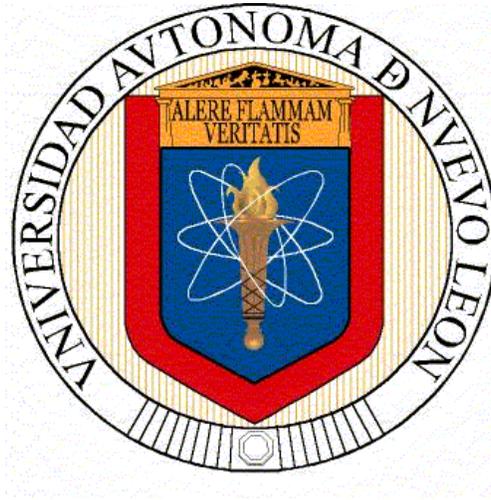


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



TESIS

**Desarrollo de un proceso de promoción equitativo y transparente para  
personal sindicalizado**

POR

DANIEL SAUCEDO CARRASCO

**PROYECTO FINAL DE CAMPO**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL**

MARZO 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



**TESIS**

**Desarrollo de un proceso de promoción equitativo y transparente para  
personal sindicalizado**

**POR**

**LIC. DANIEL SAUCEDO CARRASCO**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL**

**ASESOR**

**DR. LUIS ALFONSO FUENTES AVILÉS**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN,**

**MARZO 2016**

## **AGRADECIMIENTOS.**

---

Agradezco a mi familia, por su completo apoyo y exhorto para estudiar y concluir esta maestría.

## ÍNDICE.

---

Resumen.....	4
Capítulo 1: Introducción.....	5
1.1 Concepción de la idea a investigar.....	6
1.2 Justificación de la investigación.....	6
1.3 Planteamiento del problema de investigación.....	7
1.4 Objetivo general.....	8
1.5 Objetivos específicos de la investigación.....	8
Capítulo 2: Marco Teórico.....	9
Capítulo 3: Metodología.....	18
3.1 Diseño.....	18
3.2 Operacionalización de variables.....	18
3.3 Participantes.....	19
3.4 Escenario o ambiente.....	19
3.5 Procedimiento.....	19
Capítulo 4: Propuesta de Trabajo.....	20
4.1 Planeación Operativa (PIA/MPLO 2016).....	20
Capítulo 5: Conclusiones.....	22
Referencias.....	23

## **RESUMEN.**

---

El presente trabajo trata acerca del diseño e implementación de una nueva forma de evaluar candidatos internos de la organización a una promoción, buscando ser lo más equitativo y transparente posible con fin de disminuir percepciones de falta de oportunidades, sesgo y preferencias, y la insatisfacción laboral y de calidad de vida laboral que ello conlleva.

El diseño e implementación de esta evaluación está dirigido solo para personal sindicalizado ya que es donde más se percibe una insatisfacción con los procesos de promoción, además de que, debido a la falta de educación universitaria, son pocos los puestos a los que se les puede promover.

Trabajando junto con el Sindicato, Gerencia y Recursos Humanos se diseñó un proceso de evaluación que toma en cuenta diferentes factores como educación, antigüedad, psicometría, historial dentro de la empresa así como la opinión de jefes y compañeros de trabajo. A estos factores se les asigna un valor relativo dentro de toda la evaluación.

La organización en la cual se realizó este trabajo es una planta de Johnson Controls México, división Power Solutions, donde se fabrican baterías de plomo-ácido para diversos tipos de automóviles.

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.**

---

La mayoría de las personas, si no es que todas, buscamos estar satisfechos en todos los aspectos de nuestra vida, y uno de los aspectos más importantes de nuestra vida diaria es nuestro trabajo, ya que a él dedicamos una gran parte de nuestro tiempo, quizá el mayor tiempo de todo lo que hacemos. Es por ello que deseamos un trabajo que nos satisfaga, es decir un trabajo de calidad.

Calidad en su definición del diccionario es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. Si extendemos esta definición al trabajo, podemos hablar de un trabajo de calidad, lo cual implica tener una calidad de vida en nuestro trabajo.

