de vida (*op.cit*)

La mejor prosperidad sólo puede existir como el resultado de la mayor productividad posible de los hombres y de las máquinas del establecimiento. El inmenso incremento en la productividad del hombre señala la diferencia entre los países desarrollados y los subdesarrollados

El punto de partida del concepto de la productividad fue en la Revolución Industrial en 1848 y la tendencia a superar la sociedad, donde se le dio gran importancia al rendimiento y productividad laboral, con base al desarrollo de una ética laboral, crecimiento de las relaciones humanas y los sindicatos y sobre todo por los avances de la tecnología.

La teoría de la especialización de Frederick Taylor (1947; citado en Montiel, 2003) facilitó la ejecución de las tareas laborales, la eliminar operaciones o movimientos innecesarios, con la especialización y la subdivisión de las funciones. La productividad ha llegado a ser un término muy importante desde los últimos años y entro de moda en la década de 1980.

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

En término de empleados, la productividad es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad esta en relación con el rendimiento del desempeño, costos y los resultados, siendo componentes del esfuerzo de la productividad laboral. Es visible, tangible, medible, el resultado que se obtiene por cada unidad de trabajo donde intervine el empleador, esto afecta tanto a los consumidores, contribuyentes y ciudadanos, con base en que la productividad es la capacidad de utilizar los recursos existentes para satisfacer las demandas en constante expansión de los consumidores.

Un determinante importante es que existe escasa o ninguna motivación para que los empleados de producción efectúen mejoras de métodos que aumentarán la producción global de sus labores, haciendo referencia al ambiente laboral. Al tratar a los empleados como si lo único importante fuera su esfuerzo físico, se le priva de una importante fuente de autoestima, al saber, la oportunidad de demostrar su capacidad para pensar, innovar y crear (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001).

Para lo anterior, existen diferentes técnicas, tales como planes de sugerencias, utilizadas por las empresas al tratar de extraer el potencial creativo de sus fuerzas de trabajo. Sin embargo, aunque generalmente son introducidas con gran sinceridad, son poco más que fachadas sobrepuestas al sistema fundamental que, en realidad, desalienta la creatividad.

Álvaro (1992) menciona que sería necesario cambiar los métodos para mejorar la productividad. Una propuesta puede ser el basar la paga de los trabajadores en la superación de los logros anteriores, tiene una ventaja por sobre un sistema en el que la paga esté dirigida hacia el rendimiento relacionado con los estándares dirigidos. Hay considerablemente menor hostilidad por parte de los empleados hacia las esperanzas de productividad.

Los puntos fundamentales para el éxito productivo de una empresa es el vínculo que establecen los trabajadores con la compañía y sus tareas. Por ejemplo, los comerciales que confían en su corporación y, además, creen en los productos que ofrecen son más propensos a aumentar el volumen de negocio. Además, tienden a retener con mayor ímpetu a los clientes y a comprender mejor sus necesidades.

V. JUSTIFICACIÓN

México ha enfrentado diversas transformaciones laborales debido al neoliberalismo que vivimos en este tiempo, lo que ha provocado que la actividad laboral sufra una situación crítica, debido a los altos índices de desempleo, falta de contratos laborales, con prestaciones escasas, los bajos salarios, etc. Así, según el “Diario Oficial de la Nación” (Gobernación, 1994-2004) la desocupación laboral promedio en América Latina es de 10% y particularmente en México los últimos años ha sufrido una variabilidad que va del 2.5% al 3.9% para posteriormente sufrir un decremento del 0.2% del total de la población activa. Cabe resaltar que más del 55% de los desempleados manifestó que el motivo de dejar el empleo fue involuntario (INEGI, 1998). Este índice de desempleo, aunque de manera lenta, ha aumentado, esperando aun las cifras al final de este año, que si bien, ha disminuido el desempleo en los últimos años en relación a otros, no quiere decir que la remuneración de quienes si trabajan sea buena o justa, pues el 19% de la población trabajadora recibe un pago menor al salario mínimo y se han incrementado las ocupaciones informales (INEGI op. cit.).

En este orden de ideas, se han incrementado las presiones competitivas a nivel laboral, la naturaleza del trabajo se enfoca a corto plazo y a situaciones impredecibles; los empleados permanecen poco tiempo en sus puestos de trabajo y no se les ofrecen garantías ni seguridad en el empleo y mucho menos en el desarrollo laboral. Es innegable que la situación anterior, produce falta de motivación y compromiso con su trabajo.

Es en este tipo de problemas, donde no existe una cultura laboral debido a las diferencias ambientales, los cuales implican el intentar adaptarse como el aprender nuevos valores, procesar información de nuevas maneras y trabajar dentro de un conjunto de normas, costumbres y rituales establecido. La adaptación en nuevos entornos es una situación común y podría ser sencilla, siempre y cuando los integrantes de ella estén realmente comprometidos con la empresa.

En este proceso de culturalización, es donde los psicólogos laborales podrán intervenir con el fin de realizar estudios para mejorar el entorno en el cual, los trabajadores mexicanos se desenvuelven diariamente, en el trabajo dominado por la efectividad y eficiencia; situación que genera inseguridad frente a la permanencia en el empleo, a posibilidades futuras y a la propia supervivencia; al mismo tiempo que se les exigen altos grados de compromiso con la organización.

El modelo de compromiso laboral hace énfasis en las grandes oportunidades de promoción y altos niveles de seguridad para los empleados, sin embargo, los cambios en el trabajo muestran la necesidad de enfocarse en las experiencias y compromisos de los empleados y los discursos que este concepto adquiere en la cotidianidad laboral. Por lo tanto, es necesario realizar investigaciones que determinen los obstáculos que intervienen en el compromiso laboral y por consiguiente en la productividad de la organización.

En razón a que nada existe sin el lenguaje nos centraremos en la reflexión psicológica, para así desplegar su proceso constructivo. Estudiar los discursos acerca del compromiso laboral permitirá dar cuenta de procesos de la organización, para identificar los factores que intervienen para llevarlos a cabo.

Con el fin de lograr que el personal este comprometido con los objetivos de la organización, se realizan estudios que faciliten alcanzar las metas propuestas, mejorando el desempeño y la productividad de la empresa. La organización es más probable que realice conductas extra rol, y los esfuerzos personales se dirijan a beneficiar a las empresas, lo que conlleva a conductas de lealtad y obediencia, así como una aparición flexible y no coaccionada. Con estas características, los trabajadores se convierten en un activo que constituiría una ventaja competitiva.

A. Importancia para la Psicología Laboral

El Departamento de Investigación Educativa de la UNAM realiza investigaciones dentro del ámbito educativo de manera multidisciplinaria, para ofrecer servicios que permitan abordar los procesos de la planeación y

administración educativa, el diseño curricular, la evaluación educativa, la intervención y asesoramiento psicosociopedagógico, y sobre el desarrollo, uso e impacto de las nuevas tecnologías en la educación.

Así como, identificar áreas de oportunidad de desarrollo empresarial para los miembros del entorno laboral, mediante proyectos de investigación, diagnóstico, asesoría y capacitación empresarial e industrial, en el ámbito local, regional, nacional y global.

Este tipo de investigación ofrece estudios y mapeos de ubicación, diseño de procesos y asesorías, lo cual interviene en la mejora de procesos administrativos tanto de los recursos económicos, como humanos y la calidad del servicio. En este mismo proceso, el Psicólogo puede hacer aportaciones, así como investigación para intervenir en el desarrollo de las instituciones educativas, brindando nuevas perspectiva del compromiso laboral dentro esta área.

B. Importancia para la sociedad

Las investigaciones dentro de las instituciones educativas pueden ser de gran utilidad para diversas áreas de la vida de las personas, ya que sus funciones, su lugar de trabajo, su motivación y satisfacción dentro de su trabajo se puede optimizará, brindando así mejores resultados. Este sentimiento de mejora y bienestar será reflejado también en el ámbito social, familiar y por lo tanto en lo personal.

Cada acción, momento o situación aprendida en el trabajo, pueden observarse también la sociedad, por ejemplo, si una persona es responsable y cumplida, comprometida con su trabajo, pues se ha familiarizado con los valores e intereses de la empresa, actuará de la misma manera cuando se encuentre en sociedad.

C. Trascendencia para la investigación

Esta investigación ofrece la creación de nuevos paradigmas para generar un buen ambiente laboral que invite a un compromiso laboral adecuado en su personal, a partir del conocimiento del discurso de los trabajadores de una institución educativa. Se construyó un cuestionario que puede ser utilizado en otros lugares de trabajo, tanto como otro tipo de empresas como instituciones educativas, para conocer más acerca de sus propios empleados.

VI. OBJETIVO

Objetivo General: determinar el vínculo que existe entre el compromiso laboral y la productividad.

Objetivos específicos:

- Conocer y analizar la visión que de los trabajadores tienen acerca de la contratación, salario, retroalimentación, valores institucionales, proyectos institucionales, proyecto laboral, ambiente físico y laboral, rotación y motivación.
- Conocer los niveles de productividad de cada una las áreas y los factores que intervienen en ellas.

VII. MÉTODO

A. Definición y tipos de método

Como menciona Hernández Sampieri, (2006) el método se refiere al plan o estrategia para obtener información deseada. Existen dos vías importantes para la construcción del conocimiento en las ciencias del hombre, las cuales son: método cualitativo y cuantitativo, mismos que se mencionan a continuación:

Método cualitativo: Expresado en términos no numéricos, pero si con el uso de lenguaje, observación, cuestionarios no estructurados e imágenes. Con este se puede investigar la actividad laboral del personal administrativo.

Método cuantitativo: Caracterizado por recolectar y analizar datos numéricos sobre variables, está compuesto por una serie de pasos que se deben seguir cuidadosamente para obtener resultados confiables. Define operacionalmente sus objetivos y diseña condiciones de observación sumamente controladas para recoger evidencia empírica que le permita confirmar o rechazar hipótesis. (Strauss, 1987, citado en Solís, 2006).

El método que regirá a esta investigación es el descriptivo, exploratorio y mixto, los cuales se describen a continuación:

Descriptivo-exploratorio. Los estudios exploratorios (Cozby, 2004) nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir.

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis.

Los estudios mixtos son la combinación de los estudios cualitativos y cuantitativos. La finalidad de estos estudios, es presentar los resultados de manera gráfica para facilitar la comprensión de los mismos.

B. Momentos de la investigación

1. Organización de la investigación. Por medio de la observación propiamente a los trabajadores de la institución educativa, se buscaron referencias estadísticas, mismas que permitieron la construcción del objeto de estudio.

2. Instrumento. Para esta investigación, se construyó un cuestionario denominado: “Evaluación Multifactorial de Compromiso Laboral y la Productividad”, el cual consiste de 52 preguntas abiertas organizadas por las categorías: motivación, ambiente (físico y laboral), proyecto laboral e institucional, valores, retroalimentación, salario, condiciones de contratación y rotación de personal; mismas que fueron definidas para la construcción del objeto ya que son los principales factores que influyen en una empresa para que exista o no compromiso laboral. Ahora, fueron abiertas debido a que es enriquecedor saber con amplitud los pensamientos y sentimientos del trabajador para incrementar los beneficios que una empresa, en este caso la institución educativa, pueda tener.

3. Características de la población. Participaron 41 personas, de las cuales 17 eran de sexo masculino, 15 de ellos con edades entre 19 y 31 años, 24 de sexo femenino, 18 de ellas de 32 a 44 años y 8 de 45 a 54 años, cuya antigüedad era variable: 30 de ellos tienen de 0 a 3 años laborando en la institución, 4 de 4 a 6 años y 7 de 7 a 10 años.

4. Intervención. Las entrevistas se realizaron individualmente basándose en el cuestionario: “Evaluación Multifactorial de Compromiso Laboral y la Productividad” y se realizaron de la siguiente manera:

- Una vez autorizada la aplicación del cuestionario por el representante de la institución, se fijaron las fechas del estudio.

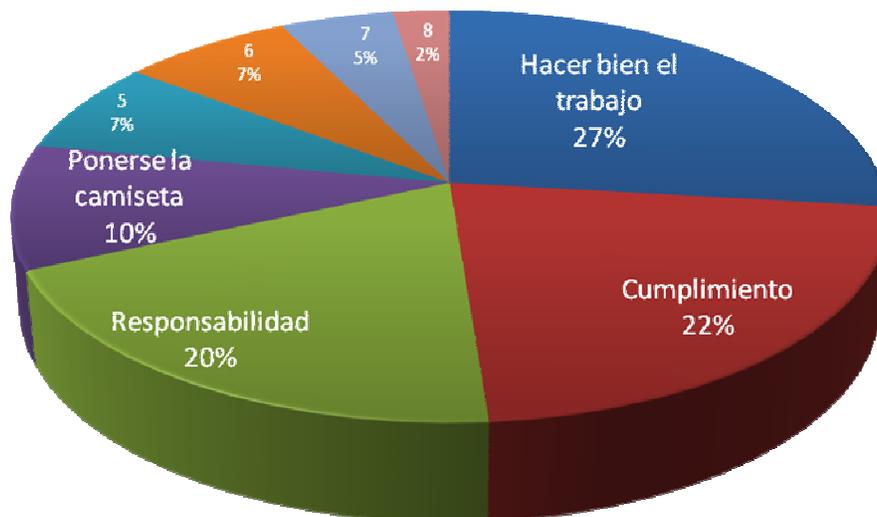
- La selección del personal será de manera aleatoria.
- El lugar físico donde se realizó, fue dentro de las instalaciones de la institución, específicamente en las oficinas y salones correspondientes.
- La aplicación se realizó en un lapso de una semana.
- A cada sección de personal se le proporcionarán las mismas instrucciones, brindándoles al final de la sesión un tríptico con información acerca de compromiso y productividad laboral.

VIII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a las categorías ya expuestas, los resultados se presentaron en dos aspectos, el cuantitativo a través de porcentajes y el cualitativo por medio del análisis de las respuestas.

Categoría 1: Compromiso Laboral

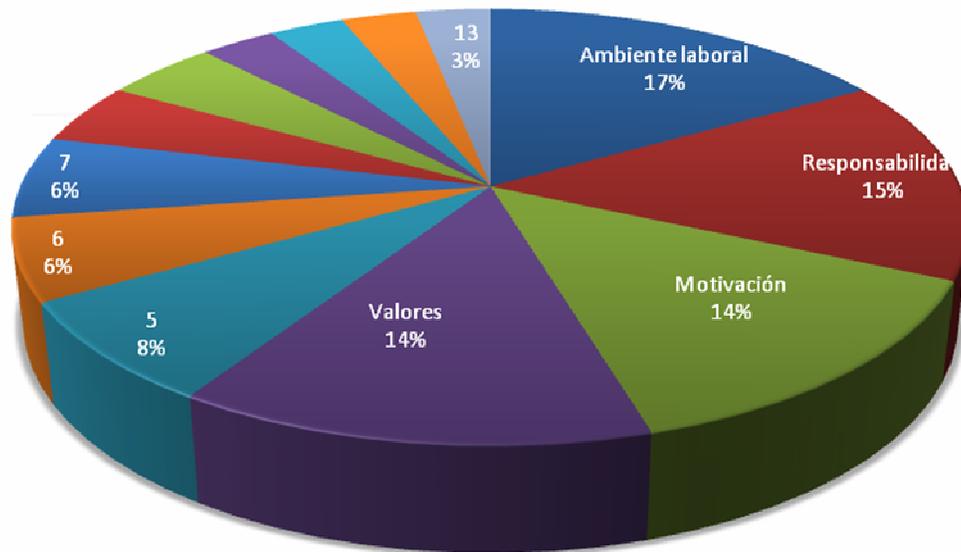
Como se observa en la Gráfica 1 el compromiso laboral fue dividido en tres perspectivas diferentes. El 27% de los trabajadores lo consideran como hacer bien el trabajo, mientras que el 22% como un cumplimiento y el 20% como una responsabilidad. Según Álvarez de Mon (2001) el compromiso laboral se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización. Podemos observar una concepción diferida entre lo que los trabajadores expresaron a lo que el autor menciona.



