



**Universidad Autónoma de Nuevo León  
Facultad de Psicología  
Subdirección de Estudios de Posgrado**

**Proyecto Final de Campo**

**Estudio de la edad y su relación con la fidelidad entre trabajadores y  
organización**

**Lic. Addiel Eduardo Sánchez Flores**

**Director Dr. Cirilo H. García Cadena  
Codirector: Dr. Eduardo Leal Beltrán**

**Maestría en Psicología Laboral y Organizacional**

**Monterrey, Nuevo León a 27 de mayo del 2010**

# ÍNDICE

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| Introducción.....               | 1-2   |
| Marco Teórico.....              | 3-48  |
| Planteamiento del Problema..... | 49    |
| Justificación y Objetivos.....  | 50-53 |
| Método.....                     | 54    |
| Procedimiento.....              | 55-58 |
| Resultados.....                 | 59-62 |
| Discusión.....                  | 63-65 |
| Aprendizaje.....                | 66    |
| Referencias.....                | 67-71 |
| Anexos.....                     | 72-74 |

## INTRODUCCIÓN

Toda persona crece, se desarrolla y forma en su personalidad. Con el paso de los años, el ser humano desde que nace necesita la cercanía de un ser querido, y si no siente esa presencia, tendrá muchas posibilidades de llevar una vida insatisfactoria e infeliz.

Así mismo todo ser viviente necesita cariño sea real o imaginario, de manera que busca el vínculo con uno o varios integrantes, incluso llegando a sacrificarse por tener ese sentimiento que le consuele.

En el curso de la evolución, todas las personas sienten atracción hacia determinados elementos del ambiente animado o inanimado, en especial la gente y lugares con que se encuentran familiarizados. Por otra parte, no siempre la aceptación y el rechazo aparece por situaciones ambientales que nos proporcionan indicios naturales de peligro potencial tales como suelen ser: la soledad y lo desconocido.

La amenaza de pérdida causa ansiedad, y la pérdida ocasiona pena, tristeza, rabia e ira. El mantenimiento de estos vínculos de apego es considerado como una fuente de seguridad que permite soportar esos sentimientos. El apego es claramente visible en la preocupación significativa que los niños pequeños muestran, con respecto a la localización exacta de las figuras parentales, cuando se encuentran en entornos desconocidos para los pequeños (Vernengo (s/a)).

Bowlby (1969) fue el creador de esa teoría del apego, en la cual intenta desarrollar una de las tantas teorías del desarrollo de la personalidad del ser humano, en este caso, siempre se ha considerado a la madre como la fuente del placer en el niño, ya que lo cuida, lo alimenta, y le da todo lo necesario para que no sufra.

Bowlby además proponía en ese tiempo que todos los seres humanos tienden a buscar un apego de manera innata, para sentirse protegidos y mantener la supervivencia en esta vida. A pesar de que la alimentación y la sexualidad son esenciales para la satisfacción personal del individuo es el apego que tiene una forma y una función propia e íntima.

El sujeto busca relaciones estrechas con otros, ya que sin una relación el sujeto tiende a caer desde conflictos internos hasta trastornos serios; buscando establecerlas con determinadas personas, que se considera un elemento básico de la naturaleza.

Desde la infancia, la primera fuente de apoyo es la familia, sobre todo los padres, dándoles protección y cuidado, pero cuando el sujeto crece el apego se establece no solo con ellos sino otras personas (amistades, maestros, etc.).

En el ámbito laboral las relaciones patrón-obrero tienden a ser algunas veces difíciles de llevar. Aun así, se pretende analizar una clase de amor o fidelidad por parte de los trabajadores a una empresa, ¿quién es más fiel?, la persona joven o la más antigua. Teniendo como línea las relaciones sociales enfocadas a la forma de trabajo y/o la relación afectiva entre estos actores para mantener a los empleados más tiempo dentro de la compañía donde se labora.

## MARCO TEÓRICO

Para entrar en el tema lo primero que hay que mencionar es la definición del apego mediante la interpretación de algunos reconocidos autores:

- a) Bowlby (1985; 1998) define el apego como todo comportamiento o acción que ejecuta una persona (niño) para estar cerca de otra persona en especial (padres u otra clase de adultos que brinden afecto) con la finalidad de ganar protección o seguridad. Desde este punto de vista la conducta de apego parece ser un ingrediente más de entre las heterogéneas formas de conducta comúnmente clasificadas dentro de la categoría de conducta dictada por el miedo o ansiedad.
- b) Ainsworth (1983), menciona que el apego juega un papel importante favoreciendo la cercanía con una persona determinada y así evitar que el niño caiga en angustias. Entre estos comportamientos figuran las siguientes: señales (llanto, sonrisa, vocalizaciones), orientación (mirada), movimientos relacionados con otra persona (seguir, aproximarse) e intentos activos de contacto físico (subir, abrazar, aferrarse). Es mutuo y recíproco.
- c) Sroufe y Waters (1977) describen el apego como una unión afectiva entre el niño y quienes lo cuidan y un sistema de actitudes que operan abiertamente en términos de conjunto de objetivos, mediatizado por sentimientos y en interacción con otros sistemas de conducta.
- d) Ortiz Barón y Yarnoz Yaben (1993) señalan que el apego es el conjunto de sentimientos y afectos que se establece en la relación entre el niño y una figura

específica, que une a ambos en el espacio, perdurándose en el tiempo, expresándose una tendencia estable a mantener la proximidad y cuya vertiente subjetiva es la sensación de protección o seguridad (citados por Ortiz y Gutiérrez, 2001).

- e) Yela (2000) dice que la importancia de la formación de un vínculo duradero y estable entre el niño y una figura de apego de cara a un desarrollo idóneo de la persona ha sido subrayada tanto por etólogos (quienes consideran muchas conductas como básicamente innatas y específicas de la especie o de origen instintivo) como por psicodinámicos y otros psicólogos de distintas teorías.

Como resumen y apoyándose en esas definiciones se concebirá esta definición de apego como todos los patrones de conducta que tiene una persona en base a otras personas con el fin de recibir la atención, los cuidados, y la protección que necesita.

El modo en que los padres se relacionen y traten a un niño durante la infancia determinará la pauta de apego que este desarrolle, las cuales según Ainsworth (1971) pueden clasificarse en tres grupos principales, relacionadas a su vez con las condiciones familiares que las favorecen.

En primer lugar, una pauta de apego seguramente está dada por las circunstancias en las que un niño puede recurrir a sus padres en busca de apoyo y cuidado, de modo accesible, frente a cualquier circunstancia adversa. Esta pauta favorece la exploración del ambiente donde vive el niño, permitiendo el desarrollo del juego, el contacto con los padres y las actividades sociales, sin presentarse la necesidad de proximidad continua, además de que el niño podrá tener relaciones sociales adecuadas. Para ello la madre o el padre

especialmente tendrán que captar las necesidades del niño, garantizándole la seguridad del cuidado en caso que el niño lo requiera.