Este concepto ha sido definido por diversos autores. Herrera (1990) la define como “un término de reciente creación que abarca lo que la persona siente acerca de todas las condiciones de su trabajo, incluyendo los beneficios y compensaciones económicas, la seguridad, las relaciones con la empresa y las interpersonales”. Esto incluye las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

Dado que las personas buscamos estar satisfechos con nuestro trabajo, el no tener una calidad de vida laboral puede significar para la organización altos índices de rotación, mal clima laboral, falta de creación de personal altamente capacitado, entre otros.

Es por esto que este trabajo busca desarrollar en implementar una nueva forma de seleccionar a candidatos internos a una promoción, con el fin de contar con una evaluación que sea y se perciba como equitativa y transparente buscando disminuir la creencia de que no se da la misma oportunidad de crecimiento a todos los trabajadores.

### **1.1 Concepción de la idea a investigar.**

Durante el año 2015 se realizaron convocatorias para vacantes a las cuales podían aspirar trabajadores sindicalizados y que representaban una promoción. Estas vacantes eran para ser becario de la carrera de técnico de mantenimiento, Supervisor de producción Jr. y entrenador.

Para postularse a ella sólo se les pedía no tener ausentismos en el último año y una carta de recomendación de su superior. El proceso tardaba regularmente dos semanas para elegir al candidato seleccionado. No se hacía un comunicado a todo el personal de a quien se había elegido ni por qué se le había seleccionado. Los trabajadores se enteraban cuando la persona comenzaba a ejercer su nuevo puesto.

Todo esto generaba comentarios de insatisfacción con el proceso de selección al delegado sindical y recursos humanos. Se percibía que las decisiones se tomaban en base a la relación personal del elegido con sus superiores en vez del desempeño, conocimientos e historial dentro de la empresa.

Es por ello que debido a la insatisfacción que se genera en estos procesos surge la necesidad de desarrollar un nuevo proceso que sea y se perciba como equitativo y transparente.

### **1.2 Justificación de la investigación.**

Uno de los elementos más importantes de cualquier organización productiva es su capital humano, su personal. Sin éste las empresas no podrían funcionar. Individuo y empresa son interdependientes. Las personas se integran a organizaciones productivas para recibir una remuneración y satisfacer necesidades de realización y desarrollo personal. Buscan una calidad de vida en el trabajo. Sin ella, se tiene trabajadores insatisfechos, lo cual puede provocar ausentismo, rotación y falta de generación de capital humano de calidad en la organización. Por el contrario, las organizaciones que se preocupan por la calidad de vida laboral de sus trabajadores generan mayor lealtad hacia la empresa,

productividad, bajos índices de rotación y ausentismo, además de reclutamiento y retención de talento.

Según Dessler (1991) uno de los elementos principales que componen la calidad de vida laboral es “un trato justo, equitativo y de apoyo a todos los empleados”.

Para Palavicini (1990) dos de las condiciones más importantes para que exista calidad de vida laboral son la oportunidad de desarrollo continuo, un salario justo y equidad en todos los aspectos.

Por lo anterior, se puede ver la importancia de las oportunidades de crecimiento, promoción y desarrollo dentro de una organización como un aspecto fundamental de la calidad de vida laboral.

La promoción y crecimiento de los trabajadores dentro de una organización es algo inherente a la mayoría o todas las empresas productivas. Sin embargo, este proceso en ocasiones puede ser percibido como sesgado, viciado y poco transparente, al grado que los trabajadores consideren pobres o nulas las oportunidades de desarrollo, por lo cual no se estaría cumpliendo una de las características fundamentales de una calidad de vida laboral.

Es por ello la importancia y pertinencia de tener un mejor proceso de promoción y desarrollo de trabajadores, que sea realmente equitativo y transparente y que sea percibido de la misma forma. Tal es el objetivo de esta investigación.

### **1.3 Planteamiento del problema de investigación.**

Debido a la importancia de las oportunidades de desarrollo como fundamento de la CVL, se propone la siguiente pregunta de investigación.

- ✓ ¿Cómo hacer el proceso de promoción de personal sea más equitativo y transparente y que sea percibido de esta forma por los trabajadores?

#### **1.4 Objetivo general:**

Hacer el proceso de promoción de personal sindicalizado más equitativo y transparente y que sea percibido como tal.