Gráfica 1. Compromiso Laboral

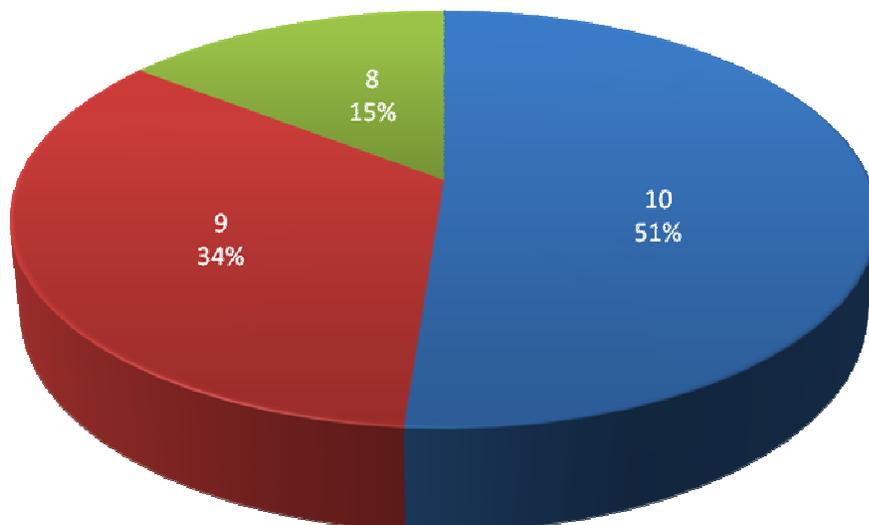
En la Gráfica 2 se muestran los elementos que influyen en su compromiso laboral, de los cuales, ninguno muestra predominancia ya que sólo el 17% mencionó que el ambiente laboral es un componente clave para que sean o no comprometidos con la institución; para el 15% se debe a la responsabilidad y el otro 14% a motivación y a los valores. Meyer y Allen (1991), mencionan que existen tres componentes principales: compromiso afectivo (asociación

emocional), compromiso de seguimiento (sueldo) y el compromiso normativo (sentimiento de obligación). En este caso, los autores sugieren que los individuos pueden experimentar cualquiera de estos tres componentes, en grados variables, cumpliendo la institución con esta perspectiva.

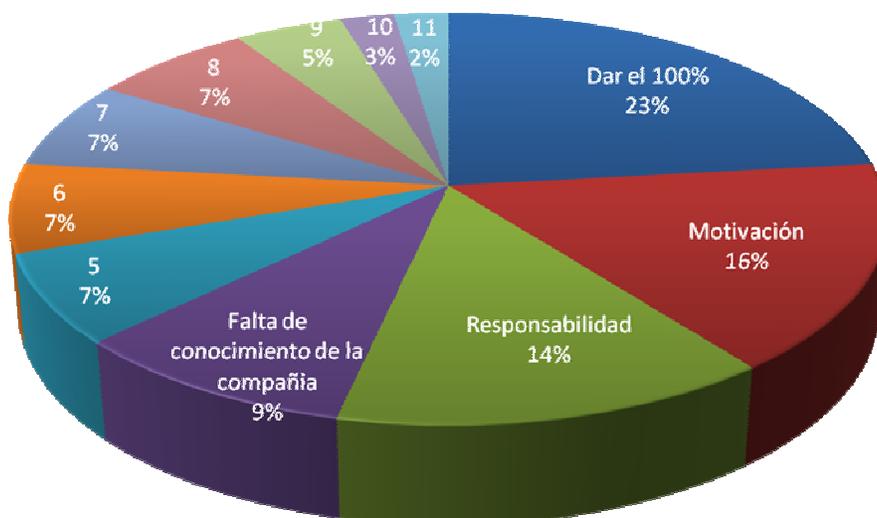


Gráfica 2. Elementos que influyen en el compromiso laboral

Los resultados de cómo el personal evalúa su compromiso laboral, lo podemos ver en la Gráfica 3.1, donde la mayor parte del personal se califica con 10 (51%) esta calificación se la asignaron porque consideran que dan el 100% en su trabajo, porque los motivan y porque son responsables (ver Gráfica 3.2); el 34% se calificó con 9 y el 15% restante con 8, ya que piensan que no pueden tener el 10, porque les falta conocimiento de la empresa.



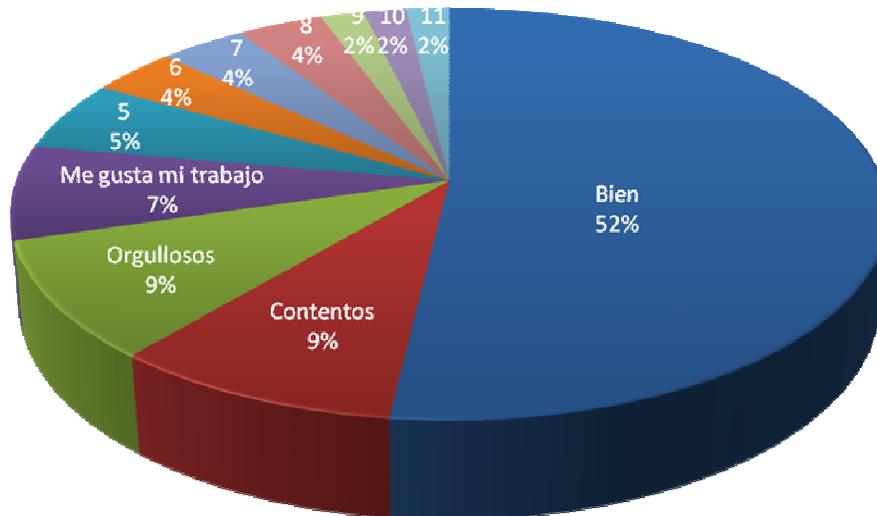
Gráfica 3.1. ¿Cómo evalúan su compromiso?



Gráfica 3.2. ¿Por qué?

Los trabajadores manifestaron de la siguiente manera el cómo se siente de pertenecer a esta institución (Gráfica 4), el 52% dijo que se bien, el 9% dijo estar contento, el otro 9% mencionó estar orgulloso, el 7% dijo que simplemente le gusta su trabajo. Para el desarrollo de la cultura laboral se requiere de una adaptación externa y de una integración interna, las cuales se determinar a partir de la misión, metas, medios, lenguaje, grupos, recompensa, etc. estableciendo aquí los factores que influirán en el sentido de pertenencia

(Hellriegel, Slocum y Woodman, 2001), considerando a partir de esto que la mayor parte del personal cuenta con un sentido de pertenencia positivo.



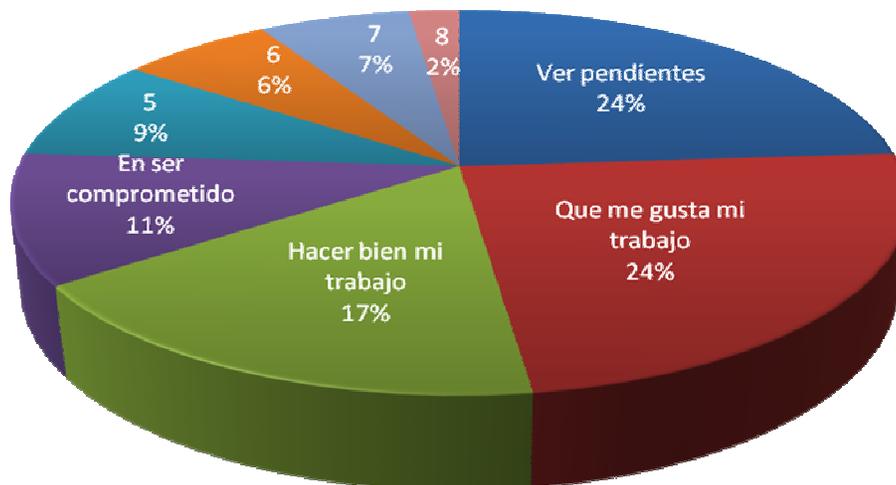
Gráfica 4. ¿Cómo se siente de pertenecer a la institución?

En la Gráfica 5 se puede observar la diversidad de opinión sobre la elección de su empleo. El 23% lo eligió porque le gustó el trabajo, el 11% mencionó que fue por vocación, mientras que la constante de 10% se presentó por las prestaciones, se dio la oportunidad de entrar a trabajar aquí o por ascenso. Mercer, una consultoría de reconocimiento, a través de Ana Velázquez, mencionó que los trabajadores hacen bien sus actividades y son productivos cuando se sienten satisfechos con lo que hacen (Moreno, 2009), por lo tanto, la mayor parte del personal se siente satisfecho con su trabajo, lo realizará mejor sus actividades.



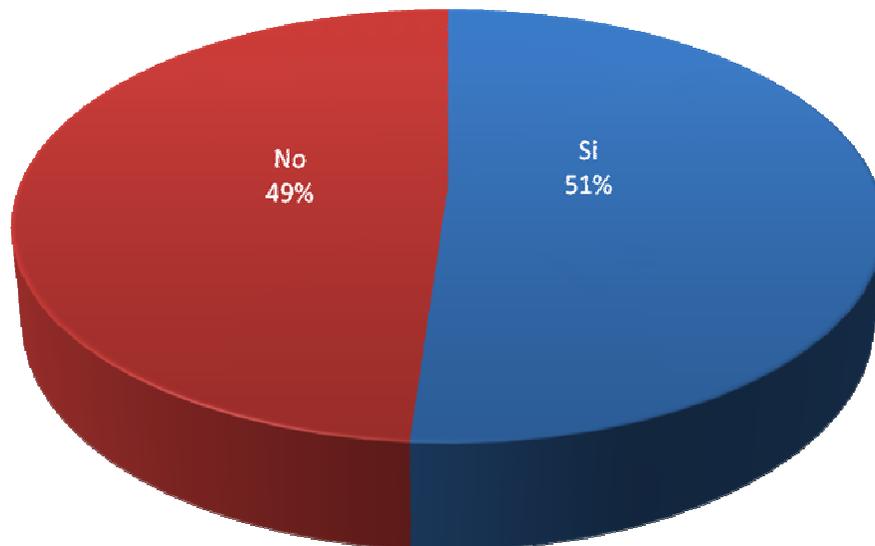
Gráfica 5. ¿Por qué eligió este trabajo?

Las personas cuando vienen a su trabajo (Gráfica 6), piensan que tienen que ver pendientes (24%), que le gusta su trabajo (24%), en hacer bien su trabajo (17%) y en ser comprometidos (11%). Retomando los resultados de la gráfica anterior se puede observar que el gusto por su trabajo, la vocación las prestaciones, etc. son factores que influyen en la idea que tienen cuando vienen a trabajar.



Gráfica 6. ¿Qué piensa cuando viene al trabajo?

El 51% dijo saber cuál es la misión y la visión, sin embargo cuando se les pidió que las mencionaran, nadie dijo algo cercano a lo que la empresa había establecido (Gráfica 7). Según Hellriegel, Slocum y Woodman (2001), dentro de la adaptación de la empresa de manera externa y de la supervivencia se incluye la misión y visión como la identificación de estrategias a conseguir para la definir el camino y así lograr los objetivos establecidos.



Gráfica 7. Misión y Visión de la institución

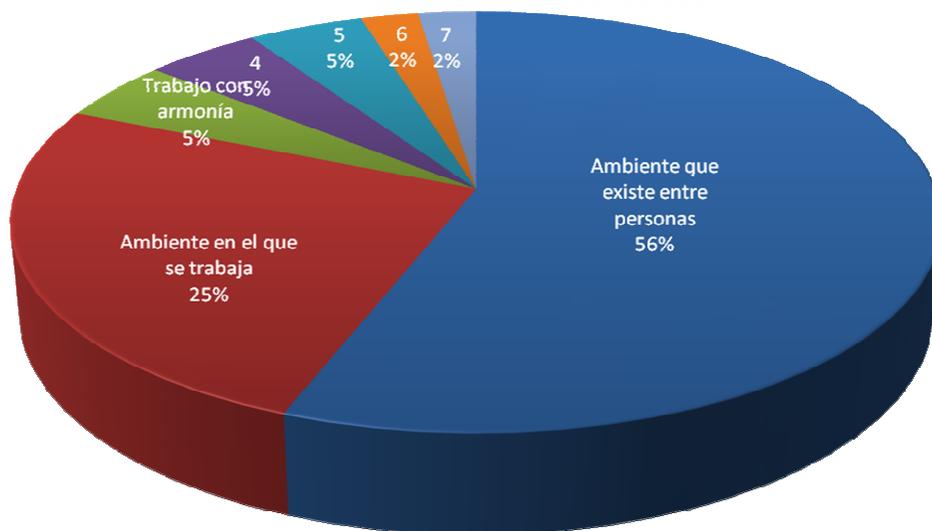
Después de haber presentado los resultados de la categoría de compromiso laboral se concluye que para el personal el compromiso es hacer bien el trabajo, es un cumplimiento y es una responsabilidad. Este compromiso se ve influido por diversos factores como el ambiente laboral, responsabilidad, motivación y valores. Por lo anterior, el personal evaluó su compromiso en 10, 9 y 8, debido a que ellos dan el 100%, existe motivación, pero algunos comentan que les falta conocer más a la institución, principalmente los objetivos, la misión y la visión.

El personal se siente bien de pertenecer a la institución, eso se ve reflejado en el gusto por hacer su trabajo. Cuando tienen que venir a trabajar piensan en ver pendientes, que le gusta hacer su trabajo. Todas estas ideas son

plasmadas en la descripción de compromiso laboral: “hacer bien mi trabajo y ser responsable”.

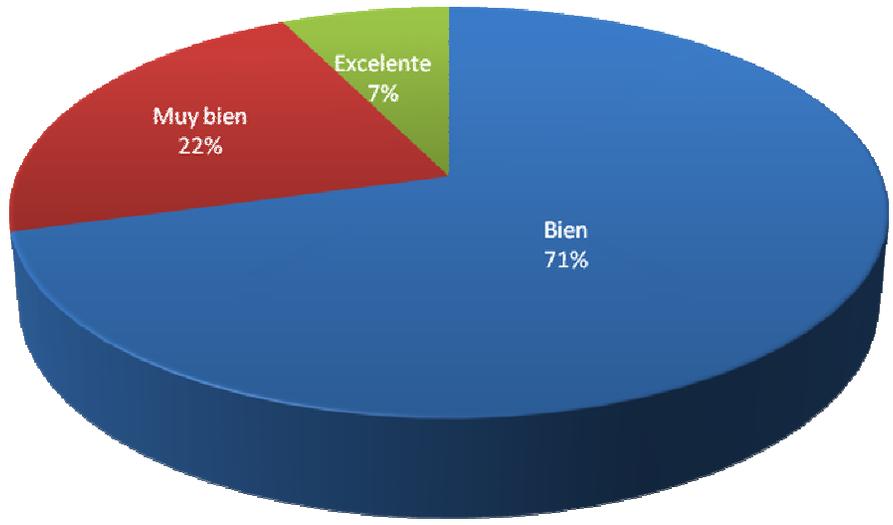
Categoría 2: Clima Laboral

El clima laboral (Gráfica 8) fue definido como el ambiente que existe entre las personas (por el 56%), el ambiente en el que se trabaja (por el 25%) y trabajo con armonía (5%). Escat (2003), menciona que es un conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, aquellas percepciones sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo. En este sentido los trabajadores conocen lo que es el clima laboral ya que sus percepciones son muy cercanas a lo citado por la autora.

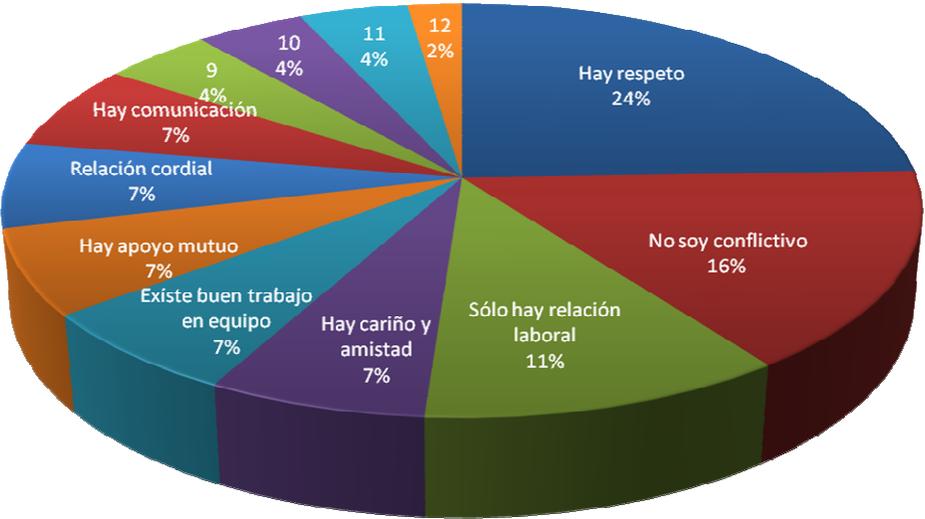


Gráfica 8. Definición de clima laboral

El 71% del personal se lleva bien con su equipo de trabajo, porque hay respeto (24%), no son conflictivos (16%) o solo porque hay una relación laboral (11%) (ver Gráfica 9.1 y 9.2). En base a su respuesta anterior y con estas, se puede observar que en las relaciones laborales no son conflictivas, por el contrario, manifiestan una buena relación.