Contrariamente a ésta se puede desarrollar una pauta de apego ansioso resistente o evasivo, frente a la cual el individuo se encuentra inseguro por la ambigüedad del vínculo con el progenitor, quién en ocasiones se muestra accesible y colaborador y en otras distante y rechazante. Los sentimientos y amenaza de abandono favorecen este tipo de relaciones generando fuerte ansiedad e irritación por quien la padece y obstaculizando la posibilidad de exploración del entorno generando confusión en el niño. En este caso, el niño tiene temor a acercarse a la persona por recibir un rechazo de parte de la fuente de apego.

Por último encontramos la pauta de apego ansioso ambivalente caracterizada por la falta de confianza por parte del individuo frente a la posibilidad de encontrar cuidado y apoyo de otras personas, sino que por el contrario espera ser reemplazado. Generando esto posibles dificultades en el desarrollo de la personalidad, propiciado por los constantes rechazos de la madre o padre hacia el niño, en situaciones de necesidad por parte de éste. En estos casos el sujeto al sufrir ese tipo de apegos tiende a ser posesivo y celoso sobre todo en sus relaciones íntimas, ya que puede confiar y desconfiar a la vez, ahí entra el vínculo amor-odio.

Lo más elemental en la teoría del apego es que dependiendo de la accesibilidad y la capacidad de respuesta por parte de la fuente de apego es lo que hace que la persona se sienta segura, o ansiosa.

Según Bowlby la relación entre lo que provoca temor y lo que realmente puede dañarnos es indirecta. Sin embargo, compartimos con los animales ciertos temores: el

desconocimiento del otro ser o de una cosa; a ciertos objetos que aumentan de tamaño o se aproximan rápidamente; los ruidos intensos, la oscuridad y el aislamiento. Nada de esto es peligroso en sí mismo pero desde el punto de vista evolutivo tiene explicación: son señales de peligro, por ejemplo: la presencia de depredadores que se perciben como seres desconocidos y que se acercan comúnmente durante la noche para atacar a sus presas y la cercanía de un desastre natural como un huracán (Bowlby, 1985).

En esa teoría se mencionan tres postulados que son:

- a) Cuando una persona cuenta con la presencia o apoyo de alguien que le brinde protección, o apoyo por parte de su fuente de apego, el sujeto será menos propenso a sufrir un apego de modo inseguro descartando las ansiedades o miedos, en caso de que la otra persona sea inaccesible...
- b) La confianza se adquiere durante todo el periodo de la vida, sobre todo en la fase de inmadurez, lo cual permanecerá toda su vida.
- c) Todas las expectativas en base a la accesibilidad y capacidad de respuesta es lo que influirá como le transmitiremos a nuestros sucesores, reflejándose en experiencias reales.

La teoría del apego es considerado como un proceso de adaptación, ya que como aprendemos del trato de unos lo reflejaremos en otros.

Bowlby (1985; 1998), además planteó que el comportamiento instintivo no es considerado una pauta fija de comportamiento que se reproduce de la misma manera, ante una estimulación determinada, sino es un plan programado con corrección de objetivos en base a una retroalimentación, que al adaptarse modifica al medio ambiente. (Oliva s/a)

La tendencia a reaccionar ante estímulos desconocidos, tales como personas extrañas, la oscuridad, ruidos fuertes etc; son interpretadas como reacciones o tendencias que tiene el individuo como motivos de peligro los cuales se tiene que enfrentar para sobrevivir, que además lo perseguirán toda su vida. Aunque fue considerada como un sesgo al ser evaluada Bowlby lo concluye haciendo referencia a los eventos imaginarios que tienen los niños que a la vez son aprendidos de la experiencias, sociales y culturales por parte de otras personas, tales como el peligro, la racionalización y el contexto familiar.

En 1970, Ainsworth y Bell diseñaron “*La Situación del Extraño*” (Bowlby, 1985) para examinar el equilibrio entre las conductas de apego y de exploración, bajo condiciones de alto estrés. Desde este momento “*La Situación del Extraño*” se convirtió en el paradigma experimental por excelencia de la Teoría del Apego explicando de manera específica ese concepto y además los 3 estilos de apego.

“*La Situación del Extraño*” es una programa de laboratorio de unos veinte minutos de duración con ocho episodios. La madre y el niño son introducidos en una sala de juego en la que se incorpora una desconocida. Mientras esta persona juega con el niño, la madre sale de la habitación dejando al niño con la persona extraña. La madre regresa y vuelve a salir, esta vez con la desconocida, dejando al niño completamente solo. Finalmente regresan la madre y la extraña.

Tal y como esperaba, Ainsworth encontró que los niños exploraban, curioseaban y jugaban más en presencia de su madre, y que esta conducta disminuía cuando entraba la desconocida y, sobre todo, cuando salía la madre. A partir, de estos datos, quedaba claro que el niño utilizaba a la madre como una base segura para la exploración y sus juegos, y

que la percepción de cualquier amenaza activaba las conductas de apego y hacía desaparecer las conductas exploratorias (citado en Oliva, s/a).

En este ejercicio se observa que el niño ante la persona extraña, al no conocerla, le genera ansiedad, ya que no sabe como lo va a tratar, y al volver la madre, el niño se va con ella y se tranquiliza, pero entre mas sucedan, esas desapariciones repentinas de la madre, el niño sentirá mucha inseguridad teniendo un apego ambivalente y evitativo cuando la madre lo rechaza,

También se menciona que en el caso de la importancia del apego en la regulación emocional, con fundamento en el trabajo de Bion sobre la descripción de la relación madre-infante óptimamente sensitiva, en términos de la capacidad materna de “retener” los afectos del niño, Fonagy (1995) plantea que dicha capacidad implica no sólo el poder analizar los afectos de sufrimiento o angustia del infante, para intervenir y así evitar que el niño pueda canalizar esas situaciones que pueden poner en peligro su integridad en todos los aspectos.

Aplicando estos postulados a la teoría del apego, Fonagy (1995) predice que las madres con apego angustiado tienen una fuerte capacidad para analizar o percibir los afectos del infante, pero su capacidad para ayudar al infante a hacerles frente a tales problemas es menor. De manera contraria, las madres evitativas, probablemente fracasen en ver los afectos del pequeño pero le transmiten un sentido de estabilidad que ayuda al niño a enfrentar los problemas que se presentan. Desde esta perspectiva, el apego seguro es el resultado de una contención exitosa, mientras que el apego inseguro lleva a un compromiso ponerse más a la defensiva por parte del infante (Rozenel, s/a)

Con esos ejemplos se reflejan los estilos de apego que se mencionaron anteriormente. Otros estudios encontraron que en ciertas circunstancias estas madres se mostraban responsivas, sensibles además de accesibles, lo que habla de una capacidad por parte de ellas de actuar de manera adecuada a las atenciones de sus hijos. Sin embargo, el no hacerlo siempre hace pensar a los investigadores que el comportamiento de las madres está afectado por su humor y su grado de soporte al estrés. (Isabella, Stevenson-Hinde y Shouldice, citado en Oliva, s/a)

En este caso el niño se comporta de modo, en que quiere recibir atención, y su manera de mostrarlo es mediante un exceso de dependencia hacia sus seres amados, que son sus padres, pidiendo que lo vean, de manera que sus súplicas de atención se convierten en berrinche acentuando su inmadurez; y aunque a nivel biológico, es considerado benéfico, en el sentido psicológico no le permite realizar tareas evolutivas por lo tanto en ese sentido es perjudicial (Oliva s/a)

Bowlby utilizó por primera vez la palabra interacción en un artículo llamado “La índole del vínculo del hijo con su madre” (Brazelton, 1993). Comúnmente la interacción se define como una acción que se ejerce entre dos o más objetos de manera recíproca, en este caso, solo se agregará esa definición de acuerdo al sentido de la Psicología Social, como el fenómeno que establece una influencia social en el individuo.