#### **1.5 Objetivos específicos de la investigación.**

- ✓ Desarrollar un nuevo método de evaluación para personal sindicalizado que aspire a una promoción que dé la misma oportunidad a todo el personal sindicalizado, evaluando diversas características para escoger al mejor candidato.
- ✓ Que el proceso sea percibido como equitativo y transparente para el personal evaluado.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

---

### 2.1 Antecedentes

Desde su introducción hace más de cuatro décadas el concepto de Calidad de Vida Laboral (CVL) ha ganado aceptación y ha pasado por cambios y evolución en su definición. Hoy en día es visto como la solución a algunos de los principales problemas que enfrentan las organizaciones respecto a su personal, como altos índices de rotación, ausentismo, falta de lealtad a la organización y un mal clima laboral.

El término de Calidad de Vida Laboral ha sido reconocido como un concepto cambiante y multidimensional. Los aspectos clave de la calidad de vida laboral mayormente mencionados y discutidos en la literatura al respecto, incluyen seguridad en el trabajo, mejores sistemas de recompensa, mayor compensación económica, oportunidad de crecimiento en la organización, grupos participativos, entre otros (Mohktar, S.F.).

El término tuvo su origen en una serie de conferencias a finales de los años 60 y principios de los 70 realizadas por el Ministerio del Trabajo de E.E.U.U. y la fundación FORD. Estas conferencias fueron estimuladas por el popular fenómeno de entonces de la “alienación del trabajador” (Granados, 2011).

*La CVL [...] alcanza el reconocimiento social e institucional gracias a las actuaciones del «Movimiento de CVL». Las reivindicaciones de este nuevo movimiento parten de la necesidad de humanizar el entorno de trabajo prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de su calidad de vida. A partir de este momento, el tema de la calidad de vida laboral se populariza tanto en los EE.UU. como en Europa, donde la trayectoria y los matices que adquiere el movimiento se alejan de los planteamientos iniciales ligados a la corriente del Desarrollo Organizacional (DO) , para recibir los influjos del enfoque Sociotécnico y de la Democracia Industrial (DI ). Debido a tales diferencias ideológicas, el estudio de la calidad de vida laboral en Europa se identifica con la*

*corriente de la humanización del trabajo, mientras que en los EE.UU. fiel a sus orígenes mantiene su denominación inicial como movimiento de CVL (Walton, 1973; Davis y Cherns, 1975; Suttle, 1977; Nadler y Lawler , 1983; Delamotte y Takezawa, 1984; entre otros ).(Citado en Segureda y Agullo, 2002).*

El uso original de CVL se refería a la calidad de la relación entre el trabajador y el ambiente de trabajo considerado como un todo y pretendía enfatizar la dimensión humana del trabajo, frecuentemente olvidada en la concentración de los factores técnicos y económicos del diseño del trabajo (Al-Qutop y Harrim, 2011).

El término ha ganado prominencia en el campo del comportamiento organizacional como un indicador de la calidad de la experiencia humana en el lugar de trabajo. La CVL tiene como objetivo claro que una mayor productividad debe ser conseguida mediante una mayor satisfacción laboral por parte de las personas que realizan el trabajo.

Mientras que la Calidad de Vida ha sido extensamente estudiada, hay poca literatura acerca de la CVL. Sólo recientemente se ha intensificado su estudio por diversos autores, los cuales han propuesto diversos modelos sin ponerse de acuerdo qué constituye y cuáles son los factores de la CVL.

Según estos autores, la CVL se divide en dos grandes dimensiones que pueden ser clasificadas en dos grandes grupos; aquellas que se refieren al entorno en el que se realizan las actividades de trabajo (condiciones objetivas) y aquellas que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores (Granados, 2011).

Condiciones objetivas

Medioambiente físico

Este se refiere a todos los riesgos laborales que los trabajadores pueden tener dentro de su lugar de trabajo, es decir en la oficina, fábrica, cualquier lugar físico donde se encuentre la persona mientras desempeña sus actividades de trabajo.

Aquí se incluyen los riesgos físicos, químicos, biológicos, entre otros; fatiga física, relacionada a riesgos posturales, cargas excesivas, etc.; los accidentes laborales; falta de espacio físico en el lugar de trabajo o la inadecuación al este, así como el deficiente mobiliario, iluminación, etc.