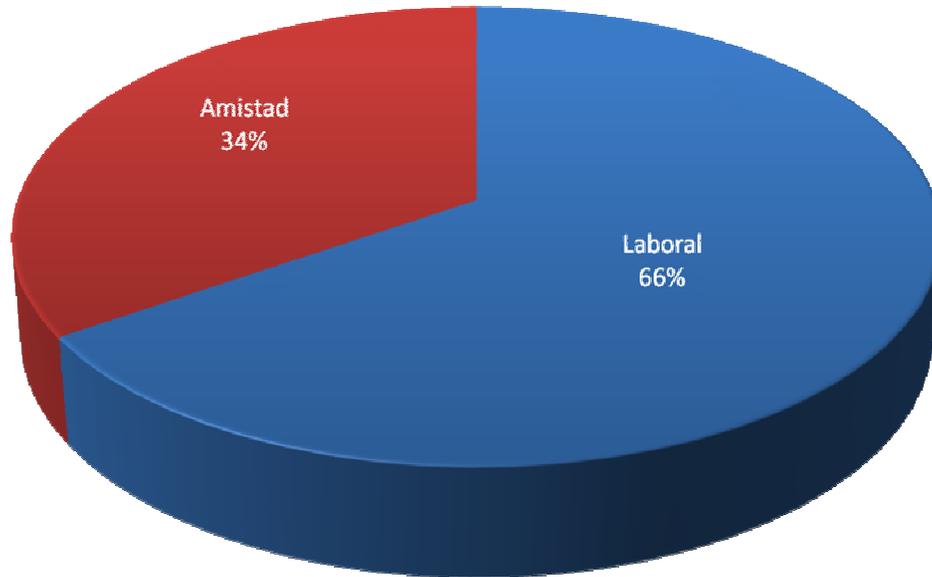


Gráfica 9.1. ¿Cómo se lleva con las personas que trabajan con usted?



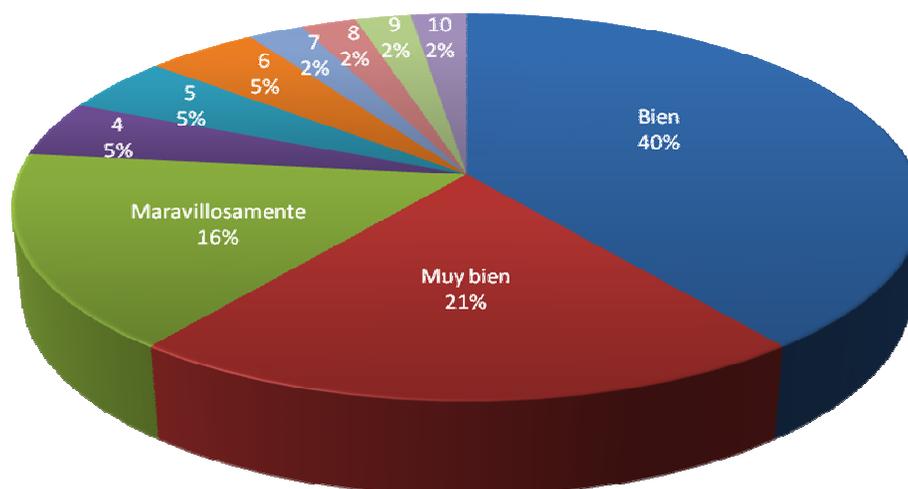
Gráfica 9.2. ¿Por qué?

La Gráfica 10 nos muestra que el 66% del personal mantiene una relación solamente laboral con sus compañeros, algunos también mantienen también una amistad (34%). Estas respuestas nos señalan que la relación laboral está establecida, no necesariamente amistosa, pero saben que son un equipo. Lo mencionado por Hellriegel, Slocum y Woodman (2001), una parte del desarrollo de la cultura laboral es estableciendo grupos y equipos



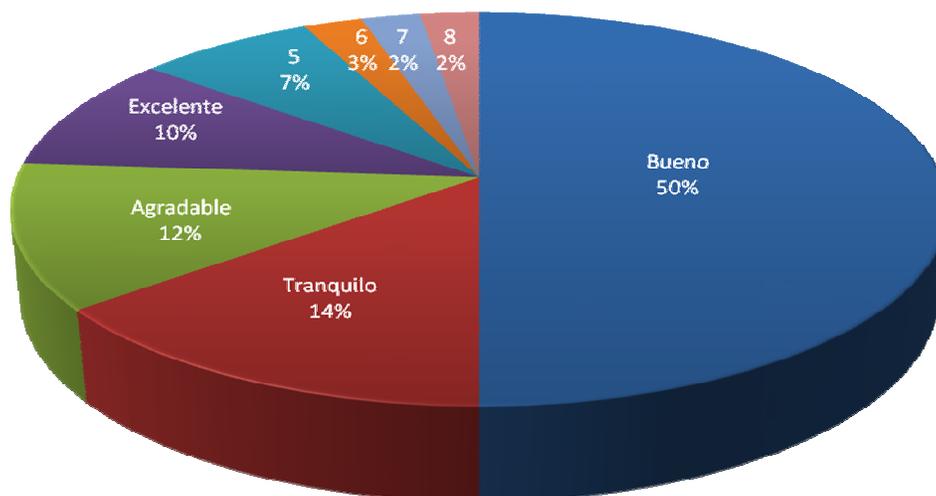
Gráfica 10. ¿Qué tipo de relación tiene con las personas que laboran en la institución?

Cuando les preguntamos cómo les habían tratado cuando entraron a la institución el 40% menciona que bien, el 21% dijo que muy bien y el 16% que maravillosamente (Gráfica 11). En cuestiones de reclutamiento, selección y contratación ha sido un punto fuerte para la retención de los trabajadores, ya que el personal expresó una buena experiencia. Debido a que el personal que se encuentra en esta área es el primer impacto, se considera fundamental el fomento de la cultura laboral, para seguir causando una buena experiencia.



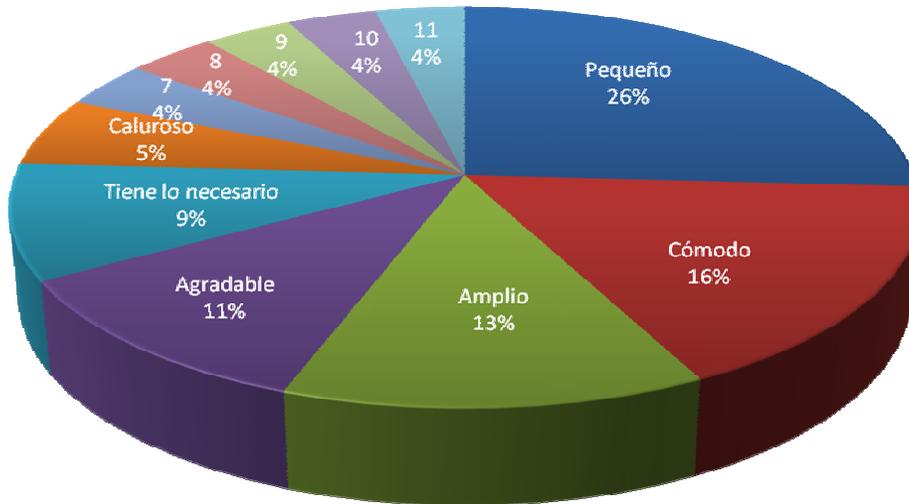
Gráfica 11. ¿Cómo le trataron cuando entró a la institución?

El 50% de los trabajadores dijo que el ambiente laboral de la empresa es bueno, el 14% dijo que es tranquilo, mientras que el 12% dijo que es agradable (Gráfica 12). Al parecer el clima laboral, va teniendo una tendencia efectiva, como menciona Escat (2003), las percepciones que se tiene del medio en el que se labora, influyen de manera positiva y negativa en el trabajo, en este caso, los resultados positivos nos muestra que el ambiente esta siendo un punto a favor para realizar un buen trabajo.

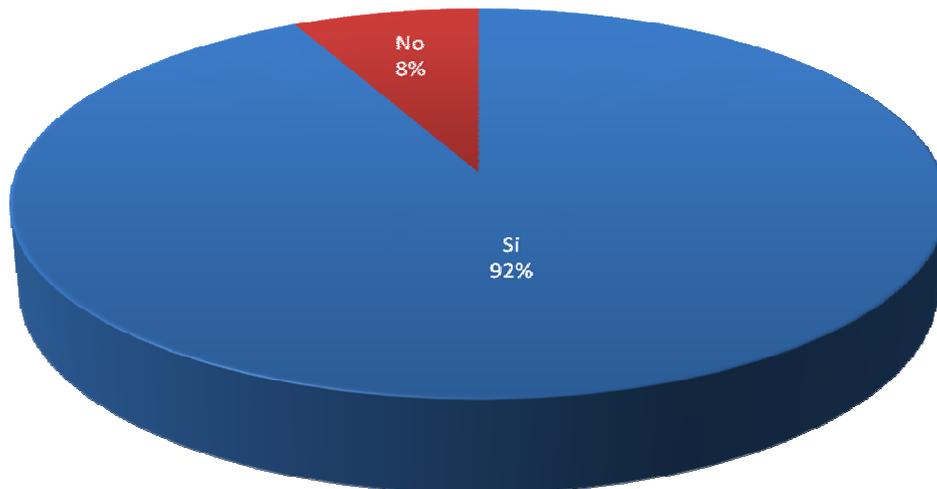


Gráfica 12. ¿Cómo es el ambiente laboral de la empresa?

El lugar de trabajo fue descrito de la siguiente manera: pequeño (26%), cómodo (16%), amplio (13%), agradable (11%), tiene lo necesario (9%), caluroso (5%) (ver Gráfica 13.1.). Este lugar de trabajo le gusta al 92% del personal (Gráfica 13.2.); porque es un lugar agradable (30%), existe buen ambiente laboral (26%), hay mucha vegetación (9%), es cómodo (9%), es tranquilo (7%) (Gráfica 13.3.). Estos resultados muestra una diferencia contrastante, mientras que para unos es pequeño para otros es amplio, sin embargo a todos les gusta ya que el ambiente es agradable.



Gráfica 13.1. ¿Cómo es el lugar de trabajo?

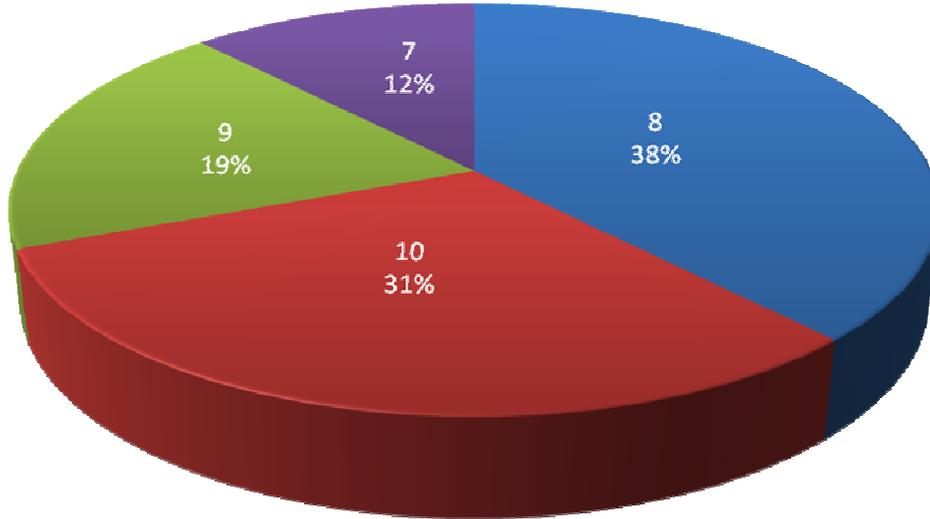


Gráfica 13.2. ¿Le gusta el lugar donde trabaja?



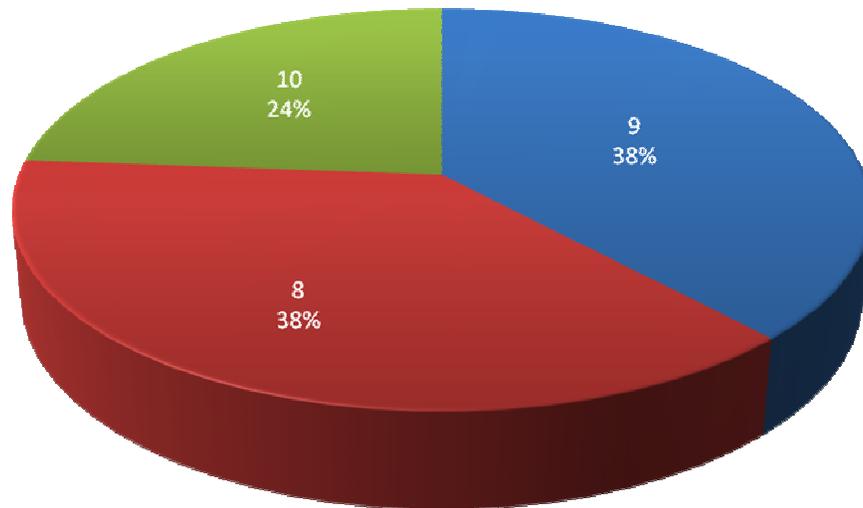
Gráfica 13.3. ¿Por qué?

En la Gráfica 14 el ambiente laboral fue evaluado de la siguiente manera: el 38% con 8, el 31% con 10, el 19% con 9 y el 12% con 7. Estas calificaciones incluyen la percepción que tiene sobre los factores que contribuyen en su lugar de trabajo donde para algunos existen deficiencias.



Gráfica 14. Del 1 al 10 ¿cómo evaluaría la luz, el aseo, etc.?

La Gráfica 15 se muestra la evaluación del clima laboral, los resultados fueron: el 38% con 9, el 38% con 8 y el 14% con 10. Al calificar su clima, están calificando su autonomía, relaciones sociales, calidad de recompensa, motivación, flexibilidad y apoyo que hay en la empresa, según Escat (2003). Al hacer un análisis del resto las preguntas, podremos encontrar en que parte del contexto se debe trabajar según la autora.



Gráfica 15. En una escala del 1 al 10 ¿cómo evaluarías tu clima laboral?

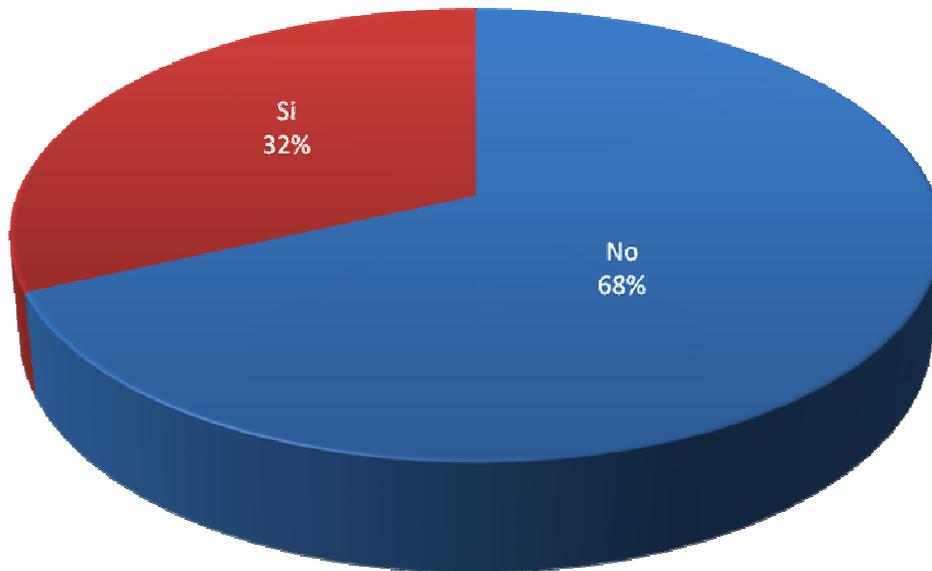
Después de haber presentado los resultados de la categoría de clima laboral se concluye que este concepto fue definido como el ambiente que existe entre la personas y entre compañeros se llevan bien. Cabe señalar que hay una relación de respeto pero es meramente laboral. También, el clima laboral fue definido como el ambiente en el que se trabaja, mencionando que el ambiente laboral es bueno y tranquilo. Su lugar de trabajo es considerado pequeño y cómodo, principalmente.