Generándose de tres maneras

- a) Persona-Persona: en la cual se definiría mejor como la **interacción social** en donde existe influencia mutua entre dos o más personas.

- b) Persona-Grupo: en donde intervienen 2 palabras la conformidad: La conformidad en donde la persona recibe influencia del grupo y liderazgo en donde la persona influye sobre él.
- c) Grupo-Grupo: Donde entra el conflicto y la cooperación para resolver dicho conflicto.

En este caso, Bowlby comprueba que una relación madre-niño no solamente depende de la gratificación oral, ni en la reducción en la tensión, sino también en la proximidad cálida de ella.

En la edad avanzada, el momento en que una persona muestra una sensación de apego hacia otra es mayor. Esto deriva una tendencia a la fidelidad en ambas personas, puesto que desean estar juntas para sentirse seguras, protegidas, ya que en ambos casos reciben todo lo que necesitan el uno del otro, siempre y cuando no vea otro sujeto que le de más satisfacción, porque en ese caso podría buscar el cambio y por ende la separación.

Por ejemplo en el caso de un noviazgo entre 2 parejas de sexo opuesto, si una mujer llamándola María tiene un novio llamado Luis que ese ultimo no tiene carro vive en un sector de bajos recursos económicos y tiene un trabajo inestable, aun así hay afecto entre ambos; pero que pasaría si en el transcurso de ese noviazgo María conoce a otro hombre llamado Paulo de una clase socioeconómica mas alta que Luis, con un trabajo mas estable y muchas posibilidades de crecer profesionalmente, que Luis; en este caso María tendría mas posibilidades de dejar a Luis por Paulo debido que en el caso de ella Paulo le dará mas satisfacción y un mejor futuro para ella.

Pero ¿qué es fidelidad?: se define como la lealtad que tiene una persona hacia un objeto en particular, ya sea persona, empresa, u otras clases de objetos y creencias. Se

trata de un acuerdo en donde ambas personas o trabajador-empresa cumplen con diversas obligaciones, para recibir otra clase de compensaciones que se acuerdan en ese pacto, y no deben ser violados por ninguna circunstancia o motivo. En donde prometer es un compromiso, ya que se decide lo que se va hacer en un futuro tan incierto.

Una persona fiel, cumple con todos los acuerdos que le ponen, en este caso si se menciona cuando un trabajador entra a una empresa, tiene que cumplir con ciertos acuerdos establecidos, en este caso, el contrato laboral, que contiene varios acuerdos o cláusulas no deben ser violadas para seguir la relación, empleado-patrón.

Otro ejemplo muy definitorio podría ser el matrimonio, ya que al igual que cuando dos personas se casan, se establecen reglas de respeto mutuo que son llevadas a cabo mediante metas a corto y largo plazo para que la relación prospere, tales como llegar temprano a casa, marcar por teléfono si hay salidas fuera de lo normal y avisar la hora posible de llegada, etcétera.

Maslow (1943) en su *“Teoría de las Necesidades”* menciona que todas las personas tenemos necesidades, ya sea vestido, alimento, bebida, que tengamos protección y seguridad, que nos aprecien, tener prestigio y superarnos, pero al no poder satisfacer una necesidad de tantas que tiene la persona, entra en un desequilibrio que si se le agrega en el ámbito laboral, puede ocasionar que no trabaje al 100%, preocupándose por otras cosas buscar otro trabajo que le de mejores compensaciones, y cuando lo encuentre renunciar a ese trabajo. Toda persona tiene que cubrir hasta el 100% todas sus necesidades para sentirse seguro, En una empresa, el trabajador necesita que la misma empresa le cubra sus necesidades, para que exista un romance, de lo contrario se irá de la empresa

Herzberg (1959) con su “*Teoría de la Motivación e Higiene*” o de los “*2 Factores*” menciona que las personas son influenciadas por:

- a) La satisfacción que es originado por la motivación pero con poco efecto sobre la insatisfacción.
- b) La insatisfacción, es originado por los factores de higiene, se menciona que si faltan esos factores de higiene o no le favorecen al individuo ocasionan insatisfacción, aunque su presencia tiene muy bajo nivel de efecto en la satisfacción a largo plazo

Entre los factores de higiene que presenta Herzberg son los siguientes:

- a) Sueldo y beneficios
- b) Política de la empresa y su organización
- c) Relaciones con los compañeros de trabajo
- d) Ambiente físico
- e) Supervisión
- f) Status
- g) Seguridad laboral
- h) Crecimiento
- i) Madurez
- j) Consolidación

Como se dijo anteriormente, si uno de esos factores se altera, el individuo presentará tendencias a denotar una inestabilidad emocional que perjudicará en todos los sentidos al individuo. También se debe de mencionar que Herzberg menciona *factores de motivación* que refuerza al sujeto para cumplir con sus metas.

- a) Logros
- b) Reconocimiento
- c) Independencia laboral
- d) Responsabilidad
- e) Promoción

Cabe mencionar que los *factores de higiene*, hacen que una persona se ponga insatisfecha por cualquier detalle mínimo que no le favorezca, por ejemplo: Si Patricia, que gana \$10,000 por mes y la empresa no le paga por cualquier motivo, le generará molestia porque ha ocupado parte de su tiempo y esfuerzo por cumplir las metas estipuladas en su contrato laboral para recibir un ingreso estipulado en el mismo, de tal manera que tomará todas las herramientas posible para recibir lo marcado de acuerdo a su empeño utilizando recursos como reclamaciones, demandas o renunciar si no se llega a una solución favorable. También se puede decir que varias personas pueden andar en condiciones nada favorables, pero pueden aceptarlo y sentirse satisfechos por una cosa en particular, ya sea un bono o incentivo pero existirá una actitud negativa en el individuo, por eso es necesario crear un *sistema de higiene* adecuado que beneficie tanto a la organización como a los individuos que lo integran..

Por ejemplo: Si Alejandra que trabaja en el IMSS, como auxiliar de intendencia, le pagan 6000 por mes, tiene una carrera de trabajadora social,, tiene muchas amistades en su trabajo, es respetada y admirada y le ofrecen un trabajo de su carrera con un mejor sueldo, y además de ejercer su carrera que nunca pudo ejercer, pero analizando la situación si dejara la empresa, dejaría de ver a sus amigos y si en la otra empresa anda en crisis y Alejandra pierde el trabajo y además de que si acaso no se llevara bien con sus

nuevos compañeros, decide mejor quedarse de intendente ya que en el Seguro Social, ya es trabajadora de base y ya esta establecida aunque le den muchas prestaciones y mejor sueldo, decide quedarse con su antiguo trabajo.