#### Medioambiente tecnológico

Esta comprende la frustración que experimenta un trabajador cuando no cuenta con las herramientas e instrumentos necesarios para realizar su trabajo de forma correcta. Esto puede traer como consecuencia sentimientos en el trabajador como ansiedad, falta de motivación, insatisfacción laboral; y a nivel organización, retrasos en el trabajo y disminución de la producción. Asimismo, la deficiencia en el mantenimiento o suministro de componentes es otra dimensión que genera malestar en los trabajadores, ya que los imposibilita de seguir con sus labores de manera normal. Disminuye su eficiencia, genera estrés, ansiedad y frustración.

#### Medioambiente contractual

El salario es uno de los aspectos más valorados en el trabajo. Cuando los trabajadores perciben que la relación entre su salario y su rendimiento no es justa se puede producir insatisfacción, ausentismo, deseos de abandonar la empresa, bajo rendimiento, falta de dedicación, conflicto de intereses, etc.

La estabilidad en el puesto de trabajo es otro aspecto importante en la CVL. La inestabilidad laboral hace que los empleados estén más propensos a recibir sobrecarga laboral, en un intento desesperado por mantener su puesto de trabajo.

#### Medioambiente productivo

Los horarios de trabajo prolongados o rotativos tienen una influencia directa en la CVL de las personas, ya que esto dificulta tener relaciones familiares y sociales de forma normal. También influyen en el tiempo que se tiene disponible para actividades de esparcimiento y educativas. Por otra parte también puede afectar el estado físico de las personas debido a la fatiga o insomnio.

La sobrecarga laboral, ya sea por exceso de actividades u horas de trabajo, o por demanda de competencias, habilidades, conocimiento y responsabilidad en la toma de decisiones, puede ser un generador de estrés e insatisfacción laboral. Por otra parte la falta de tareas durante la jornada laboral o asignación de tareas aburridas y rutinarias en relación a las habilidades del trabajador son otros factores que afectan la CVL.

Las oportunidades de promoción y ascenso, además de la formación constante, constituyen un factor de motivación para los trabajadores, el cual incrementa la CVL.

### Condiciones subjetivas

#### Esfera privada y mundo laboral

Problemas como enfermedades de miembros de la familia, problemas afectivos, o necesidad de atención extra a los hijos repercuten en la CVL de quien las experimenta.

#### Individuo y actividad profesional

Esta dimensión se relaciona a la utilización y desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades a fin de lograr alcanzar las metas profesionales, lo cual constituye un factor motivador ya que produce sentimientos de logro y de satisfacción con el trabajo.

#### Organización y función directiva

A través de la interrelación con los compañeros, los trabajadores desarrollan no solo sus habilidades sociales, sino también comparten conocimientos a través del relato de sus experiencias. Por el contrario, la ausencia de contacto con otros trabajadores y la falta de cooperación y apoyo entre compañeros pueden producir un elevado nivel de estrés y tensión entre los miembros del grupo. La confianza, comunicación espontánea y el apoyo mutuo constituyen un factor importante en la CVL.

## 2.2 Definiciones

Existen una gran cantidad de definiciones acerca de la CVL. En la siguiente tabla se recuperan algunas.

Tabla 1 Definiciones de CVL	
Katzell, Yankelovich, Fein Or nati y Nash (1975)	"...un trabajador disfruta de alta CVL cuando (a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro,(b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y (c) cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos de acuerdo con sus valores personales"
Suttle (1977)	"grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización"
Nadler y Lawler (1983)	"...forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con (1) el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional y (2) la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacional"
Delamotte y Takezawa (1984)	"conjunto de problemas laborales y sus contramedidas reconocidas como importantes determinantes de la satisfacción del trabajador y la productividad en muchas sociedades durante su periodo de crecimiento económico"
Turcotte (1986)	"la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total"
Sun (1988)	"...un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción"
Fernández y Giménez (1988)	"el grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano"
Robbins (1989)	"la CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales"
Munduate (1993)	"la CVL considerada como meta, implica la mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de gestión de los recursos humanos. Como proceso, la transición desde un sistema de control a un sistema de participación. Como filosofía, considera las personas como un recurso más que como un costo extensivo del proceso de producción"
Heskett et al. (1994)	"la calidad del ambiente de trabajo contribuye a la satisfacción de los empleados, lo que también se conoce como CVL"
De la Poza (1998)	"La CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores"
Fernández Ríos (1999)	"Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo"
Lau (2000)	"la CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal"

Fuente: elaborado por Segureda y Agullo (2002).