A la mayoría le gusta su lugar de trabajo, ya que lo describen como un lugar agradable y con buen ambiente laboral. Por otro lado, el ambiente físico fue evaluado con 8 (ver recomendaciones). Por todo lo anterior el personal evaluó su clima laboral con 8, 9 y 10, en dicho orden.

Categoría 3: Motivación

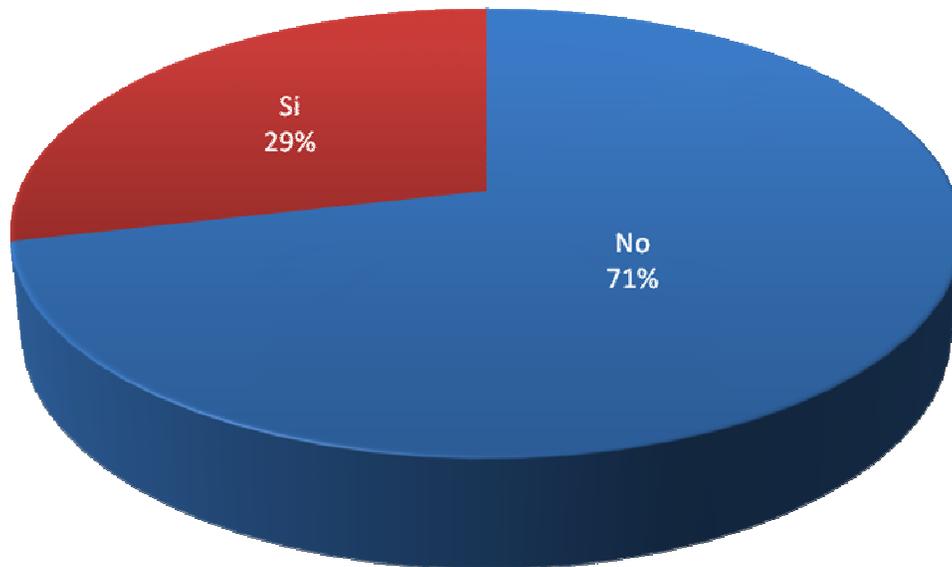
La Gráfica 16 muestra los porcentajes acerca del personal que ha recibido ascensos, de los cuales el 68% dijo que no la ha tenido y el 31% que sí. Muchinsky (2002), mencionó que los estímulos que siente un empleado, potencia su percepción sobre la empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja; esto a su vez influye en las posibilidades de promoción

y crecimiento laboral. Así podemos decir que los asensos son motivaciones extrínsecas para el personal y menos del 50% lo ha obtenido. Maslow (1987) menciona que es una necesidad de autorrealización.



Gráfica 16. ¿Ha recibido alguna vez asensos en esta institución?

En la siguiente Gráfica (17) se observa que el 71% de los trabajadores no ha tenido ningún tipo de modificación en su sueldo, mientras que el 29% dijo que sí; cabe mencionar que estas modificaciones no fueron precisamente aumentos. Adams (1965) propuso una teoría de equidad, la cuál se basa en la igualdad de resultados, mismos que se ven reflejados en los sueldos y en el trabajo. En los resultados obtenidos se puede ver que no solo, no se ha motivado de manera económica, sino que ha disminuido su sueldo, esto podría ser un área que se podría explotar para mejorar la productividad.



Gráfica 17. En los últimos seis meses ¿su salario ha tenido algún tipo de modificación?

Después de haber presentado los resultados de la categoría de motivación se concluye que en cuanto a los ascensos la mayoría dijo que no se les ha dado alguno. Esto se ve reflejado en la modificación de su sueldo en un periodo de seis meses a la fecha, en el cual el 71% no ha tenido modificación.

Hay que tomar en cuenta que un porcentaje bajo del personal ascendido no recibió aumento de sueldo, ya que sólo algunos tuvieron modificación de salarios, los cuales fueron tanto en aumento como en disminución, no siendo precisamente los aumentos de sueldo ascensos de puesto. Basándonos en las teorías de motivación, el personal ha sido poco reforzado en estos ámbitos.

Sabiendo que la actual situación económica no ha sido la esperada en los últimos tiempos, se pueden valer de otros medios para hacer motivar a los empleados como el reconocimiento a su trabajo, estabilidad y seguridad de su empleo, posibilidad de aprendizaje, horario flexible, etc. (Munchinsky, 2002)

Categoría 4: Valores Institucionales

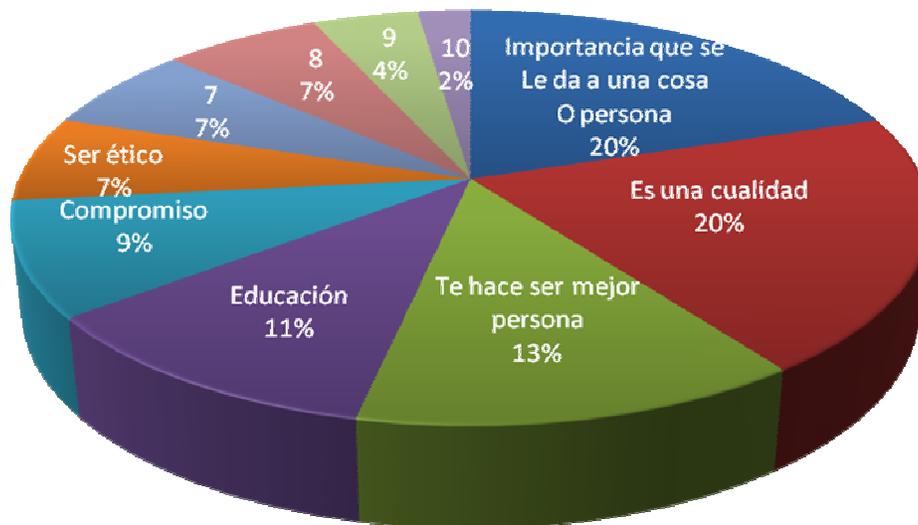
En la Gráfica 18 se puede observar que el personal definió que el trabajo es: realizar actividades (16%), una remuneración económica (14%), compromiso

(14%), un esfuerzo (13%), responsabilidad (13%), desarrollo (8%), un gusto (5%). Hay gran diversidad de respuesta, no existe una tendencia. Los autores mencionan que el trabajo es un fenómeno cultural, un medio para satisfacer las necesidades materiales y por lo tanto las necesidades físicas. De manera general, se puede decir que las respuestas de los trabajadores están enfocadas al fenómeno cultural.



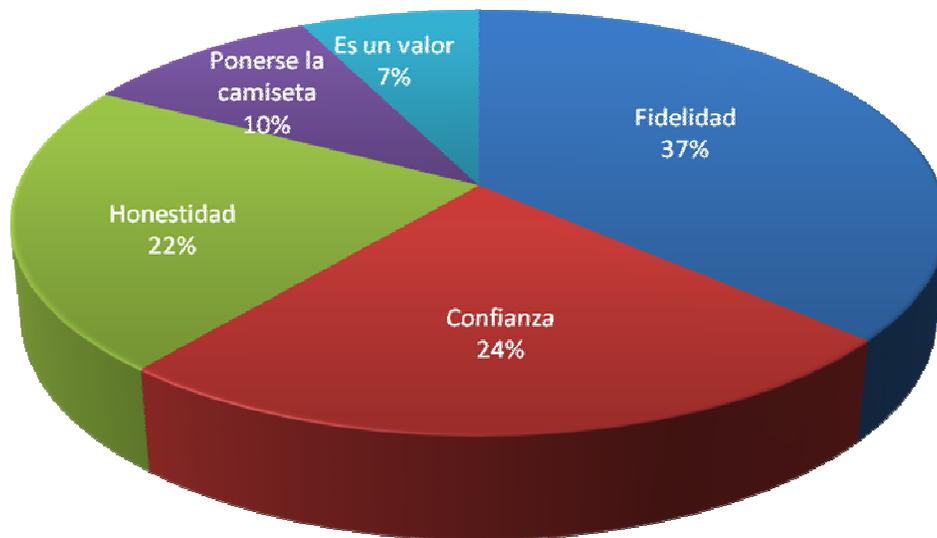
Gráfica 18. ¿Qué significa para usted la palabra “trabajo”?

Mientras que valor fue definido (Gráfica 19) como la importancia que se le da a una cosa o persona (20%), como una cualidad (20%), que es algo que te hace ser mejor persona (13%), es educación (11%), un compromiso (9%), ser ético (7%). Los valores son juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a las cuáles, las personas se sienten más inclinados por su grado de utilidad personal y social (Grandía, 2005). Existe gran congruencia entre las definiciones del personal como del autor, por lo que se puede pensar que los valores que la empresa infunda en sus empleados deberán tener resultados positivos.



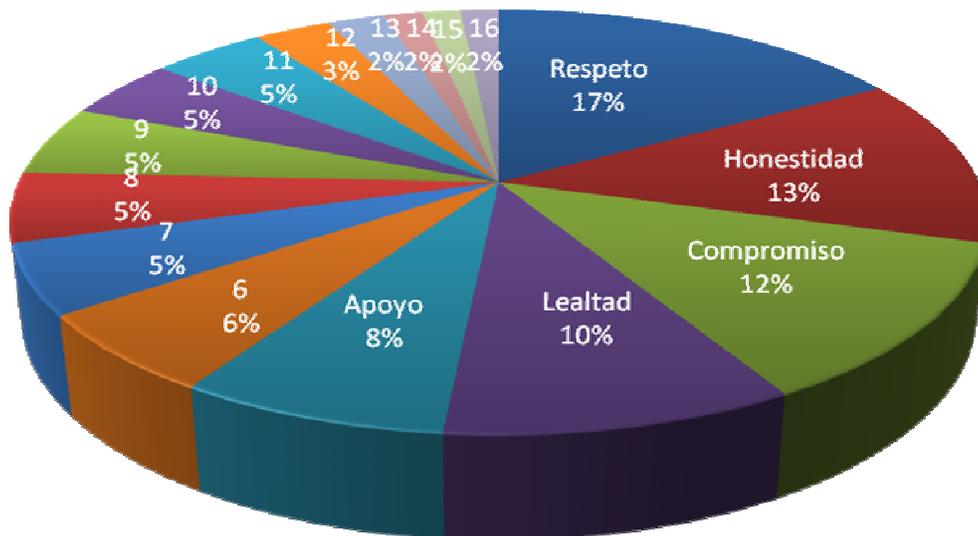
Gráfica 19. Para usted ¿cuál es el significado de la palabra “valor”?

El concepto de lealtad fue conceptualizado por el personal como fidelidad por el 37%, confianza por el 24%, honestidad por el 22%, ponerse la camiseta por el 10% y como un valor por el 7% (Gráfica 20). Grandía (2005), define lealtad como ajustar la forma de actuar al compromiso personal con los objetivos de la empresa, de tal modo que refleje y fortalezca el conjunto de logros establecidos. De acuerdo a la concepción que el personal tiene de lealtad y con lo mencionado por el autor, se puede cumplir las metas de la organización.

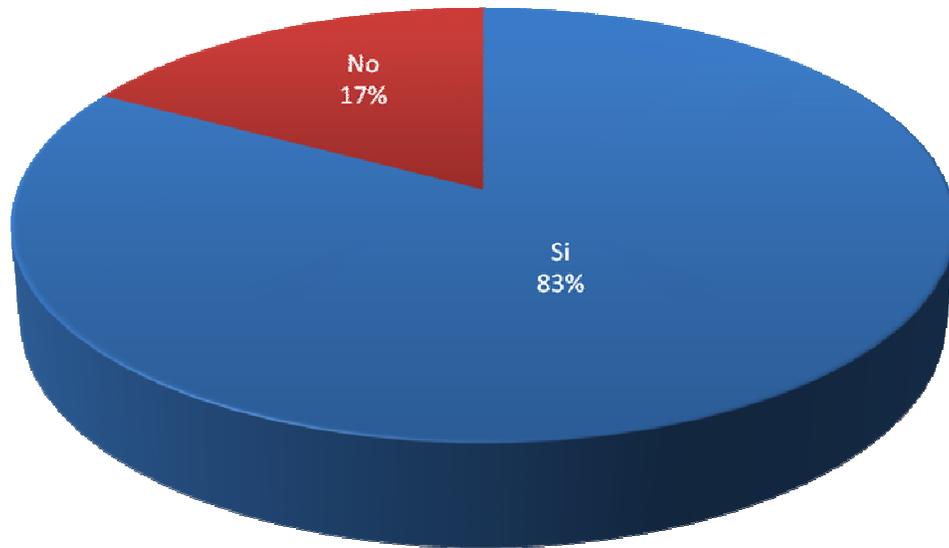


Gráfica 20. ¿Qué concepto tiene de lealtad?

Lo valores que los trabajadores consideran que tiene la institución son: respeto (17%), honestidad (13%), compromiso (12%), lealtad (10%), apoyo (8%). (ver gráfica 21.1). En la siguiente Gráfica (21.2) podemos ver que el 83% del persona considera que si lleva a cabo estos valores en la institución mientras que el 17% dijo que no. Cabe mencionar que ningún empleado mencionó los valores bajo los cuales la organización se rige.



Gráfica 21.1. Menciona 5 valores que consideras que tiene la institución



Gráfica 21.2. ¿Consideras que estos valores se llevan a cabo en la institución?

Después de haber presentado los resultados de la categoría de valores institucionales se concluye que, dentro de los valores se encuentra uno de las definiciones de la palabra trabajo, donde se dijo que era realizar actividades, remuneración económica y *compromiso*, esfuerzo y responsabilidad.

Así como el significado de la palabra valor donde el cual es considerado como importancia que se le da a una cosa o persona y cualidad, algo que te hace ser mejor persona.

La lealtad fue considerada como fidelidad, confianza y honestidad. Partiendo de la idea que el compromiso laboral tiene una vinculación directa con la lealtad, podemos ver que los trabajadores la consideran como un valor, pero solo el 10% como un valor que tiene la empresa.

Para el 14% de los trabajadores consideran que los valores influyen para ser comprometido con la institución.

Los valores principales que considera el personal que tiene la institución son: respeto, honestidad, compromiso, lealtad y apoyo. La mayoría cree que estos valores llevan a cabo dentro de la institución.

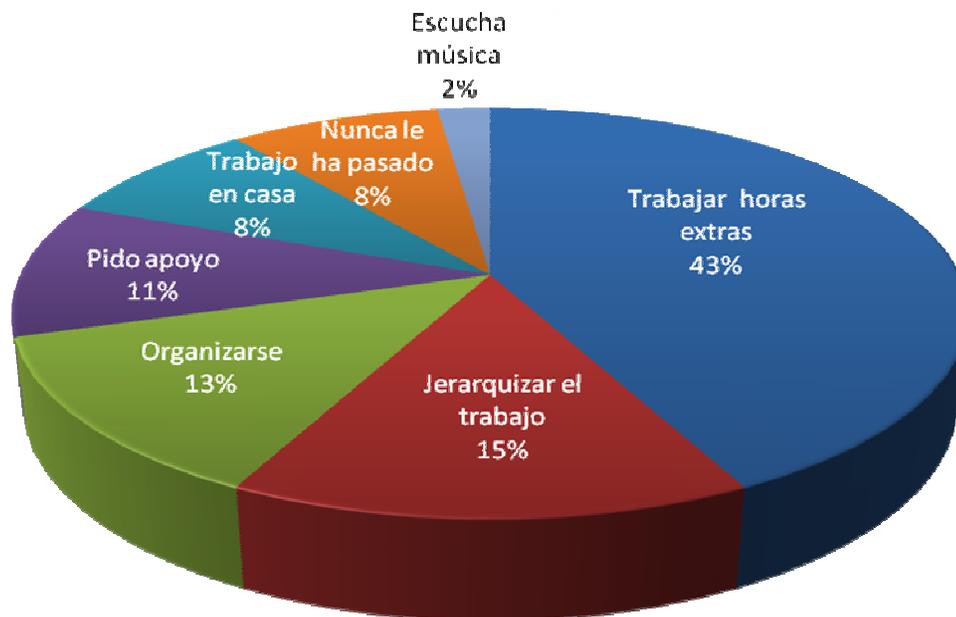
Categoría 5: Productividad

El concepto de productividad (ver Gráfica 22) fue definido como trabajar para cumplir metas por el 24%, optimizar tiempos y recursos por el 24%, hacer bien el trabajo por el 22%, resultados del trabajo por el 11%, una serie de actividades por el 6%. Lapassade (1985), menciona que el aumento de la producción se consigue añadiendo una unidad más de un factor, transformando dichos factores en bienes y servicios, utilizando diferentes procesos según el bien del que se trate. Con los concepto mencionados por los empleados, se puede deducir que tiene conocimiento de cómo esta comprendida la productividad para conseguir lo que el autor menciona.