Es necesario que haya equilibrio entre ambos factores de higiene y motivación, ya que aunque una persona esta motivada en cualquier cosa en el trabajo pero las condiciones de compensaciones, de infraestructura, o relaciones sociales etc., no son las apropiadas o idoneas adoptará una postura inadecuada aunque no lo admita, sintiendo que ya no le dan esos incentivos que le daba la empresa, por lo cuál podría bajar su rendimiento laboral o inclusive salir definitivamente de la empresa.

Alderfer, se apoyó en la teoría de Maslow pero solo mencionando 3 factores,

- a) La existencia: en las cuales las necesidades fisiológicas y seguridad, se satisfacen con el sueldo, las condiciones de la empresa, y las prestaciones,
- b) Las necesidades de relación, en donde se involucran las relaciones sociales tanto familiares, amistades, compañeros de trabajo además de un reconocimiento y
- c) Las necesidades de crecimiento donde la autoestima y la realización personal, son los pilares de esa categoría

Es evidente que los trabajadores al ver un cambio (dependiendo de la magnitud) en su forma de trabajo se sienten inseguros y muchas veces se oponen a los mismos (resistencia al cambio) causando un choque severo entre los métodos tradicionalistas y los nuevos métodos, creando barreras contra el desarrollo de las empresas así como el aprendizaje de nuevas herramientas para los trabajadores, y muchas veces recurren a la

ignorancia frente a esos nuevos métodos, originando que en el futuro la empresa no considere la capacitación y los trabajadores dejen de obtener los conocimientos idóneos para evitar errores que incluso pueden poner en riesgo su vida y entrando en un conflicto donde se puede perder ese noviazgo entre empresa-trabajador.

Hace años, las personas al entrar a laborar no se cambiaban de lugar sintiéndose parte de tal organización, y ahí permanecían casi toda su vida lo cual puede durar de 28 a 35 años y aunque había motivos que podían ser incómodos o molestos, las personas tenían una fidelidad considerable a su segundo hogar ya que les daban las prestaciones suficientes tanto para la persona como para la familia del trabajador.

Hay un testimonio del Sr. Castillo que trabaja en Cervecería Cuauhtemoc- Moctezuma en donde comenta que trabaja como Director Administrativo de esa empresa y dice que recibe un sueldo de más 150,000 pesos por mes, vive en San Pedro a las alturas de Chipinque tiene derecho a ver eventos deportivos de fútbol de Tigres y Monterrey, a hacer reuniones sociales en las áreas recreativas de la organización así como sus prestaciones de ley y superiores y se siente comprometido con su empresa ya que le ha dado muchas satisfacciones que benefician tanto a él como a su familia.

Ahora muy pocas instituciones conservan ese tipo de sistema como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS por sus siglas en español) y las instituciones de Gobierno, ya que con el aumento de la población, se han desgastado sus recursos económicos incluso llevando a la quiebra a miles de ellas y aunque el gobierno federal los respalda, y las mismas han tenido que recurrir a recesiones de contratos, el futuro de las mismas hoy se ven inciertas.

En la actualidad, todas las personas tienen que cambiar de trabajo continuamente, ya que a raíz de la desaparición de las pensiones en varias organizaciones, y el reciente método de Asociaciones de Fondos para el Retiro (AFORE), en el cuál cada uno invierte la cantidad que desea y decides quien da más rendimiento para la jubilación y que como cualquier inversión puedes conllevar a ganancias o pérdidas; cada trabajador durante su época productiva busca aumentar sus ingresos, cambiando de lugar de trabajo volviéndose inestables e infieles a esas empresas que a su criterio poco les han dado.

Las personas buscan siempre la felicidad, y es cierto, tenemos una gran tendencia al egoísmo, buscando satisfacer sus necesidades, por el simple hecho de propiedad tanto en comida, vestido, protección, y existencia sin preocuparse por la fuente de dinero. Es muy común que una persona profesionista deje la empresa en un periodo menor a 3 meses, ya sea porque la empresa no le ha dado lo que deseaba el empleado, o por falta de adaptación a la empresa, pero el pretexto mas significativo por lo que una persona renuncia es por el sueldo más que por falta de adaptación o prestaciones insuficientes. Sin embargo, si el trabajo que una persona realiza en una empresa, es valorado y se adapta a su vida privada o el estilo de vida que lleva, el sueldo pasa a ser una razón secundaria para abandonar un empleo.

Solo las empresas que se involucren en todos los sentidos con sus empleados y hagan de las necesidades de ellos como suyas, podrán tener una base humana motivada, cualificada, y capaz de aumentar la productividad de los mismos. Sin embargo, la rapidez para adaptarse en las formas y el modo del empleado sin sacrificar los objetivos empresariales, es algo todavía poco entendido por el tejido empresarial a nivel mundial. En definitiva, sin integración empleado-empresa no tenemos productividad, eficiencia, ni

investigación, mucho menos desarrollo sostenido y sostenible, es decir, si la relación empleado-patrón no es satisfactoria por y entre ambas partes, no funcionará, es como en un noviazgo, si no hay organización o metas para futuro para crecer como pareja, la relación sentimental no sirve. Como en las relaciones humanas, si existe una empresa mejor, difícilmente se gozará de total fidelidad; y ante la ausencia de alternativas que beneficien al trabajador, difícilmente se podrá hablar de la fidelidad hacia la empresa.

Un estudio realizado en 2009 por la consultora Deloitte<sup>\*</sup>, con sede en EE.UU., revela que ejecutivos y empleados de firmas de América, Europa, Asia y África piensan dejar sus cargos. El 49% de los consultados considera dejar sus cargos y apenas un 45% de ellos proyecta continuar con sus actuales empleadores. La investigación, hecha en compañías como Schering Plough, Ericsson, Pfizer, IBM, Hilton, entre otras, añade que el 30% de los participantes ya busca activamente un nuevo empleador.

Los empleados de las generaciones “X” (con edades entre 30 y 44 años) y “Y” (menores de 30 años) representan el mayor riesgo de migración laboral, según Deloitte<sup>†</sup>. Entre los encuestados de la generación “X”, solo el 37% tiene proyectado permanecer en las filas de su actual empleador, mientras que el 44% de los miembros de la generación “Y” piensa seguir en su actual puesto, eso debido a la situación laboral que se está viviendo, ya que no les alcanza el dinero para sus necesidades, impactando en las personas al realizar varios ajustes en su entorno, desde planear cuantos hijos tener, hasta no recurrir al matrimonio para evitar problemas futuros económicos, tales como manutención de la pareja, etc.

---

<sup>\*</sup> Deloitte Consultant, <http://www.deloitte.com>, 2009

<sup>†</sup> Deloitte Consultant, <http://www.deloitte.com>, 2009

También otra causa por la que otras personas cambian de empleo, es por crecer en su ámbito profesional, adquiriendo experiencias en varias partes y de hecho utilizan algunas empresas como trampolín o escalón para buscar otro trabajo.