## 2.3 Modelos

Siendo uno de los pioneros de la CVL, Walton (1975) propuso ocho grandes dimensiones relacionadas a la CVL. Estas son: una adecuada y justa compensación, condiciones seguras y saludables en el trabajo, oportunidad de desarrollar y utilizar las capacidades humanas, desarrollo continuo y seguridad, integración social, constitucionalidad, vida laboral y relevancia social del trabajo.

Moskal (1989) identificó tres aspectos básicos: evidencia del interés por parte de la gerencia en el bienestar de los trabajadores, algún nivel de confianza entre la gerencia y los trabajadores y un mecanismo de seguimiento para el éxito de la CVL. Por otra parte, May y Lau (1999) ven la CVL como el ambiente y las condiciones de un lugar de trabajo que promueve la satisfacción de los trabajadores otorgándoles recompensas, seguridad en el trabajo y oportunidades de crecimiento. Para Dessler (1990) la CVL se da en la medida en que los miembros de una organización de trabajo son capaces de satisfacer necesidades personales importantes mediante el trabajo en la organización.

Según Dessler las condiciones para lograrlo son:

- ✓ Un medio de trabajo seguro y razonable.
- ✓ Compensación justa y adecuada.
- ✓ Comunicación abierta y honesta entre todos los empleados.
- ✓ Un trato justo, equitativo y de apoyo para todos los empleados.
- ✓ Oportunidades para que todos los empleados utilicen sus capacidades al máximo y se autorrealicen.
- ✓ Oportunidad para que los empleados adopten un papel activo en la toma de decisiones importantes.

Nadler y Lawler (1983) destacaron que los verdaderos compromisos a la CVL se pueden notar con los siguientes estándares de excelencia gerencial:

1) Participación – involucrar a personal de todos los niveles en la toma de decisiones.

2) Confianza – rediseñar los trabajos, sistemas y estructuras para darle libertad en el trabajo a las personas.

3) Reforzamiento – crear un Sistema de recompensas justo, relevante y basado en el desempeño laboral.

4) Sensibilidad – hacer el ambiente laboral más placentero y capaz de atender las necesidades personales.

Blegan (1993) dirigió un meta-análisis acerca de la satisfacción en el trabajo de enfermeras, y Knox e Irving (1997) dirigieron un meta-análisis acerca de enfermeras y CVL. Los factores resultantes de la CVL de estos dos estudios incluyen: estrés laboral reducido, compromiso y pertenencia a la organización, comunicación positiva, autonomía, reconocimiento, previsión de actividades laborales, equidad, locus de control claro, decisiones organizacionales, poco conflicto de roles, retroalimentación acerca del desempeño laboral, oportunidades de crecimiento y niveles de paga equitativos.

Schermerhorn et al. (1994: 56- 57) sugirió que la CVL es aquella que ofrece lo siguiente: pago justo, condiciones de trabajo seguras, oportunidad para aprender y utilizar nuevas habilidades, oportunidad para crecer y progresar en la carrera, protección de los derechos individuales, y orgullo en el trabajo y la organización.

Levering y Moskowitz (1999) calificaron las 100 mejores compañías para trabajar en los E.E.U.U. en base a los siguientes seis criterios:

- 1) Pago y prestaciones.
- 2) Oportunidades para crecer.
- 3) Seguridad en el trabajo.
- 4) Orgullo en el trabajo y autonomía.
- 5) Transparencia y equidad.
- 6) Compañerismo y cordialidad.

Lewis et al. (2001) sugirió que las CVL comprende los siguientes temas generales:

- 1) Apoyo de compañeros y supervisores.