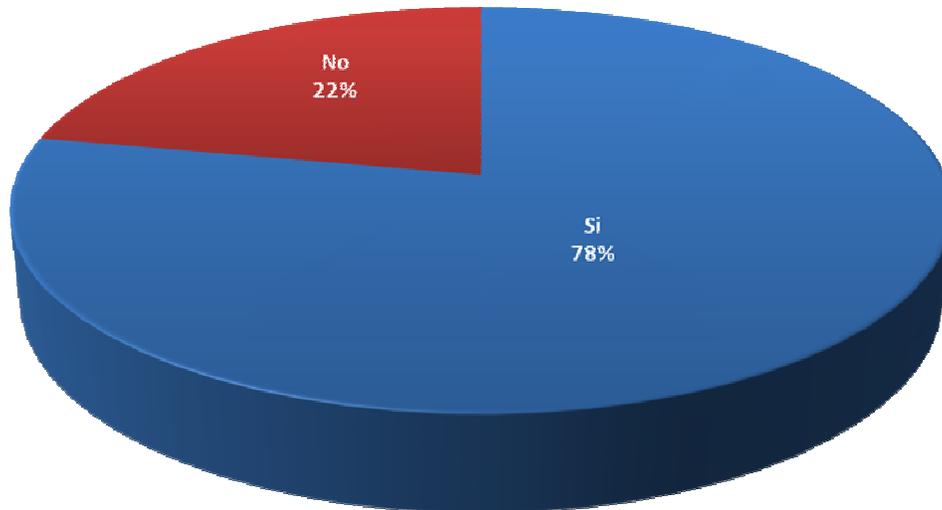
Gráfica 22. Concepto de productividad

Las estrategias utilizadas por el personal para concluir su trabajo es trabajar horas extras (43%), jerarquizar el trabajo (15%), organizarse (13%), pide apoyo (11%), trabar en casa (8%), escuchar música (2%). El 8% dijo que nunca le ha pasado (Gráfica 23). La finalidad de cumplir con los deberes están presentes en el personal, los medios para cumplirlo son diversos, casi el 43% trabaja más tiempo para conseguirlo, sin recibir remuneración económica, lo cual puede ser indicio de un compromiso a la institución.



Gráfica 23. Cuando su trabajo rebasa los límites cotidianos ¿qué estrategias usa para concluirlo?

Al preguntar a los trabajadores sobre si consideran que la experiencia para cubrir el puesto es necesaria para que la productividad sea elevada, el 78% respondió que si y el 22% que no. (Gráfica 24). Este factor puede ser utilizado para mejorar la productividad, cabe mencionar que cuando el personal no cumple completamente con el perfil del puesto se puede valer de la capacitación tanto para mejorar el desempeño como para apoyo del desarrollo laboral.



Gráfica 24. ¿Considera que para que la productividad en su puesto sea elevada, la gente que lo desempeña debe tener experiencia?

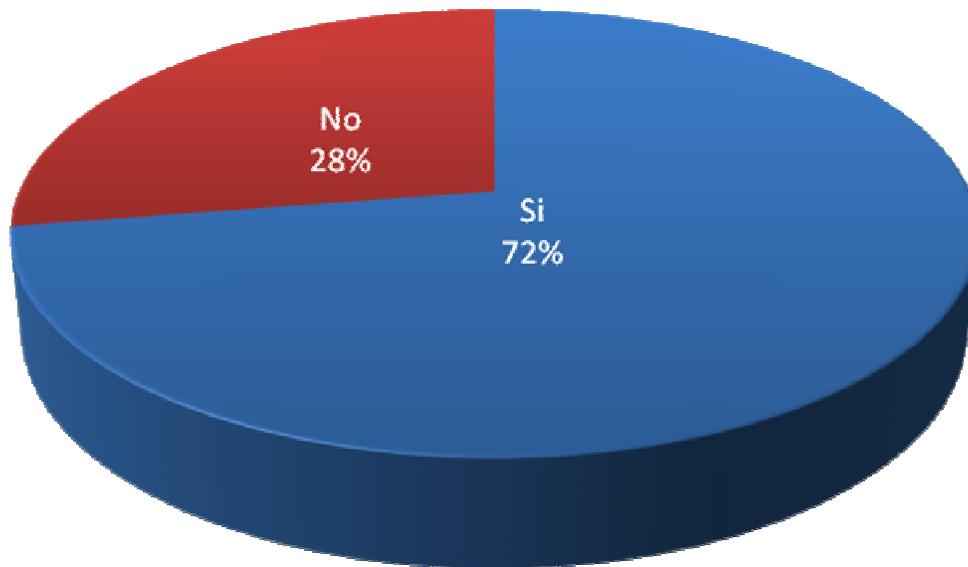
El por qué de la experiencia para cubrir el puesto (ver Gráfica 25), el 58% dijo que se necesita tener conocimientos básicos del área, 24% se pierde tiempo en capacitación, 9% en atención y el 9% restante resolver problemas. La mayor parte del personal administrativo tiene conocimientos profesionales, referente a enseñar a otros los deberes del puesto, es el mismo trabajador quien prepara al otro para cumplir con las funciones.



Gráfica 25. ¿Por qué?

En la siguiente Gráfica (26), se muestra las respuestas de los empleado sobre si piensan que influye la relación de su jefe inmediato con su productividad, el 72% dijo que si y el 28% que no (Gráfica 26). Montiel (2003) nos menciona que

la relación que existe entre los trabajadores para alcanzar las metas, esto se comprueba con los comentarios de los trabajadores.



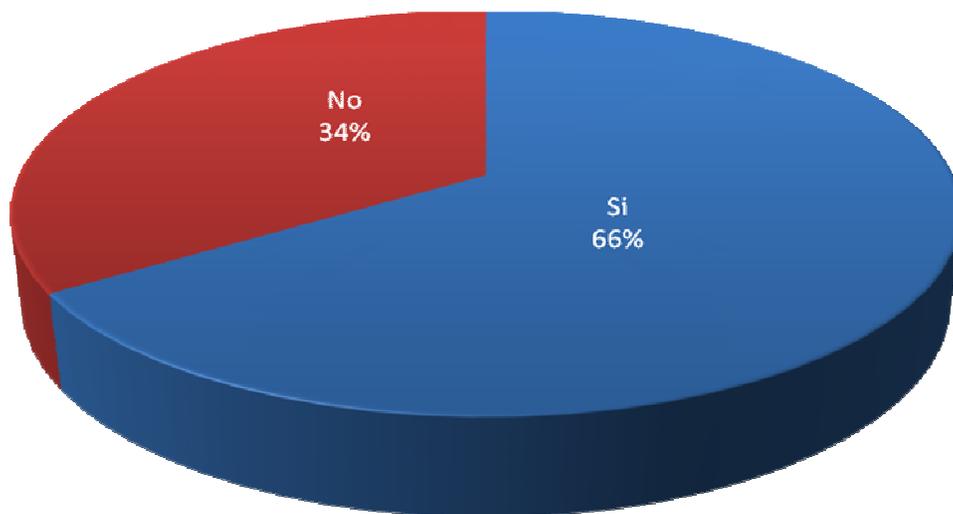
Gráfica 26. ¿Consideras que la relación que tienes con tu jefe inmediato influye en tu nivel de productividad?

El por qué influye la relación se su jefe inmediato con su productividad (ver Gráfica 27), el 34% dijo que se trabaja mejor, 19% existe buen trato, 10% genera soluciones, 10% solamente es una guía y el otro 10% piensa que todo es independiente. Con esto se confirma la intervención de la relación entre jefe y subordinado.



Gráfica 27. ¿Por qué?

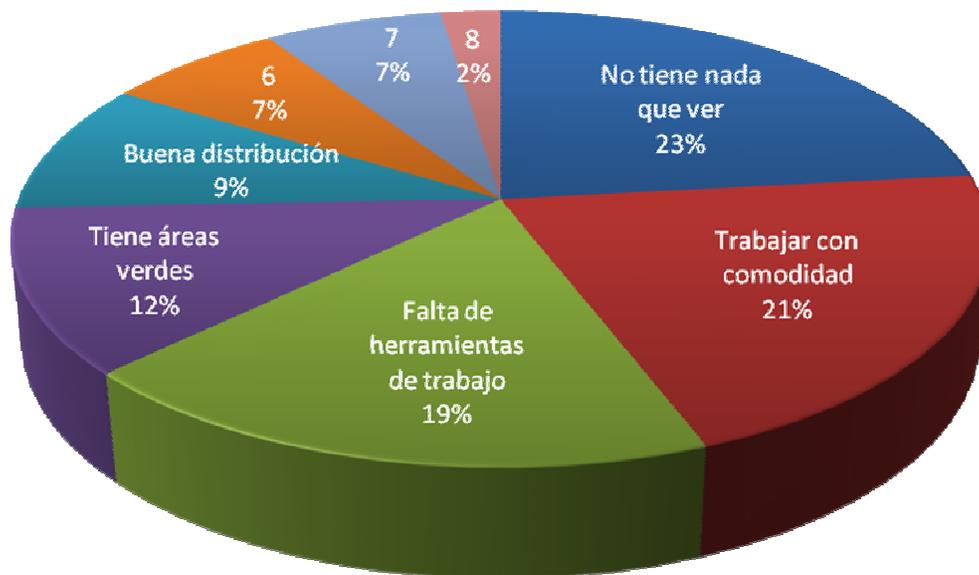
Para el 66% de los trabajadores consideran que influye el ambiente físico con su productividad y el 34% considera que no (Gráfica 28). Montiel (2003) nos menciona también, que el ambiente físico influye para alcanzar las metas. Tomando en cuenta lo anterior y la conformidad con el ambiente físico manifestada por los trabajadores, se podría pensar que este factor es de los que menos afectan, en esta institución, en cuestión de productividad.



Gráfica 28. ¿Consideras que influye el ambiente físico, su nivel de productividad?

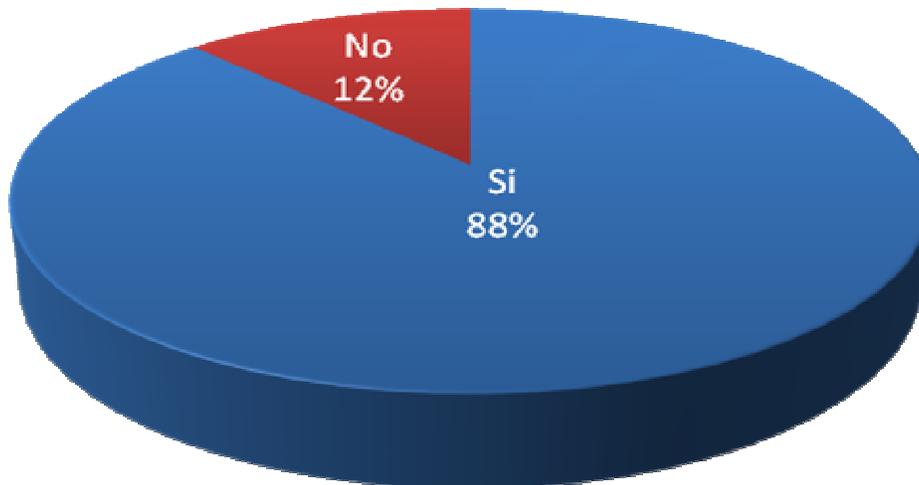
El por qué de que los trabajadores consideren que influye el ambiente físico con su productividad es debido a que, no tiene nada que ver (23%), trabajar

con comodidad (21%), falta de herramientas de trabajo (19%), tiene áreas verdes (12%), buena distribución (9%) (Gráfica 29).



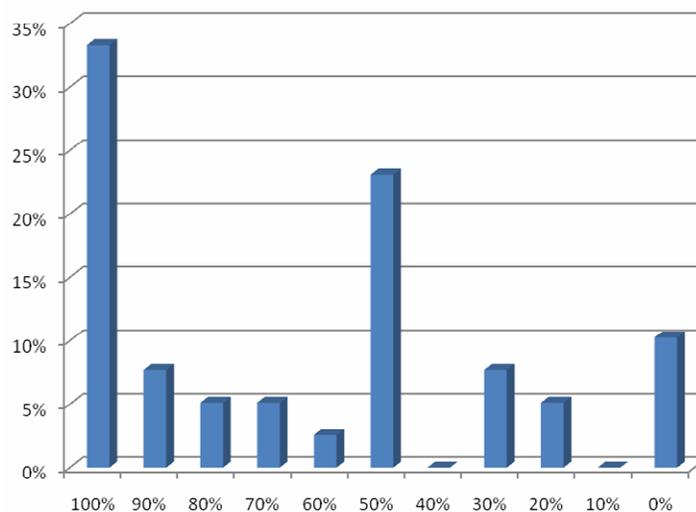
Gráfica 29. ¿Por qué?

El ambiente físico, clima laboral, motivación, compromiso laboral si influye en su productividad para el 88% de los trabajadores y para el otro 12% no (ver Gráfica 30). El personal tiene presente que factores intervienen en su productividad y debido a que la relación que exista entre los trabajadores y el ambiente laboral, las percepciones que estos tengan y las condiciones bajo las cuales se desenvuelve, definirán su implicación en las ejecuciones de sus tareas, reflejándose en el nivel de productividad (Montiel, 2003).



Gráfica 30. ¿Considera que el ambiente físico, clima laboral, motivación y compromiso laboral influyen en su nivel de productividad?

Según los trabajadores el ambiente físico, el clima laboral, la motivación y el compromiso laboral influyen en su productividad al 100% (para el 33%), otros dijeron que el 50% (para el 23%). Se puede observar para la mayoría del personal el porcentaje de intervención de estos elementos su productividad es muy importante (ver Gráfica 31).



Gráfica 31. ¿En qué porcentaje?

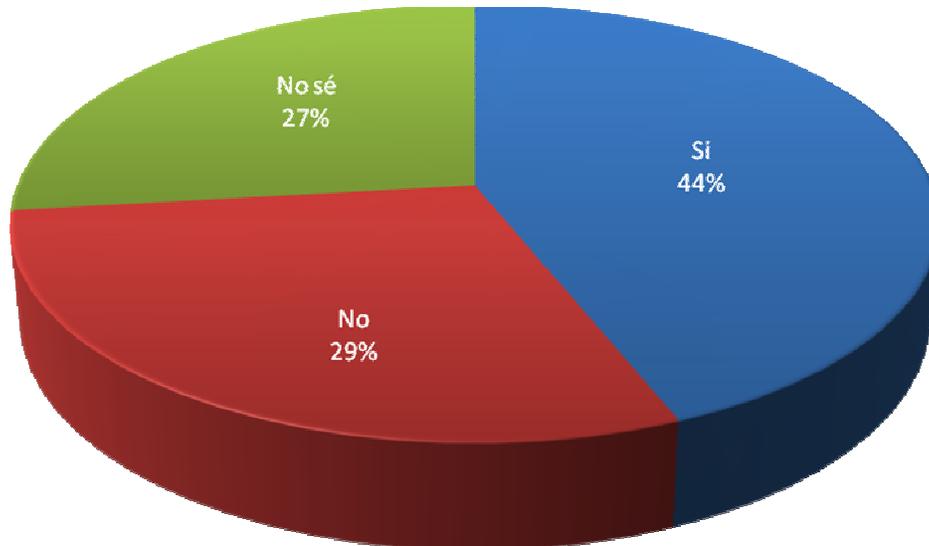
Los problemas que influyen en la productividad (ver Gráfica 32) son, mala comunicación (21%), falta de material (15%), no hay compromiso (13%), falta de motivación (13%), falta de ganas de trabajar (7%), respeto (7%), la actitud de los demás (6%), falta de capacitación (4%), mala comunicación (4%). Estos

factores son definitivamente los que se tienen que trabajar, resolver o mejorar, ya que claramente el personal identifico los agentes que intervienen en su rendimiento, es decir, en su productividad.



Gráfica 32. Desde su punto de vista ¿cuál es el problema central que influye en la productividad?