Según el estudio de Deloitte<sup>‡</sup> la falta de oportunidades y la inestabilidad laboral, son las causas por la que los empleados deciden tomar otros caminos, ya que temen que en cualquier momento perder el trabajo en el momento mas inesperado por necesidades de la empresa (reducción de costos, reajustes, y cortes de personal).

Otro motivo es el tamaño de la empresa, en donde las grandes corporaciones tienen prestaciones que no tienen las pequeñas tales como: tarjetas de crédito, vehículos, bonos para productos de la empresa, viajes etc.

Cedillo (2010) hace las siguientes recomendaciones para mantener una fidelidad aunque sea mínima.

- a) Sueldo y crecimiento: Todas las personas aunque no lo admitan no solo le interesan el sueldo en sí, también desean tener oportunidades de crecimiento.
- b) La rotación: Saber cuanto tiempo lleva una persona en su puesto, es una buena señal si existe rotación de personal, para saber que existe o no fidelidad.

También es necesario implementar un nuevo sistema de trabajo dentro de las empresas donde todo el personal se mantenga más tiempo en esa empresa, una manera es la siguiente:

- a) La Ley Federal del Trabajo<sup>§</sup> exige una jornada de máximo 8 horas y el descanso de 1 día a la semana además de seis días de vacaciones al cumplir el año y aumentándose dos días a partir del cuarto año de antigüedad hasta llegar a 12 por

---

<sup>‡</sup> Deloitte Consultant, <http://www.deloitte.com>, 2009

<sup>§</sup> Ley Federal del Trabajo, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>, 2010

cinco años de servicios. El empleador puede realizar modificaciones de horario si la persona presenta una necesidad específica, como horas disponibles para tomar un curso, o la escuela; o jornadas de medio tiempo para madres de familias, sobre todo las madres solteras.

b) Si por el momento no es posible un aumento salarial, puede haber una compensación económica, tipo bono, al cierre de año, sin contar el aguinaldo.

c) La organización puede buscar alianzas o convenios con instituciones que den capacitación en áreas como recursos humanos, innovación u otros temas, para becar a sus trabajadores en el rubro de capacitación, debe de ser pagada.

d) Se puede fomentar el esquema de trabajo virtual para las plazas que no requieren estar todo el día en la oficina. Y para quienes tienen compromisos laborales fuera se puede pensar en un apoyo en pago de comidas, viáticos o gasolina.

e) De manera esporádica pueden funcionar los premios vinculados a la incentiva del personal. Como obsequiar un curso o hasta una cena para quien brinde una idea de trabajo destacable.

El 80% de las personas que no cuentan con prestaciones, al menos las básicas, terminan por buscar otro empleo. Si son contratados por honorarios la rotación en ese tipo de vacantes es muy grande", añade Margarita Chico (2010) **¿Qué orilla a los empleados en México a cambiar de trabajo?**

|                            |        |
|----------------------------|--------|
| Mejor sueldo               | 49.10% |
| Crecimiento en su carrera  | 29.34% |
| Trabajar en lo que estudió | 9.64%  |
| Mal clima laboral          | 6.89%  |

La fidelidad es uno de esos valores tan esenciales para la vida de todo ser humano que se hace imperiosa su necesidad de retomarlo. Generalmente algunos conceptos se aprenden mejor sabiendo lo que no son. Por ejemplo la infidelidad se da cuando:

- a) Se habla mal de la misma institución donde ese trabaja y devenga económicamente.
- b) Se oculta al cónyuge otra relación, que a la postre terminará acabando con una familia, dejando vidas heridas.
- c) Se cambia constantemente de opinión sin nunca materializar nobles ideales o buenas ideas.
- d) Se engaña a otros en los negocios.
- e) Se pide ayuda a Dios, pero paralelamente se hacen cosas indebidas, incongruentes.

Ahora bien la fidelidad puede definirse como:

- a) Todo comportamiento que respeta, guarda, cuida la integridad propia y la de los demás a nivel general.
- b) Es la facultad activa de no traicionar la fe, esperanza, confianza que otros depositan en nosotros en las diversas relaciones contractuales adquiridas.

Por su parte, los ejes fundamentales que ayudan a sostener la fidelidad y lealtad para con los demás están establecidos por las siguientes pautas:

- a) El **compromiso**: permite los lazos que sustentan la fidelidad como diciendo “me debo a...”. Las personas comprometidas saben que tienen ciertas responsabilidades diversas donde establecen relaciones, cualquiera que ellas sean.
- b) El **respeto**: valorar al otro reconociendo su dignidad e importancia como persona. La fidelidad es una gran modalidad de respeto profundo.
- c) El **amor**: motivo inspirador para desear el bien del otro, en este caso mediante la fidelidad, pues es el sentimiento de la demostración; las verdaderas pruebas de amor se demuestran a la humanidad (el caso universal está en Cristo quien murió por el amor que nos tenía a la humanidad para salvarnos según el cristianismo)
- d) La **sinceridad**: la cual mantiene la verdad de lo pactado, lo convenido, lo que se vive como experiencia interpersonal con los demás.
- e) La **perseverancia**: que brinda a la fidelidad su carácter permanente para cumplir con los acuerdos diversos (conyugales, familiares, laborales, educativos, espirituales...) bajo un esquema de prueba y error continuos.
- f) La **honestidad**: que procura la transparencia de la fidelidad; donde el otro puede contar con uno y viceversa, donde se cierra la puerta a cualquier modalidad de engaño.

Una manera de enseñar fidelidad a las personas es mediante:

- a) El nivel institucional el cuál es un tema a trabajar, debido a que ahorraría muchas dificultades a las entidades y haría del ambiente laboral algo más respetuoso y dignificante.

- b) Como adultos pensar que la fidelidad debiera ser un grado de madurez y estabilidad emocional adquirido con los años.
- c) Comprender las implicaciones graves que la infidelidad (sólo por mencionar una: la conyugal) ha traído a muchos hogares que se han destruido, desintegrado, por la falta de respeto para con el otro.
- d) La fidelidad es cuestión de salud física y emocional cuando se es íntegro y se conserva el compromiso adquirido, cualquiera que sea. Por ejemplo: para algunos la infidelidad, acompañada de la promiscuidad ha sido puente para adquirir enfermedades como el SIDA, entre otras.
- e) La fidelidad y lealtad a nobles causas (no causas violentas o aparentemente revolucionarias) ha permitido el progreso y gloria de muchos que se han esforzado en mantenerse firme en lo que deciden.
- f) Asimilar los beneficios de la fidelidad: cierta estabilidad emocional, unidad, transparencia, hijos respetuosos, orgullosos de sus padres.
- g) Reconocer el ejemplo dado día a día por el Creador que demuestra su fidelidad perdonándonos y guardándonos la vida hasta el presente.

## BENEFICIOS DE LA FIDELIDAD PARA EL ADULTO

Crecimiento y madurez como persona que se autovalora y cuida de sí misma además de reflejarlo en su desempeño.

- a) Hogares donde se vive el respeto, la paz, la confianza entre sus integrantes así como otras personas que no son familiares.
- b) Relaciones laborales productivas, confianza delegada.