- 2) Trabajo en equipo y comunicación.
- 3) Demanda de trabajo y autoridad en las decisiones.
- 4) Cuidado de paciente/residente.
- 5) Características de la organización (políticas, procedimientos, estilo de liderazgo, operaciones, etc.).
- 6) Compensación y prestaciones.
- 7) Capacitación y desarrollo de personal.
- 8) Impresión general de la organización.

Edvardsson y Gustavsson (2003) recomendaron los siguientes seis ambientes de trabajo como prerrequisito para el éxito en el desarrollo de un nuevo servicio:

- 1) Oportunidad para ejercer control sobre la propia situación de trabajo.
- 2) Oportunidad para desarrollar seguridad y significado.
- 3) Oportunidad de desarrollar relaciones sociales en el y a través del trabajo.
- 4) Oportunidad para tener una distancia social (desvinculación) del trabajo.
- 5) Oportunidad para mantener una buena salud y evitar el estrés.
- 6) Oportunidad de trabajar en un ambiente físico seguro. (*Nadler y Lawler, 1983; Blegan, 1993; Schermerhorn et al., 1994; Levering y Moskowitz, 1999; Lewis et al., 2001; Edvardsson y Gustavsson, 2003.*) (Citado en Al-Qutop y Harrim, 2011).

## **2.4 Investigaciones recientes**

Un importante fenómeno que ha ganado interés recientemente y que está cercanamente relacionado con la CVL, es lo que se conoce como “espiritualidad laboral”. (Al-Qutop y Harrim, 2011).

La “espiritualidad laboral” u “organización espiritual” ha atraído recientemente el interés de científicos e investigadores de diferentes disciplinas.

Al-Qutop y Harrim, (2011) citan a Ashmos and Duchon (2000) quienes definen la espiritualidad laboral como “el reconocimiento de que la gente tiene

una vida interior que nutre y se nutre por el trabajo significativo que tiene lugar en el contexto de comunidad". También Milliman et al. (2003) afirman que una organización es espiritual en el sentido de que sirve a sus miembros como un medio para satisfacer sus necesidades interiores, tener un impacto positivo en la sociedad, desarrollar fuertes relaciones con otros, y tener consistencia entre las creencias propias y los valores de la organización.

No sorprende que no exista una definición acordada acerca de lo que es espiritualidad laboral, dada la fuerte naturaleza personal del tema. Sin embargo, la mayoría de las definiciones del tema se enfocan en tres aspectos comunes: trabajo significativo, comunidad (interrelación) y una misión organizacional positiva.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

---

### 3.1 Diseño de investigación

Descriptiva.

### 3.2 Variables Dependiente, Independiente, Extrañas.

Variable dependiente: percepción de los trabajadores sindicalizados acerca del proceso de promoción como algo transparente, justo y equitativo.

Variable independiente: nuevas consideraciones a evaluar para el proceso de promoción de personal sindicalizado.

Variable	Indicadores
Escolaridad	Ultimo grado de estudios concluidos comprobable.
Antigüedad en la organización.	Tiempo transcurrido desde el ingreso al empleo de planta al día de la publicación de la vacante.
Ausentismos e incapacidades.	Cantidad de días de ausentismo (faltas en incapacidades), en el último año.
Historial de incidentes de seguridad.	Llamadas de atención, reportes, connatos de accidentes y accidentes registrables que haya tenido el trabajador respecto a su seguridad personal en los últimos dos años.
Cumplimiento rol de equipo de trabajo de alto desempeño.	Asistencia a juntas con el guía asignado, realización de actividades propias de acuerdo al rol asignado.
Opinión de líder de equipo.	Calificación de desempeño por parte del líder del equipo.
Opinión de supervisor.	Calificación de desempeño.
Opinión de jefe de área.	Calificación de desempeño.
Psicometría	Exámenes de inteligencia y personalidad.

### 3.3 Participantes

La plantilla sujeta a la que aplicaría la nueva forma evaluación serían los 250 trabajadores sindicalizados, de los cuales 222 son hombres y 28 mujeres.

### 3.4 Escenario

La organización a la cual se tomó en cuenta para este estudio es la planta Optima de Johnson Controls México. Se dedica a la fabricación de baterías de plomo-ácido utilizadas para automóviles, maquinaria agrícola, vehículos militares y lanchas, entre otros.