En cuanto a si evalúan su productividad el 44% dijo que si, el 29% que no, el 27% no sabe (ver Gráfica 33). La evaluación del desempeño laboral, ayuda a medir objetivamente los resultados obtenidos y de esta manera, el nivel de productividad de cada trabajador. Con esto también se puede determinar los objetivos laborales para el siguiente periodo, aprovechando hacer una retroalimentación sobre el desempeño y escuchar inquietudes y comentarios del personal



Gráfica 33. ¿Evalúan su productividad?

Cuando se pregunto cómo evalúan su productividad (ver Gráfica 34) dijeron que no hay evaluación (29%), por medio de su jefe inmediato (11%), por medio de los alumnos (12%), con reportes a entregar (12%), respuesta de evaluación cotidiana (9%), por número de egresados (6%), cumpliendo con metas (6%). Definir una forma de evaluación permitirá la equidad entre los puestos y objetividad al evaluar.



Gráfica 34. ¿Cómo evalúan su productividad?

Después de haber presentado los resultados de la categoría de productividad se concluye que, el personal define este concepto como trabajar para cumplir

metas, otros dijeron que es optimizar tiempo y recursos y finalmente se dijo que es hacer bien el trabajo. Para que la productividad sea más alta en el puesto que desempeñan, la mayoría dijo que se requiere experiencia, porque se necesitan tener conocimientos propios del área o se tendría que perder tiempo en capacitación.

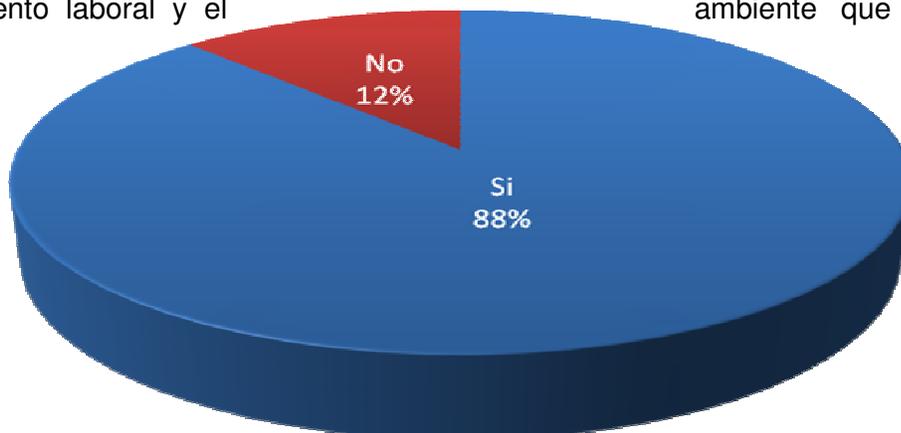
La relación que tienen con su jefe inmediato si influye en su nivel de productividad, ya que trabajan mejor, porque hay comunicación y existe un buen trato. Como vimos la relación con su jefe influye en gran medida, lo cual debe ser tomado en cuenta, ya que el clima laboral es el ambiente que existe entre las personas y es un factor que influye también en el compromiso laboral.

Se dice que el ambiente físico influye en su productividad porque mencionaron que pueden trabajar con comodidad; por el contrario algunas personas mencionaron que a veces hacen falta herramientas. Otros mencionaron que no tiene nada que ver.

Se mencionó que el ambiente físico, clima laboral, motivación y compromiso laboral influyen en su productividad; es decir, hacer bien el trabajo, que el ambiente sea bueno y que el lugar de trabajo sea agradable. Factores que se consideran problema en la productividad es la mala comunicación, falta de material, falta de motivación o de compromiso.

Categoría 6: Retroalimentación

Sobre, si su jefe les hace retroalimentación sobre su trabajo, el 88 % del personal dijeron si les hacen retroalimentación, mientras que el 12 % mencionaron que no (Gráfica 35). Según Vargas (2006) la retroalimentación es un componente esencial de la comunicación, ya que de esta manera se pueden compartir reflexiones y propuestas con el grupo de trabajo, mejorando así, el rendimiento laboral y el ambiente que los rodea.



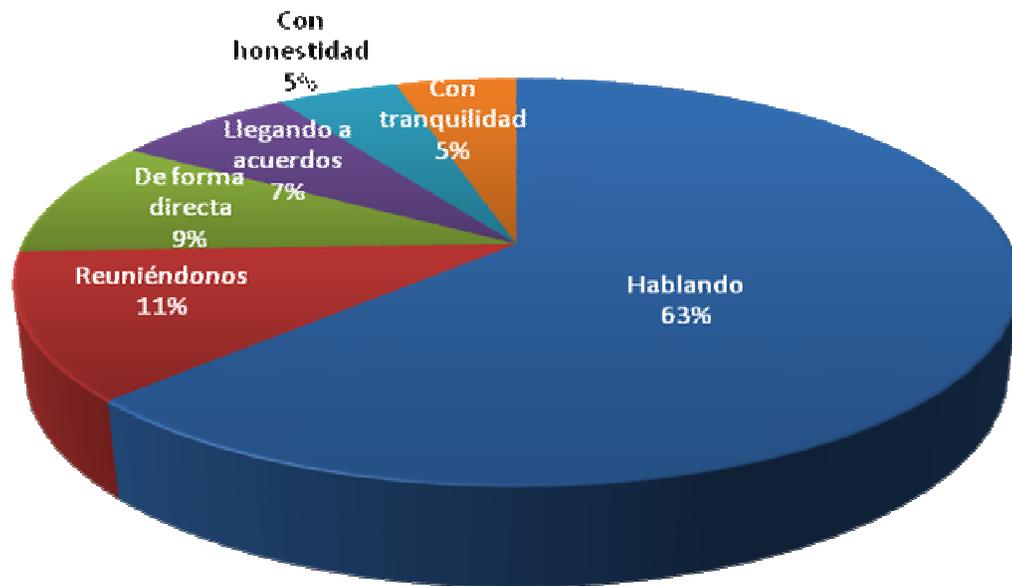
Gráfica 35. ¿Su jefe le hace retroalimentación acerca de su trabajo?

La retroalimentación (Gráfica 36) que les hace es por medio de comentarios (46%), mostrando alternativas (24%), ninguna (12%), de manera privada (5%), de manera amable (5%), se preocupa por ellos (5%), objetiva (3%). Los medios que utilice el jefe para retroalimentar al subordinado deberán cubrir los siguientes aspectos: reconocer lo positivos de una acción, identificar los errores y proporcionar especificaciones para corregirlo (Vargas, 2006).



Gráfica 36. ¿Qué tipo de retroalimentación le hace su jefe?

La manera en la que abordan los problemas en su lugar de trabajo (ver Gráfica 37) es hablando (63%), reuniéndose (11%), de forma directa (9%), llegando a acuerdos (7%), con honestidad (5%) y con tranquilidad el otro (5%).



Gráfica 37. ¿Cómo abordan los problemas en su lugar de trabajo?

Después de haber presentado los resultados de la categoría de retroalimentación se concluye que, la mayoría de los empleados tiene una retroalimentación por parte de su jefe acerca de su trabajo, a través de comentarios y mostrando alternativas; esto lo hacen hablando, reuniéndose, de forma directa y llegando a acuerdos. Un porcentaje menor dijeron que su jefe no le hace ningún tipo de retroalimentación.

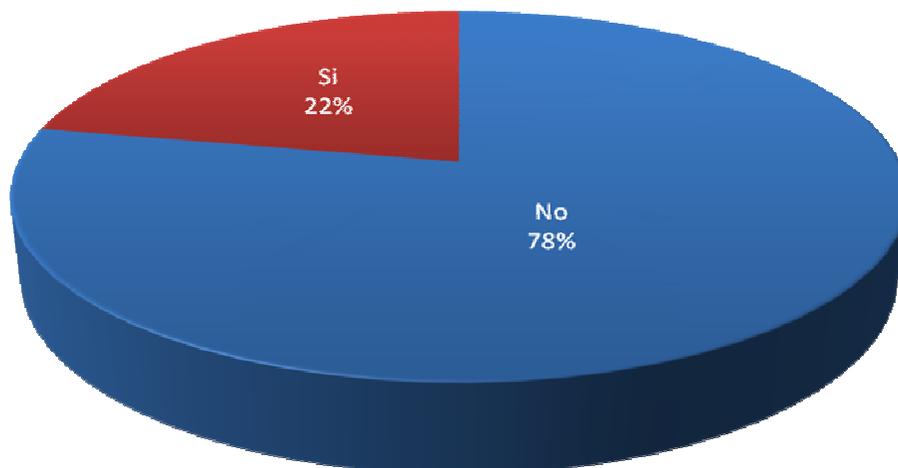
Categoría 7: Rotación de personal

La antigüedad (ver Gráfica 38) que tienen en su puesto es de uno a tres años (49%), menos de un año (46%), más de tres años (5%). Se puede observar que el personal es muy joven en la empresa.



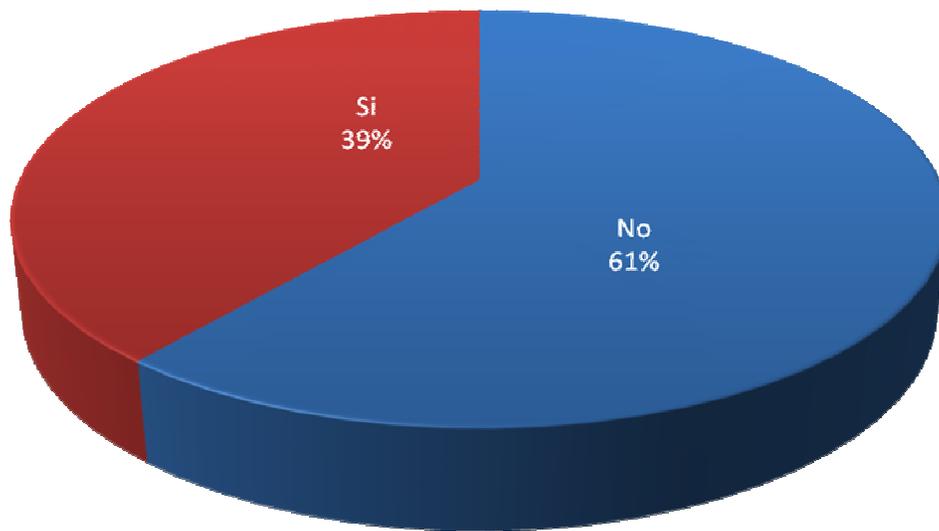
Gráfica 38. ¿Cuánto tiempo tiene el puesto?

El 78 % dice que no lo han rotado de puesto en los últimos 6 meses, mientras que el 22 % mencionaron que si (Gráfica 39). La rotación de personal se puede entender como la fluctuación de personal en una organización, o bien, la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa (Reyes-Heroles, 2007), esto puede tener varias desventajas, ya que el medio puede tornarse inseguro y desmotivante al ver cuántos cambios hay a su alrededor, se puede pensar que el personal está insatisfecho o son despedidos.



Gráfica 39. ¿Lo han rotado de puesto en los últimos seis meses?

Para el 61% la rotación no influye en su productividad y para el 39% si influye (Gráfica 40). La mayor parte dice que no influye, esto puede suponerse de la idea de que no han pasado por este proceso y que por lo tanto, la institución no está teniendo rotación.



Gráfica 40. ¿La rotación influye en su productividad?

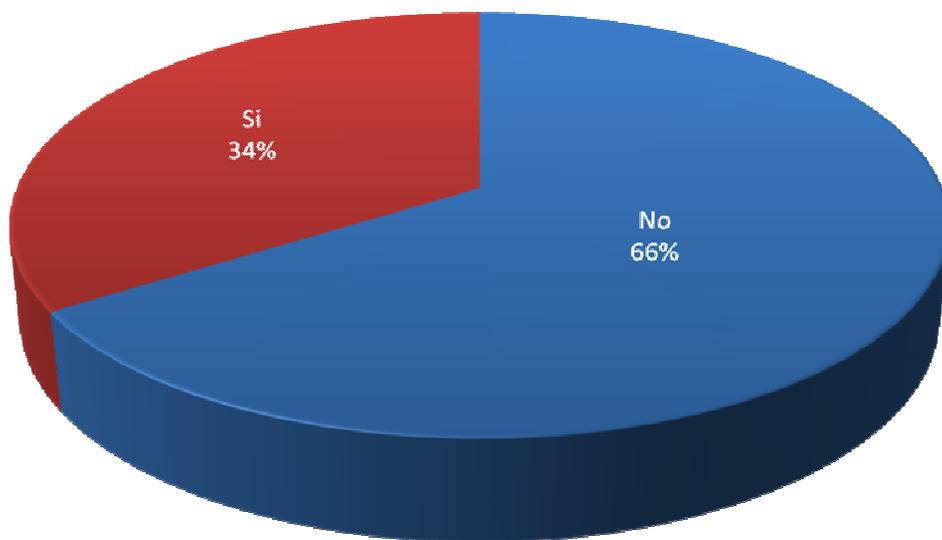
Después de haber presentado los resultados de la categoría de rotación se concluye que el personal es relativamente joven en su puesto ya que casi la mitad del personal tiene menos de un año en su puesto, el otro porcentaje igual de uno a tres años y solo en 5% tiene más de tres años.

Cabe resaltar que la mayoría de los trabajadores dijeron que se necesita tener experiencia para cubrir el puesto; si el personal joven no ha sido capacitado o no tiene conocimientos de dicho puesto, puede ser un punto importante de estudio.

Sin embargo sólo el 22% de los trabajadores han sido rotados. Para el 61% del personal esta rotación no ha influido en su nivel de productividad, aunque no se puede descartar como un factor a trabajar debido a que un porcentaje considerable piensa que si influye y analizando que un porcentaje baja ha tenido la experiencia de rotación, tendría que tomarse como un punto a considerar en futuras decisiones.

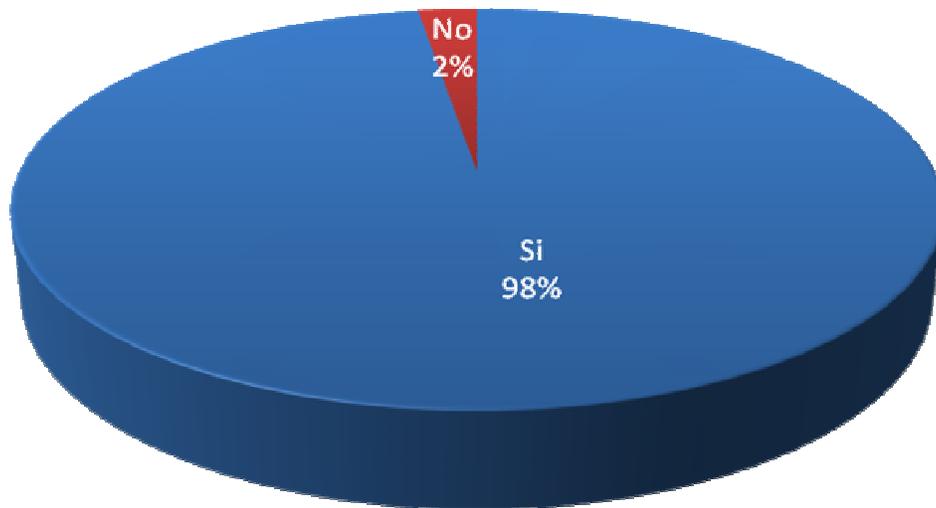
Categoría 8: Salario y Contratación

En cuanto a que si lo que le pagan es justo, el 66% dijo que no y el 34% opina que si (Gráfica 41). El salario es una remuneración en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio. La mayoría de las veces el trabajo es considerado un medio para alcanzar un objetivo, el cual es, el salario. Este factor puede contribuir a desmotivación laboral debido a que puede ser usado como un medio de incentivo para mejorar el rendimiento del personal. El salario es una fuente de sustento, si los trabajadores se encuentran preocupado por esta situación, también sería un medio distractor.