- c) Firmeza en lo que se decide hacer, lograr, tanto como en su trabajo como en su casa.
- d) Capacidad de asumir mayores responsabilidades.

Otro aspecto que se debe de involucrar para que un trabajador sea fiel a su empresa es el compromiso que tiene la persona con la empresa, en este caso se le denominara *engagement*. El *engagement* es considerado como una dirección de esfuerzo voluntario, esto es cuando los trabajadores al tener oportunidades, actúan de acuerdo a los intereses de la organización, y el *engagement* puede ser visto como el conjunto de emociones positivas y persistentes que el trabajo suscita en las personas y constituye el polo opuesto al stress y al *burn-out*<sup>\*\*</sup>. Palaci(2005) dice que es un conjunto de emociones positivas caracterizadas, por el vigor, la dedicación y la absorción por el trabajo. Estos últimos dicen relación con la angustia, ansiedad, fatiga, agotamiento, indiferencia y apatía de las personas en el trabajo. (Ibáñez 2008). Una persona *engaged* (comprometida) esta entusiasmada y motivada con su trabajo, aunque el *engagement* se puede definir como compromiso o implicación en algunos aspectos, su definición es mas globalizada general; ya que “constituye involucramiento psicológico y representa la calidad del lazo afectivo entre la persona y lo que hace. El *engagement* es el sostén del entusiasmo frente a las dificultades y desafíos que el trabajo representa y es el que permite que las personas desplieguen lo mejor de sí mismas al servicio de sus equipos y de la organización como un todo”. (Ibáñez citado en Palaci 2005). Ahí también entra la motivación donde las personas buscan algo para satisfacer sus necesidades y así comprometerse con la empresa y así

---

<sup>\*\*</sup> Conocido como desgaste emocional u ocupacional

obtener la fidelidad deseada, cabe destacar que la empresa debe de comprender lo que necesita; el trabajador es vital para que exista y fluya esa relación; por lo que la primera buscará mediante compensaciones como bonos e incentivos motivar, a la segunda parte para seguir trabajando y aumentar su rendimiento laboral.

Lagomarsino citado en González (2004) (pag 8) menciona la definición de compromiso en la organización como “la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización”.

Ese autor lo menciona de una manera más moderna como “**ponerse la camiseta**” ya que un individuo al sentirse como parte de su lugar de trabajo lo considera como un romance entre esa persona y su empresa y hace de todo para quedar bien con la misma.

González (2004) agrega unos elementos que son clave esencial para que la persona identificada con su empresa le sea fiel a la última:

- **Satisfacción laboral:** Definido como un estado placentero y positivo originado por experiencias subjetivas de las personas en donde el trabajador al sentirse satisfecho en su trabajo por varias circunstancias, tendrá menos posibilidades de cambiarse de trabajo o jubilarse, independientemente de su situación económica o edad (Aquino y colaboradores, 1996; Cohn, 1979; Dorfman, 2002; Karp, 1989; Ekerdt, y DeViney, Kosloski, 1993)

- **El apoyo social:** House (1991) citado en Gonzalez (2004) en donde la persona busca ayuda de otras para resolver sus problemas o se encuentre en una situación de esa magnitud, ahí se dice que si una persona recibe menos apoyo social en su trabajo, es muy propenso a abandonarlo.
- **Prestaciones y beneficios:** Un sujeto al estar laborando en una empresa con muchas prestaciones, tendrá mas motivación en el trabajo y será factor para quedarse muchos años en la empresa, caso contrario en donde una persona que tenga menos prestaciones ya que se le será muy difícil enfrentarse a la vida cuando deje la empresa, ya sea por jubilación o invalidez.

Otro concepto que no hay que descartar es el *flow*<sup>††</sup> es un estado duradero y estable, y se refiere a tareas, o aspectos concretos del trabajo y es mas breve temporalmente. Es una experiencia optima de disfrute, que ocurre cuando una persona, esta motivada y capacitada, para realizar una actividad, por la que se siente y es el estado mental de operación en la que una actividad es una persona totalmente inmerso en una sensación de enfoque energizado, la plena participación y el éxito en el proceso de la actividad desafiada. En el flujo de las emociones no son sólo contenida y canalizada, pero positivo, lleno de energía, y alineada con la tarea en cuestión. Para quedar atrapados en el tedio de la depresión o la agitación de la ansiedad es que excluirse del flujo. El sello distintivo de flujo es una sensación de alegría espontánea, incluso éxtasis, mientras se realiza una tarea. (Csikszentmihalyi citado en Palaci, 2005).

El flow se caracteriza por tres dimensiones

- a) La percepción de metas, retos claros, de retroalimentación y percibir capacidades y habilidades ajustadas para hacer una acción.
- b) La fusión entre conocimientos, acción, concentración y alto sentido de control.
- c) Los efectos, que consisten en pérdida de la conciencia de si mismo y distorsión temporal.

Cuando se presentan las oportunidades de promoción, los empleados al darse cuenta de eso, así como las recompensas, que les dan al permanecer en la empresa, buscan a como de lugar no desaprovecharlas, intentando hacer hasta lo imposible para conseguirlas. A esa característica se le llama perspectivas de futuro (Taormina,1997), la cuál genera mayor empeño o engagement en los empleados.

Se dice que es considerado un desajuste tolerable ya que con esos incentivos, la persona permanece en la empresa o es retenida por esa última, con la finalidad de darle desarrollo y crecimiento a su personal por medio de aumento de sueldo y bonos, generando progreso sin necesidad de cambiarse de lugar.

Los objetivos también deben de ser esenciales para la relación de empresa-trabajador ya que ayudan a orientar la atención de los empleados hacia los elementos de mayor importancia para la empresa, alentar una mejor planeación y asignación de recursos y acciones para cumplirlos, ahí debe de influir la eficiencia que tiene el personal en donde se ve mas que como un sentimiento de agrado o desagrado, juzgándose en una tarea especifica o con varias obligaciones de rendimiento.

Existen elementos en la definición de objetivos

- f) **Aceptación del objetivo:** Donde el personal además de entender el objetivo lo acepta; y aunque muchos no se comprometan al cien por ciento, tratan de hacerlo para quedar bien con la empresa, en este caso se recomienda que todos participen en la elaboración de los mismos
- g) **Especificación:** Deben de ser específicos, claros y digeribles, para saber si se están cumpliendo los mismos, viendo su propio avance
- h) **Reto:** Los objetivos difíciles constituyen un reto que motiva e impulsa al trabajador a realizar un logro, pero deben de ser alcanzables, dependiendo de la experiencia y los recursos, disponibles.
- i) **Supervisión y retroalimentación:** en donde se observa el desempeño de los trabajadores, se inspecciona y se evalúa, tanto el trabajo y rendimiento, y en el caso de la retroalimentación, aportar sugerencias para mejorar el desempeño de los trabajadores.