La planta se compone de 320 trabajadores, de los cuales 250 son sindicalizados y 70 de confianza.

### 3.5 Procedimiento

En esta parte se presentan las fases a realizar para el diseño e implementación de la nueva forma de evaluar para promover al personal sindicalizado.

Fase 1	Definir elementos a considerar para la nueva forma de evaluar al personal para promoción.
Fase 2	Diseño de evaluación.
Fase 3	Someter a revisión y aprobación la evaluación con gerencia, recursos humanos y sindicato.
Fase 4	Hacer pública nueva forma de evaluación.
Fase 5	Implementación de la evaluación.
Fase 6	Publicar resultados de promociones en base a nueva forma de evaluación.

## CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE TRABAJO.

<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre del Proyecto: Desarrollo de un proceso de promoción equitativo y transparente para personal sindicalizado.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contextualización:</li> </ul> <p>Johnson Controls, división Baterías, planta manufacturera con 320 trabajadores, de los cuales aproximadamente 70 son de confianza y 250 sindicalizados. En esta planta se fabrican baterías de alto desempeño para automóviles, lanchas, vehículos militares, maquinaria agrícola, entre otros. La plantilla de personal sindicalizado está compuesta por operadores de producción, técnicos de mantenimiento y montacarguistas. Se trabaja bajo un esquema de equipos de alto desempeño donde cada integrante tiene asignado un rol basado en los objetivos de la planta como índices de producción, costos, seguridad industrial, factor humano, innovación, entre otros. Si se cumplen mensualmente estos objetivos tanto de la planta como del equipo se tiene un bono de desempeño. Se tienen bajos índices de rotación, ausentismo y vacantes y en cuanto a indicadores de producción la planta suele alcanzar y sobrepasar sus objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir problemática:</li> </ul> <p>Las oportunidades de ascenso para personal sindicalizado son limitadas ya que existen pocos puestos que signifiquen una mejora de puesto sin necesitar educación universitaria. Estos puestos son los líderes de equipo, técnico de mantenimiento (mediante una beca de estudio) y supervisor de producción Jr. Sin embargo existe una percepción de los trabajadores que el proceso para obtener una promoción a alguno de los puestos mencionados anteriormente no da la misma oportunidad a todos y se escoge a la persona más por preferencia del supervisor o jefe de área que en base a desempeño de cada trabajador.</p>
<p><b>Metas:</b></p> <p>Desarrollar un proceso de promoción para personal sindicalizado que evalúe de forma objetiva las capacidades y desempeño de los trabajadores con el fin de escoger al candidato más capaz, dando la misma oportunidad a todos los postulantes y que el proceso sea entendido y percibido de esta forma por todo el personal.</p>	<p><b>Objetivos:</b></p> <p>Desarrollar un método de evaluación para personal sindicalizado que aspire a una promoción. Que el proceso de la misma oportunidad a todo el personal sindicalizado, evaluando diversas características para escoger al mejor candidato. Que el proceso sea percibido como equitativo y transparente para el personal evaluado.</p>
<p><b>Desarrollo de estrategia:</b></p> <p>Establecer un proceso de evaluación y los elementos a considerar y su forma de calificar, asignando porcentajes de calificación a cada elemento y una vez seleccionado el candidato a promocionar, hacer público los resultados del postulante seleccionado.</p>	