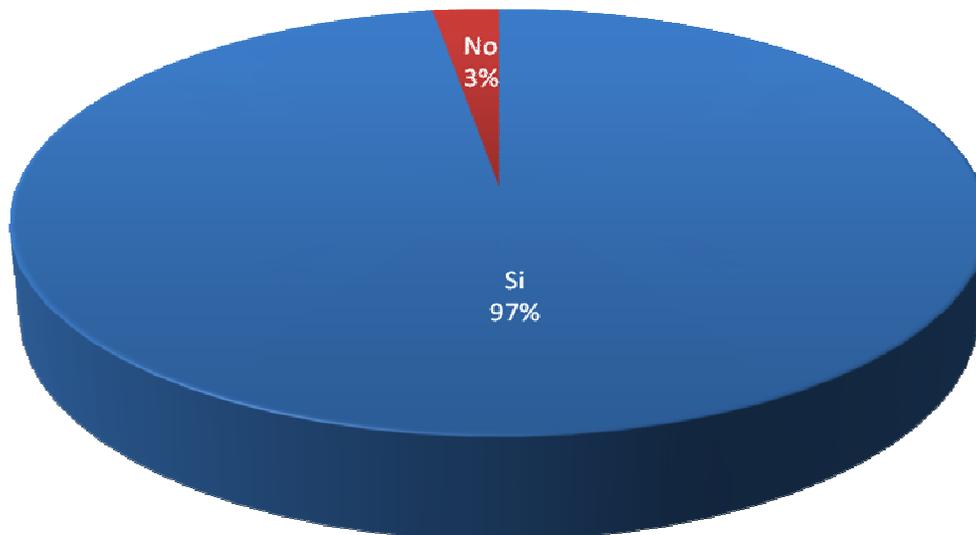
Gráfica 41. ¿Lo que le pagan es justo?

El 98% de los trabajadores dicen que si se les ha pagado lo acordado desde el día en que se firmó contrato mientras que el 2% (personal externo) que no (Gráfica 42). En base a lo comentado anteriormente, se puede observar que los trabajadores entraron a trabajar conscientes de lo que iban recibir económicamente por su trabajo. Sin embargo, la mayoría no está satisfecho. Podría ser un medio para motivar al personal.



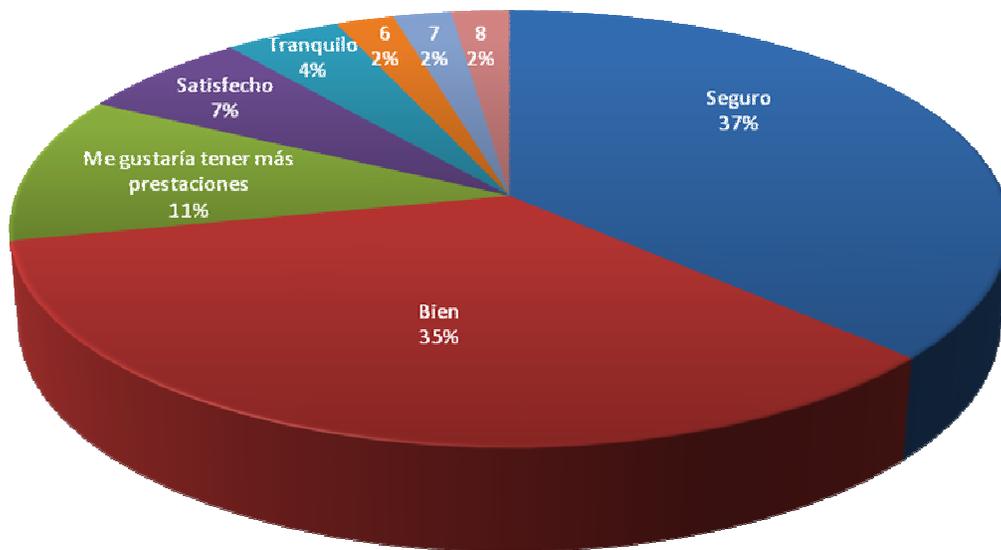
Gráfica 42. ¿Le han pagado lo acordado desde el día en que formó contrato?

El 97% de los trabajadores dice que si cuenta con prestaciones ley (ver Gráfica 43) y el 3% dice que no. La mayoría tiene estas prestaciones, que por seguridad y por ley se deben dar a todos los trabajadores externo o internos, que se encuentren laboran en la institución bajo un contrato.



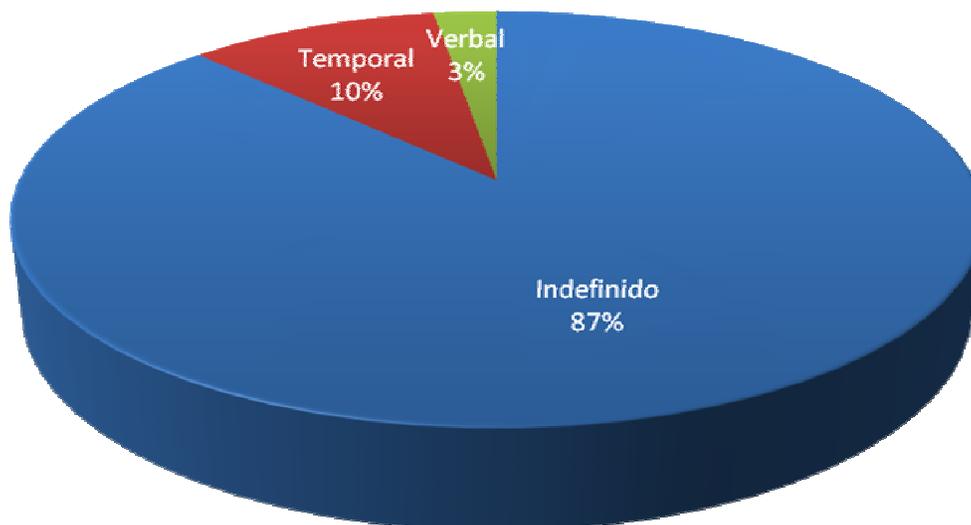
Gráfica 43. ¿Cuenta con prestaciones de ley?

A los trabajadores (ver Gráfica 44), el que cuenten con prestaciones de ley los hace sentir seguros (37%), bien (35%), les gustaría tener más prestaciones (11%), satisfechos (7%) y tranquilo (4%).



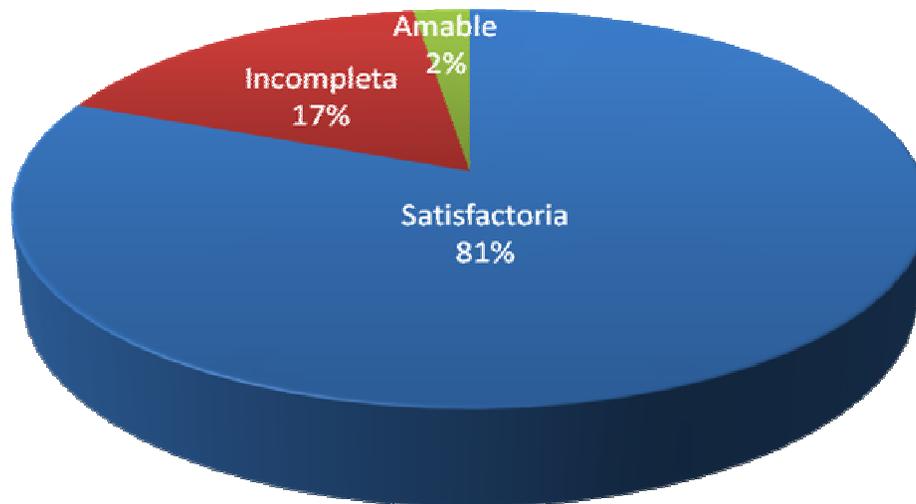
Gráfica 44. El tener prestaciones ¿cómo le hace sentir?

La forma en cómo fue su contrato (ver Gráfica 45) con la institución fue de forma indefinida (87%), temporal (10%) y verbal (3%).



Gráfica 45. ¿Cómo fue su contrato con la institución?

La forma (ver Gráfica 46) en que se le ha cumplido lo que dice el contrato es de manera satisfactoria (81%), incompleta (17%) y amable (2%). Esto mucha cumplimiento y compromiso por parte de la institución.

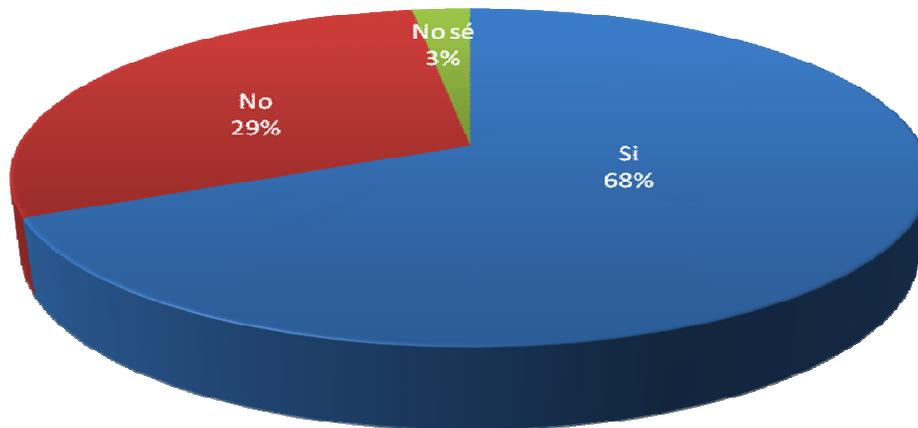


Gráfica 46. ¿Cuál es la forma en la que se le ha cumplido lo que dice en su contrato?

Después de haber presentado los resultados de la categoría de salario y contratación se concluye que más del 50% no está conforme con el salario que recibe. Recordemos que el 14% de los trabajadores mencionó que el trabajo es una remuneración económica y que la productividad es trabajar para cumplir metas o hacer bien el trabajo. Sin embargo el personal ha recibido el pago acordado desde el día que firmó su contrato, por lo tanto este factor no es un problema directo de la institución.

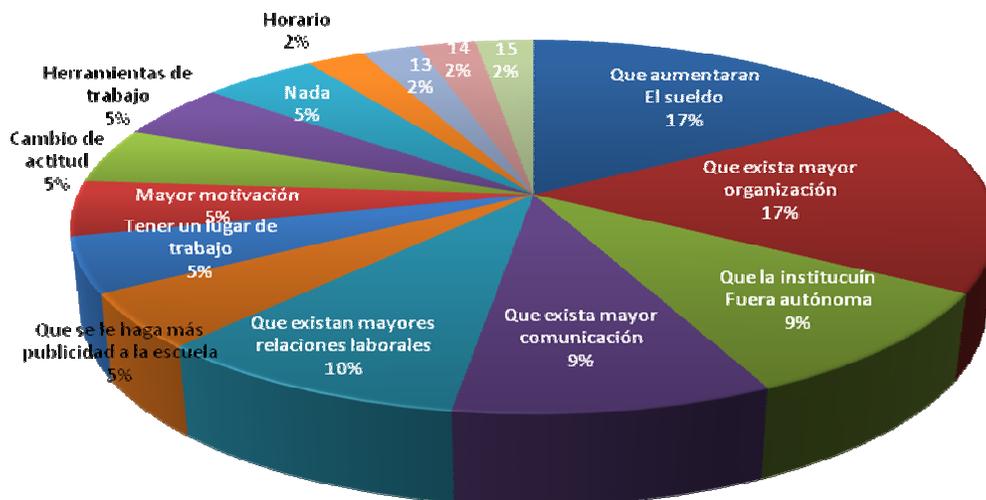
Categoría 9: Otras

El si les gustaría que la institución cambiara algo, el 68 % dice que si, el 29% dice que no y el 3% no lo saben (Gráfica 47). Estas recomendaciones serán presentadas más adelante y buscando el sentido de pertenencia de los trabajadores a la institución, este medio podría usarse como alternativa para acercarse a ellos y que se sienta escuchados.



Gráfica 47. ¿Le gustaría que la institución cambiara algo?

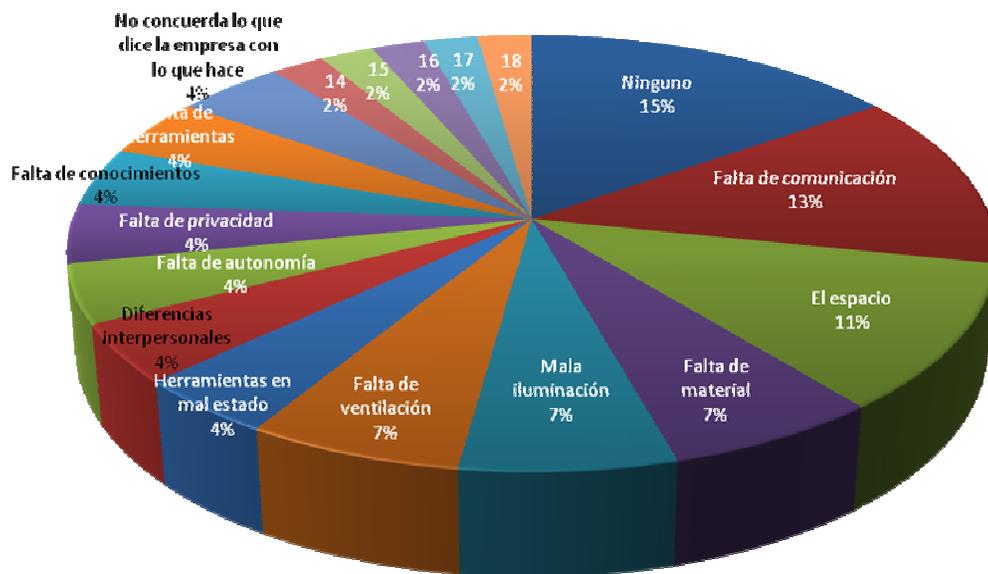
Aspectos que les gustaría que se cambiaran (ver Gráfica 48) son el que se les aumente el sueldo (17%), que exista mayor organización (17%), que la institución fuera autónoma (9%), que exista mayor comunicación de parte del personal que abordan en la institución (9%), que existan mayores relaciones laborales (10%), que se le haga más publicidad a la escuela (5%), tener un lugar de trabajo (5%), mayor motivación (5%), cambio de actitud (5%), herramientas de trabajo (5%), horario (2%) y nada (5%).



Gráfica 48. ¿Qué les gustaría que cambiara la institución?

Los problemas que existen en el lugar donde trabajan, el 13% considera que es la falta de comunicación, 11% el espacio, 7% la falta de material, de iluminación, ventilación; 4% herramientas en mal estado, diferencias interpersonales, falta de autonomía, de privacidad, de conocimientos, de

herramientas y el otro 4% expresan que no concuerda lo que dice la empresa con lo que hace. El 15% considera que no existen problemas (Gráfica 49).



Gráfica 49. Problemas del lugar donde trabaja

IX. CONCLUSIONES

Hoy en día, las organizaciones se encuentran en una búsqueda constante de condiciones que le permitan alcanzar los índices de productividad para mantenerse dentro del sector competitivo, luchando constantemente contra todas las situaciones que las puedan poner en riesgo de desaparecer. Diversos son los elementos que intervienen en este proceso, sin embargo no se podría decir que uno de ellos sea más importante que otro para todas las instituciones. Por el contrario, cada uno de ellos juega un papel diferente, para algunas puede ser la motivación, para otras el salario, la rotación del personal, entre otras.

Lamentablemente los estudios que evalúan estos procesos en general, son insuficientes y parcializados, repercutiendo en el poco conocimiento del ambiente laboral y por lo tanto, de su meta esencial, es por esto que algunas ocasiones no se alcanzan los objetivos planteados.

La situación antes planteada constituyó el pretexto para realizar un diagnóstico de cómo el compromiso laboral se relaciona con la productividad, dentro de una organización educativa a nivel superior. Para lograr lo anterior, se consideró fundamental conocer la visión de los trabajadores de los diversos elementos que se presentan en el vínculo “compromiso laboral-productividad”, a través de las categorías que se consideró que intervienen en este proceso: la contratación, el salario, la retroalimentación, los valores institucionales, los proyectos institucionales y personales, el ambiente físico y laboral, la rotación de personal y la motivación.

De acuerdo al análisis de los resultados se concluye que existe una relación entre el compromiso laboral y la productividad, observándose dos tendencias: una que facilita la productividad y otra que la obstaculiza. A continuación se presenta las dos visiones.

Factores que facilitan

De acuerdo al discurso de los trabajadores el ambiente físico y laboral, los valores, la retroalimentación, la contratación, estabilidad laboral, contribuyen a un compromiso laboral y por lo tanto a la productividad, debido a que el ambiente físico y laboral, son factores que facilitan la productividad, ya que sus relaciones laborales son buenas y a pesar de que la percepción de su ambiente físico difiere entre los trabajadores, este ha sido un elemento favorable para trabajar.

Así mismo, la retroalimentación que los líderes de la institución realizan constantemente con su personal les permite no sólo tener un amplio conocimiento de su trabajo, sino también reconocer tanto sus áreas de oportunidad como sus fortalezas, de esta manera se fomenta el compromiso laboral y a su vez, aumenta la productividad.