Para que el individuo llegue a estar motivado se requiere de 3 factores

- a) El termino valencia se refiere a la preferencia de la persona por recibir un incentivo, eso con el afán de que un objetivo se alcance, siempre varia con el empleado, ya que la experiencia, y con el paso del tiempo hacen que se satisfaga tanto nuevas como viejas necesidades. Pueden ser positivas o negativas, en este ultimo caso, si el individuo prefiere no alcanzarlo es nulo y si lo quiere cumplir es satisfactorio.

- b) Expectativa es la intensidad de la creencia de que el esfuerzo personal en el trabajo lleve a terminar una tarea
- c) Instrumentalidad son las creencias de un empleado pensará sobre la retribución por una tarea, elaborando juicios para que la empresa valore subjetivamente su desempeño.

Como resumen la motivación es el producto de la valencia por las expectativas y la instrumentalidad, definiéndose como la intensidad de un impulso hacia una acción determinada.(Davis,(2002))

La Motivación según Ivancevich (2001) son fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician o dirigen su conducta. Se origina cuando una persona tiene carencias que experimenta un individuo en un determinado periodo de tiempo que se denominan necesidades.

McClelland (citado en Ivancevich,2001) Propuso una teoría de necesidades aprendidas en donde esas necesidades tienen en su origen en la sociedad y la cultura, en donde todo debe de ser aprendido, utilizando conducta apropiadas, para satisfacerlas. Y así tener éxito en lo que se propongan

Menciona 3 tipos de necesidades

- a) **Necesidad de logro:** Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

- b) **Necesidad de poder:** Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- c) **Necesidad de afiliación:** Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

En la primera la necesidad de logro, la persona, busca hacer las cosas lo mejor posible, acepta sus errores y responsabilidades desea ser reconocido y acepta sugerencias y retroalimentación.

En la segunda, la necesidad de poder, busca que le aceptan sus ideas, tener un prestigio, y obtener status y/o roles de poder, basándose en el carisma mediante una mentalidad política

En la tercera, necesidad de afiliación, la persona no le gusta estar sola, le encanta el trabajo colectivo, ayudar y estar en contacto con otros, y ser popular. En este caso, siempre quiere hacer lo mejor para demostrar que respeta y ama a su empresa en todos los sentidos.

La socialización es un factor importante para que las personas puedan desarrollarse dentro de la empresa. Al incorporarse a una organización el nuevo empleado, empieza a obtener experiencias que influirán en su medio de trabajo, si las experiencias son buenas el individuo se mantendrá ahí, si no abandonarán la empresa y buscarán nuevas opciones, no sin antes evaluar el trato con los superiores, y sus compañeros de trabajo.

Dependiendo de varios eventos y procesos traerán al trabajador intereses que podrían llevarlo a sufrir ansiedad y estrés mientras concluye su proceso de adaptación. La persona al tener su primer día laboral tiende a tener cambios tanto personales, como laborales y del entorno.

Ahí entra el proceso de socialización laboral y organizacional que consiste en un *ciclo* que inicia desde la incorporación al trabajo hasta su consolidación dentro de la misma, aprendiendo los valores de la empresa, habilidades, expectativas, roles y conductas que son relevantes para la organización. Ese mismo periodo de socialización hace que la empresa influya en sus empleados ya sea directa o indirectamente.

En el individuo se presentan cambios de puestos y departamentos, y has de cuenta que se vuelve a empezar, por lo cual tendrán que adaptarse a los nuevos tipos de ocupaciones que surgirán y a las nuevas innovaciones tecnológicas y profesionales, en ese proceso se le conoce como resocialización.

La experiencia se considera la base para el aprendizaje de conocimientos previos que conllevan a la madurez profesional con la finalidad de desarrollarse en nuevas oportunidades. Sin embargo, si la experiencia con la que cuenta el personal no es adecuada, tendrá dificultades para desempeñar otras actividades diferentes, y se le hará más complicado tener una resocialización.

El proceso de socialización esta catalogada en 3 fases que son:

- a) **Socialización anticipatoria o prelegada:** Inicia desde la selección de personal en base a un perfil hasta la inducción a la organización. Culmina con el desarrollo de un contrato psicológico entre la organización y la persona.
- b) **Encuentro; o acomodación o desafío inicial.:** Comienza con la entrega del nuevo colaborador al área correspondiente para su inducción e integración. Se empieza a enfrentar con demandas de la tarea, del rol, y de las relaciones interpersonales del nuevo puesto.
- c) **Adquisición y cambio:** Se convierte en un miembro activo y aceptado por la organización. Aprende a manejar los conflictos internos y externos y tiene un control de las demandas de las tareas, roles y relaciones interpersonales.

¿Qué se requiere para hacer una socialización efectiva entre empleados y organización?

Palací implementa un cuadro en la cual refiere las siguientes preguntas:

Tabla 1: Preguntas que se hacen para formar una socialización efectiva

| Pregunta  | ¿Qué busca?                                  | ¿Cómo lograrlo?  | Resultado  |
|---|--|--|--|
| ¿Tiene la formación adecuada para las tareas que va a desempeñar? | Competencia adecuada para el puesto          | a) Selección en base a perfil.<br>b) Fase inicial de entrenamiento | Mejor desempeño, menos estrés y más satisfacción laboral       |
| ¿Hay conflictos entre la forma de ser y de pensar en la           | Congruencia y ajuste respecto a como vive el | a) Integración al equipo natural y otros                           | Satisfacción laboral, mayor <i>engagement</i> y bajo rotación. |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| cultura laboral?   | trabajo: persona vs persona                              | b) Transferir normativas<br>c) Socialización  |  |
| ¿Son satisfactorias las relaciones con superiores y pares?     | Clarificar los requerimientos del rol y puesto           | a) Modelar conductas<br>b) Aplicar reglamentos<br>c) Informar e integrar                            | Alto rendimiento y desarrollo de un plan de vida y carrera                   |
| ¿Hay conflicto entre la realidad y sus expectativas iniciales? | Cumplir el contrato psicológico                          | a) Aproximarlo a la realidad laboral.<br>b) Cumplir lo prometido<br>c) No vender el mundo feliz     | Alto compromiso y satisfacción laboral, Identificación, permanencia y apego. |
| ¿Ha logrado un nivel de la claridad de acuerdo a su rol?       | Conocimiento de responsabilidades y funciones del puesto | a) Ubicar en organigrama<br>b) Explicar descripción de puesto<br>c) Tramo de control<br>d) Negociar | Mayor desempeño trabajo efectivo en equipo menos conflictos                  |

|   |                                   |  |   |
|---|-----------------------------------|--|---|
|   |                                   | multifunción   |   |
| ¿ Ha logrado una integración adecuada con los pares y los valores de la empresa | Compatibilidad entre las demandas | a) Vivir los valores organizacionales<br>b) Coaching informacional | Satisfacción personal y laboral e integración |

Además cabe destacar que las preguntas estipuladas a su uso representan retos y dificultades que enfrentan los nuevos empleados para su consolidación o divorcio ante esta organización.