<b>Etapas</b>	<b>Acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Evidencia</b>
<b>Definir elementos a considerar para la evaluación general de candidatos sindicalizados a una promoción.</b>	Entrevistar a jefes de área, sindicato, gerencia y recursos humanos para conocer su opinión de los elementos importantes a considerar.	100%	Una semana.	Minutas de entrevista.
<b>Diseño de evaluación</b>	Elaboración del formato de evaluación general y los particulares respecto a cada punto evaluado.	100%	Dos días.	Formatos de evaluación.
<b>Someter a revisión y aprobación la evaluación con gerencia, RH y sindicato.</b>	Reunirse con Sindicato, gerente de planta y recursos humanos para revisión y aprobación de diseño de evaluación.	100%	Dos días.	Aprobación de nueva forma de evaluación firmado por Sindicato, gerencia y RH.
<b>Hacer pública nueva forma de evaluación.</b>	Difundir nueva forma de evaluación en los tableros de comunicación y en las juntas de comunicación con personal sindicalizado.	100%	Una semana.	Fotos de junta de comunicación y comunicados publicados.
<b>Implementación de la evaluación</b>	Comenzar a evaluar a los candidatos a promociones con la nueva forma de evaluación.	100%	Al concluir etapas anteriores.	Formatos de evaluación de nuevos candidatos.
<b>Publicar resultados de promociones en base a nueva forma de evaluación</b>	Publicar los resultados de las personas seleccionadas en tableros de comunicación.	100%	A partir de que se dé la primera selección según la nueva evaluación.	Fotos de comunicado de resultado publicado.
<b>Plan de Seguimiento</b>				
<b>Auditar expedientes del personal que haya sido promovido a partir de la implementación de la nueva evaluación, buscando cuenta con los formatos de evaluación y evidencia de la publicación de resultados de los candidatos seleccionados.</b>				

**Planeación Operativa (PIA/MPLO 2016)**

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

---

### **5.1 Mi aprendizaje**

Al consultar el marco teórico acerca de la calidad de vida laboral me di cuenta de lo importante que es para las personas el tener un trabajo donde se sientan satisfechos, realizados y con un sentido de pertenencia. Esto es algo muy comprensible ya que pasamos más de la mitad de nuestro tiempo en el trabajo y al igual que en nuestra vida personal, buscamos estar satisfechos y contentos con todo lo que comprende nuestra vida diaria.

Una calidad de vida laboral comprende, entre sus principales aspectos, las oportunidades de crecimiento, desarrollo, además de un trato justo y equitativo. Como hemos visto, estas y otras condiciones que forman parte de una CVL ayudan a generar diversos beneficios a las organizaciones, como lealtad a la organización, mayor productividad, generación de capital humano, entre otras ventajas. De lo contrario, si estas condiciones no se cumplen o se cumplen deficientemente, la organización puede experimentar las consecuencias de una pobre CVL, entre ellas altos índices de rotación y ausentismo, mal clima laboral, una baja productividad, etc.

Es por ello que toda organización que quiera ser exitosa debe considerar todas las condiciones que se necesitan para tener una CVL, entre ellas los procesos de desarrollo y promoción de personal. Estos procesos deben ser transparentes, equitativos y basados en el desempeño y capacidades reales de los trabajadores. De no ser así, los trabajadores perciben unas oportunidades de desarrollo limitadas o nulas, trayendo consigo las consecuencias negativas anteriormente mencionadas respecto a una falta de CVL plena.

Es por eso que se recomienda que las organizaciones cuenten con un proceso de promoción estructurado, transparente y equitativo.

## REFERENCIAS.

---

Al-Qutop, M. Y., y Harrim, H. (2011). Quality of Worklife Human Well-being Linkage: Integrated Conceptual Framework. *IJBM International Journal of Business and Management*, 6(8).

Dessler, G (1991). Administración de recursos humanos. Editorial Prentice Hall, México.

Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista De Investigación En Psicología*, 14(2), 271-276.

Herrera, H (1990). Diseñe su propia estrategia de productividad. *Revista Alta Dirección*, 2(4).

Milliman, J., Czaplewski, A.J., & Ferguson, J. (2003). Workplace Spirituality and employee work attitude. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, 426 – 447.

Mokhtar, R. A. (s.f.). Antecedents of Quality of Work Life Orientation: An Empirical Investigation in the Malaysian Public Sector Organizations. Recuperado en Marzo de 2016, de [http://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1939\\_MOKHTARROSSLINA\\_124.PDF](http://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1939_MOKHTARROSSLINA_124.PDF)

Moskal, B.S (1989). Quality of Life in the Factory: How Far Have We Come?, *Industry Week*, 238 (2), 12-16.

Palavicini, J (1990). Calidad y productividad. *Revista Alta Dirección*, 5(3).

Segurado, A. y Agulló, E. (2002) Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4), 828-836.

Walton, R (1974). Quality of Work Life: What Is It?. *Sloan Management Review*, 15 (1), 11.