Otro factor que influyó en el compromiso laboral de los trabajadores fue el proceso de contratación, ya que el trato y la atención brindada fue buena, este punto beneficia a la institución puesto que en ese momento se inicia una visión sobre lo que será su ambiente laboral, además la mayoría de los empleados tienen un contrato indefinido, lo cual favorece su percepción de seguridad.

En cuanto a la rotación, la Institución ha mantenido estabilidad, ya que las bajas y movimiento de personal han sido pocas, este factor también es un elemento que brinda seguridad, como lo menciona Maslow (1987), es una fuente de motivación, la cuál favorecerá la satisfacción en el trabajo.

Se considera que los valores individuales del personal como: respeto, honestidad, compromiso, lealtad y apoyo, son elementos centrales que por un lado le da una característica especial a su trabajo y por otro fomentan la base de una institución ética que a su vez estructurara a los alumnos.

Factores que obstaculizan

La motivación, en esta institución es un elemento poco considerado, pues los trabajadores manifestaron insatisfacción por no tener un desarrollo constante

(asensos, incrementos salariales, mejores prestaciones, capacitación, reconocimiento por sus actividades), lo cual, propicia desinterés en sus responsabilidades, búsqueda de otras opciones de empleo, ausentismo y cumplir con lo elemental.

En relación al reconocimiento por su desempeño laboral, manifestaron que no es frecuente y que no lo realiza su jefe inmediato, ocasionalmente quien lo hace es el Director. En este aspecto, la retroalimentación, que ha sido trabajada de manera constante y favorable, podría ser un medio para exponer expectativas y necesidades del supervisor y del supervisado, de esta manera se encontrarían elementos que favorezcan el enriquecimiento de la motivación.

Por su parte, el salario es otro factor que influye de manera negativa el compromiso laboral, ya que más del 50% de los trabajadores se encuentran inconformes con su sueldo, aunque a todos se les paga lo acordado desde su contratación. Este factor, debería ser analizado por los Directivos, con la finalidad de incrementar la motivación del personal.

Los elementos antes mencionados, también intervienen en la productividad, la cual es definida por los trabajadores como cumplir metas, optimizar tiempos y recursos y hacer bien el trabajo. En relación al compromiso laboral, Álvarez de Mon (2001) menciona que “se identifica como el vínculo de lealtad por el cuál el trabajador desea permanecer en la organización”, bajo esta perspectiva, los trabajadores consideran que es “realizar bien tu trabajo”. Sin embargo, a pesar de que su visión es diferente ambos concuerdas en los componentes que intervienen en él, como el ambiente laboral, la responsabilidad, la motivación, los valores, etc. La percepción de los factores como ambiente laboral y valores, son elementos que contribuyen a un compromiso laboral positivo. Considerando los resultados obtenidos, se observó que existen diferentes factores que influyen en el compromiso laboral, lo que impacta en la conclusión de las metas asignadas a su función. Es necesario mencionar que estos objetivos alcanzados son parciales en el proceso general debido que existe un desconocimiento de las metas institucionales plasmadas en la misión y en visión, por lo tanto no existe una cultura laboral que aglutine todos los esfuerzos individuales.

Lo anterior plantea una situación de riesgo, debido a que es una empresa joven, por lo que es necesario que los directivos a partir de este diagnóstico, desarrollen estrategias para intervenir en la solución de estas problemáticas. De tal manera que los trabajadores no sólo conozcan los objetivos particulares de su puesto sino que al conocer las metas institucionales se sientan parte de ella, lo cual implicaría una comunicación congruente y directa.

Finalmente realizar estudios de esta naturaleza, constituye una herramienta para realizar diagnósticos frecuentes sobre las necesidades de los trabajadores en relación a su función. Es necesario mencionar que si bien este estudio sólo se realizó en un sector de la institución, no demerita la importancia del mismo porque se encontraron diversas áreas de riesgo que esperamos los directivos las consideren en su plan de actividades (ver anexo 1).

En relación a la experiencia de realizar una investigación mixta, donde se utilizó un cuestionario con preguntas abiertas, permitió conocer el sentir de los trabajadores y no reducir sus respuestas a un número, lo cual devuelve al ser humano como la parte central en el proceso de producción.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA

LIBROS

Allen, D. (2005). Ready for anything: 52 Productivity principles for work and life. EUA: Ebrary Inc.

Alvarez Mon, S., Cardona, P., Miller, P., y Pérez, J. (2001). Paradigmas del liderazgo. Madrid: McGraw-Hill.

Álvaro, J. L. (1992). Desempleo y bienestar psicológico. Madrid: Siglo XXI.

Bunge, M. (2008). La ciencia: su método y su filosofía. México: Siglo XX.

Blanch, J. (2003). Teoría de las relaciones laborales. Barcelona: UOC.

Cozby, P. (2004). Métodos de Investigación del comportamiento. México: McGraw-Hill.

Daft, R. (2003). Administración. México: Thomson.

Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (2001). Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos. Chile: McGraw-Hill.

Goutman, A. (1985). Método y métodos, no teoría de los métodos. México: Armella.

Grandía A. (2005). Capital humano como fuente de ventajas competitivas: Algunas reflexiones y experiencias. España: Netbiblo.

Guédez, V. (1996). Gerencia, cultura y educación. Venezuela: Tropykos.

Gutiérrez, H. (1997). Calidad Total y Productividad. México: Mc-Graw-Hill.

Hellriegel D., Slocum J., y Woodman R. (2001). Organizational Behavior. E.U.A.: South-Western College Pub.

Hernández - Sampieri, R. (2006). Metodología de la investigación. Colombia: McGraw-Hill.

- Herrera, B. (2005). El proceso real y financiero. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Lapassade, G. (1985). Grupos, organizaciones e instituciones. México: Gedisa.
- Luna, R. (2005). Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. México: Convenio Andrés Bello.
- Mertens, L. (1997). Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodología y experiencias. Oficina Internacional del Trabajo.
- Meyer, J.P. y Allen N. (1997). Commitment in the workplace: Theory research and application. EUA: Sage Publications Inc.
- Muchinsky P. (2002). Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional. México: Thomsom Learning.
- Padua, J. (2002). Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. México: Fondo de Cultura Económica.
- Peiro, J. M., y Prieto, J. (1996). Tratado de la Psicología del Trabajo. Madrid: Siglo XXI.
- Patricio Jiménez, D. (2007). Manuela de Recursos Humanos. Madrid: ESIC Editorial.
- Reyes Ponce, A. (2007). Administración de personal. México: Limusa.
- Robbins, S. (1992). Administración. México: Pearson.
- Rodríguez Estrada, M., y Ramírez Buendía, P. (1999). Psicología del Mexicano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
- Santos, B. (1998). De la mano de Alicia. Lo social y lo público en la postmodernidad. México: Siglo XXI.

Thomas, M., y Thomas, T. (1994). *Cómo lograr el compromiso en el trabajo*. México: Panorama.

Vargas, G. (2006). *La retroalimentación en el ámbito laboral. Cómo triunfar en el trabajo*. México: Aguilar.

ARTÍCULOS

Antunes, R. (2000). Metamorfosis en el mundo del trabajo. *Nómadas* , 12, 28-37.

Arias, F. (2000). Un modelo propositivo de planeación estratégica para instituciones educativas privadas de nivel superior. *Facultad de Contaduría y Administración: UNAM*, 56, 2-15.

Conway, E. (2004). Relating Career stage to attitudes towerds HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of work and Organizational Psychology* , 13, 417-446.

Escat, M. (2003). Definición de clima laboral, *deGerencia*. 1, 3-15.

Harter, J., Schmidt, F., y Hayes, T. (2002). Bussines unit level relationship betwwen employees satisfaction, employee engagement and bussines outcomes a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* , 87, 268-279.

Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment: some methodological considerations. *Human resources management review* , 1, 61-89

Moreno, T (2009).Inestabilidad laboral, úsala a tu favor. *Revista expansión* 24, 8-9.

- O' Reilly, C.A. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Peralta M., Santofimio A. y Segura V. (2007). El compromiso laboral: el discurso en las organizaciones. *Psicología desde el caribe*, 019, 81-109.
- Porter, L., Steers, R. M., y Modway, R. T. (1974). Organizational commitment job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* , 59, 603-610
- Reyes-Heroles, R. (6 de julio de 2007). La rotación de personal cuesta caro. Recuperado el 16 de octubre de 2008, de CNN Expansion: <http://www.cnnexpansion.com/midinero/2007/6/la-rotacion-de-personal-cuesta-caro>
- Ramón, C. L. (2002). El todo vale más que las partes. *Mundo Ejecutivo*, 40, 25-29.
- Roe, R., y Van den Berg, P. (2003). Selection in Europe: context, developments and research agenda. *European Journal of Workand Organizational Psychology* , 12, 257-287.
- Rojas S. (2007). Trabajo y Salud. *UNED*, 1,16-31.
- Silla, I., Gracia, F., y Peiró, J. (2005). Diferencias en el contenido del contrato. *Revista de Psicología social* , 20,61-72.

TESIS

- Balcazar Herrera, D. J. (2007). Ventajas y desventajas de la contratación de outsourcing con un enfoque de cultura laboral. México: Tesis, UNAM.

CornejoTapia, L. (1994). El neoliberalismo: su origen e impacto en la crisis económica mexicana. México: Tesis, UNAM.

Meddonni, P. (1992). La escuela un lugar posible para el perfeccionamiento de los docentes. Proyectos Institucionales: Trabajo elaborado para la DCPAD.

Montiel, C. (2003). Relación funcional entre satisfacción laboral y productividad. México: Tesis, Centro Universitario Emmanuel Kant.

Solis, V.(2006). Estudio hermenéutico sobre el discurso de los adolescentes cerca de la función de la música en su vida desde un marco referencial psicoanalítico. México: Tesis, UNAM-Centro Universitario Indoamericano.

CONFERENCIA

Arciniega, L. y González, L. (2002); "What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment". Paper presentado en la 8ª conferencia biennial de la International Society for the Study of Work and Organizational Values. Varsovia, Polonia.

Potter, J., Wetherell, M., (1987); "Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour", London, Sage.

INTERNET

Gobernación, S. D. (1994-2004). Congreso de la Unión. Recuperado el 11 de septiembre de 2008, de Desempleo en México: <http://www.diputados.gob.mx/cesop/doctos/Empleo%20y%desempleo%201194-2004.pdf>

Gobernación, S. D. (2003). Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Recuperado el 11 de septiembre de 2008, de Economía: <http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/economicas/desarrollo03.pd>

Gobernación, S. D. (2006). Ley Federal del Trabajo. Recuperado el 16 de noviembre 2008, de Leyes del Diario Oficial: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>.

Spagnulo, V. (2008). Diseño del proyecto laboral de las personasl. Recuperado el 15 de marzo 2010, de Vicente Spagnulo: http://www.vicentespagnulo.com.ar/Publicaciones/disenodelproyecto_laboral_de_las_personas.pdf

ANEX

O

1

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan algunas propuestas para mejorar el compromiso laboral y por lo tanto, la productividad:

- Formación de una cultura laboral (valores, misión y visión).
- Definir las actividades de cada puesto, es decir, descripción de puesto.
- Evaluación de desempeño.
- Definir horarios.
- Proporcionar el material necesario y el material con el que se encuentra este en mejores condiciones.
- Poner más atención en el mantenimiento de las instalaciones.
- Más comunicación de los procesos o decisiones de que se toman para la escuela (retroalimentación).
- Dar capacitaciones
- Mejorar el ambiente físico (la ventilación, privacidad, mobiliario, limpieza, etc.)
- Mejorar las instalaciones eléctricas.
- Mejorar la red de internet.
- Mejorar la biblioteca.
- Igualdad.
- Inculcar el sentido de pertenencia.
- Impulsar la comunicación por áreas.
- Motivar al personal.

De manera específica

- Clínica dental: material, mantenimiento de las tuberías de la clínica, internet, aseo.
- Personal administrativo: capacitación en informática.
- Directores de carrera: personal de apoyo, mejorar la ventilación, muebles para archivar, privacidad, internet, biblioteca.
- Mercadotecnia: carro propio, más publicidad.
- Servicios escolares: otra impresora.
- Personal de apoyo: computadoras con internet para la biblioteca, actualizar los programas de búsqueda en la biblioteca, más material (pinzas, desarmadores, etc.), definir horarios, igualdad.
- Múltiples medios: mejorar las instalaciones eléctricas, definir actividades
- Contaduría: definir actividades, más software.

ANEX

O

2

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**CAMPUS NORTE****EVALUACIÓN MULTIFACTORIAL DE COMPROMISO LABORAL Y LA
PRODUCTIVIDAD**

ROMERO R. Y RAMÍREZ, E.

El presente instrumento tiene la finalidad de indagar en los factores que intervienen en el compromiso y en el nivel de productividad. La información será confidencial y solamente será utilizada para fines de la investigación. Le invitamos a contestar con la mayor veracidad posible, respondiendo completamente las siguientes preguntas:

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas antes de contestar, trate de ser conciso en sus respuestas; no hay un tiempo límite para responder.

Datos generales:

1. Sexo:_____ 2. Ocupación:_____

3. Antigüedad en el trabajo:_____ 4.

Edad:_____

5. Último grado de estudios:_____

6. ¿Qué es para usted compromiso laboral?

7. ¿Cuáles son los elementos que influyen en su compromiso laboral?

8. Del 1 al 10, ¿cómo evaluaría su compromiso institucional? ¿Por qué?

9. ¿Cómo se siente de pertenecer a la institución? ¿Por qué?

10. ¿Por qué eligió este trabajo?

11. ¿Qué piensa cuando tiene que ir al trabajo?

12. ¿Cuenta con prestaciones de ley? ¿Esto como lo hace sentir?

13. Para usted ¿qué es el clima laboral?

14. ¿Cómo se lleva con las personas que trabajan con usted? ¿Por qué?

15. ¿Qué tipo de relación tiene con las personas que laboran en la institución?

 Laboral () Amistad () Otra ()
)

16. ¿Cómo le trataron cuando entró a la empresa?

17. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral de su trabajo?

18. ¿Cómo es el lugar en donde trabaja?

19. Describa las herramientas de trabajo con las que cuenta

20. ¿Le gusta el lugar donde trabaja? ¿Por qué?

21. Del 1 al 10, ¿cómo evaluaría la luz, aseo, etc.? ¿Por qué?

22. ¿Considera que trabaja en un ambiente agradable? ¿Por qué?

23. ¿Qué consideraría un problema dentro del lugar donde trabaja?

24. En una escala del 1 al 10 ¿cómo evaluarías tu clima laboral?

25. ¿Ha recibido alguna vez ascensos en esta institución?

26. En los últimos 6 meses, ¿su salario ha tenido algún tipo de modificación?

27. ¿Qué significa para usted la palabra “trabajo”?

28. Para usted, ¿cuál es el significado de la palabra “valor”?

29. ¿Qué concepto tiene de “lealtad”?

30. Mencione 5 valores que usted considere que tiene la institución en la que trabaja

31. ¿Considera que estos valores se llevan a cabo en la institución?

32. ¿Para usted, qué es productividad?

33. Describa sus actividades diarias

34. ¿Cuando su trabajo rebasa los límites cotidianos, qué estrategias usa para concluirlo?

35. ¿Considera que para que la productividad en su puesto sea elevada, la gente que lo desempeña debe tener experiencia? ¿Por qué?

36. ¿Considera que la relación que tiene con su jefe inmediato influye en su nivel de productividad?

37. ¿Considera que influye el ambiente físico en su nivel de productividad? ¿Por qué?

38. ¿Considera usted que el ambiente físico, clima laboral, motivación, compromiso laboral influye en su nivel de productividad? ¿En qué porcentaje?

39. ¿Su jefe le hace algún tipo de retroalimentación acerca de su trabajo?

40. ¿Cómo abordan los problemas en su lugar de trabajo?

41. Cuando está inconforme con algo, ¿Cómo lo manifiesta?

42. ¿Cuánto tiempo tiene en este puesto?

43. ¿En los últimos 6 meses lo han rotado de puesto?

44. ¿Considera que la rotación de personal ha influido en su productividad?

45. ¿Desde su punto de vista cual es el problema central que influye en la productividad?

46. ¿Le gustaría que la institución cambiara algo? ¿Qué?

47. ¿La institución, evalúa su productividad? ¿Cómo?

48. ¿Cree que lo que le pagan es justo?

49. ¿Le han pagado lo acordado desde el día en que firmó contrato con la empresa?

50. ¿Cómo fue su contrato con la institución?

51. ¿Cuál es la forma en la que se le ha cumplido lo que dice en el contrato que firmó?

52. ¿Sabe cuál es la misión y visión de esta institución?