Las organizaciones son sistemas complejos, ya que el entorno como sus integrantes cambian (Karren y Graves, 1994), así como sus necesidades y objetivos (Boerlijst y Meijboom, 1989); además de multivariado e interdependiente (Von Bertalanffy s/a)

Fisher definió a la organización como un proceso de aprendizaje y de cambio, agregando 5 tipos:

- a) Aprendizaje inicial
- b) Aprendizaje sobre la organización
- c) Aprendizaje sobre el funcionamiento del trabajo en grupo
- d) Aprendizaje como realizar el trabajo
- e) El aprendizaje personal

La autoeficacia se define como las creencias acerca de las capacidades propias de cada persona que posee a la hora de movilizar la acción, los recursos cognitivos y los cursos de acción necesarios para satisfacer las demandas de las diferentes situaciones.

Las creencias personales son fundamentales para comprender el comportamiento humano, y son consideradas como un requisito que influye en la formación de preguntas además de la selección y elección de respuestas, como en el esfuerzo y perseverancia cuando se enfrentan en varias situaciones ambientales

Vega y Garrido (1998) comentan que la entrada a la organización supone la percepción individual de cambio y de falta de control de las situaciones organizacionales que potencialmente pueden influir en la experiencia.

Bandura (citado en Palací (2005). Percibe las demandas de la organización como desafíos, los cuales estimulan al individuo con la finalidad de adecuar las circunstancias a las necesidades individuales, desarrollando estrategias para encajar en la organización.

Los integrantes como los supervisores de la organización tienen la función de retroalimentar, de asesorar, de tutoría y mentoría, además de darles protección a sus subordinados.

Para explicar el comportamiento en situaciones familiares (empresa-trabajadores) se introduce la noción de *scripts*<sup>‡‡</sup> que según Abelson (1981) que son secuencia de eventos esperados por individuos. Estos proporcionan al individuo predicciones de la secuencia

---

<sup>‡‡</sup> Un script (cuya traducción literal es guión) o archivo de órdenes o archivo de procesamiento por lotes es un programa usualmente simple. Internet .Wikipedia, 2010.

de eventos y resultados cuando esos fallan. Así mismo el individuo necesita desarrollar explicaciones causales respecto a la ocurrencia del estado actual frente al predicho y resuelve así, estableciendo una nueva configuración, llamándolo elaboración de sentido.

Los *scripts* nos ayudan a predecir los eventos y responder a los mismos de una manera rápida y preprogramada, lo cuál se convierte en una tarea muy importante para los nuevos miembros de la organización.

Maanen y Schein (1979) mencionan a las tácticas de socialización como que son formas de organizar las experiencias de los individuos que se incorporan a una organización o realizan una transición de un rol a otro.

Los resultados de la socialización si es efectiva muestran los siguientes indicios:

- a) Logro de seguridad y compromiso
- b) Satisfacción general alta
- c) Sentimiento de mutua aceptación
- d) Implicación en el trabajo
- e) Motivación intrínseca
- f) Intercambio de señales de aceptación entre las organizaciones y el recién llegado

Van Maanen y Schein (1979) distinguen 3 tipos de organización

- a) Respuesta conservadora: Conformista se acepta el rol tal y como se le presenta o como se ha desempeñado

- b) Respuesta de innovación del contenido: el sujeto cambia los conocimientos o habilidades al rol que desempeña.
- c) Respuesta innovadora del rol: el individuo se cuestiona y procura cambiar no solo los conocimientos y procedimientos asociados a su rol sino también a su misión

La experiencia de ingresar a una organización es vivida como un acontecimiento importante para las personas. Esta experiencia va a estar marcada por el estrés, el desajuste y la incertidumbre.

Las relaciones interpersonales establecidas por el trabajador con el supervisor inmediato, los compañeros, el mentor y otros nuevos empleados durante el periodo de incorporación a la empresa tienen una gran importancia, ya que se pueden considerar una fuente de información privilegiada que facilita el logro de las competencias exigidas en el puesto. En caso contrario ocasionará inestabilidad, que va desde hostilidad, desinterés, hasta conductas inapropiadas que le pueden hacer renunciar o que lo despidan del trabajo. Toda persona y su organización debe de contar con recursos laborales que son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales, del puesto de trabajo que son funcionales en el sentido de que permiten alcanzar metas laborales, reducir, las demandas del puesto y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, y estimulan el crecimiento, personal, el aprendizaje y el desarrollo, para caer en un estado pleno entre organización y trabajador.

Los recursos, pueden ser potencialmente motivadores en sí mismos, mediante la creación, el mantenimiento, y la acumulación de recursos. Sin ellos, las personas no pueden subsistir. Los recursos, son aquellos objetos, características personales,

condiciones o energías que son valoradas por el trabajador, eso implementado en la Teoría de la Conservación de Recursos (COR) (Hobfoll, 1988, 1989).

Los recursos laborales más importantes son:

- a) Autonomía en el puesto
- b) Oportunidad en el uso de habilidades
- c) Variedad
- d) Demandas laborales realistas
- e) Claridad en tareas y roles laborales
- f) Oportunidades que ofrece el trabajo en el contexto social
- g) Variedad de tareas
- h) Existencia de información y feedback
- i) Salario justo
- j) Seguridad en el trabajo
- k) Apoyo de los superiores.

Para que exista fidelidad hacia una empresa debe de haber motivación y debe de existir positivismo para disminuir el ausentismo. La armonía en el empleado es importante para centrarse en las virtudes de éste y en el funcionamiento organizacional óptimo; en donde los cambios pueden ser benéficos, pero también es necesario tomar las precauciones para ver el resultado de ese mismo cambio, que debe de ser radical en la psicología: *“De un modelo de enfermedad a un modelo de salud”* (Palaci, 2005 )

La psicología positiva, es el estudio científico del funcionamiento humano idóneo, donde su objetivo esencial es realizar un cambio de enfoque de la Psicología desde la preocupación en solucionar las cosas que van mal en la vida, a construir virtudes. Se enfoca en mejorar la calidad de vida laboral, y abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo, como son los horarios, el sueldo, el medio ambiente laboral, los beneficios y servicios, las posibilidades de carrera y relaciones humanas que son relevantes para la satisfacción y motivación laboral así como la salud psicosocial, el bienestar y la satisfacción de los empleados centrándose en las fortalezas y virtudes. Eso con la finalidad de dar forma a la experiencia laboral, así como las condiciones en las que se vive.

Un modelo que le da énfasis a la psicología organizacional positiva es la apreciación inquisitiva, basada en 4 principios:

- a) Las palabras crean mundos: cuando entablamos una conversación, estamos enganchando a un proceso de crear un significado que crea nuestra realidad con la de otros. Por ejemplo, si un piensa en la creación de un auto que funcione a base de agua quizás para uno sea esta idea satisfactoria y profética, a diferencia del resto de los presentes durante la conversación.
- b) Las imágenes positivas crean acciones positivas tanto para las organizaciones y los individuos creando movimiento hacia sus imágenes del futuro. Cuando un individuo tiene imágenes positivas, esperanzadas del futuro, se inspirará para tomar medidas positivas en el presente. Si uno llega al trabajo con la intención de

- terminar los proyectos del día verá que a como pase el tiempo sus metas serán más fáciles de resolver.
- c) Las relaciones de calidad son esenciales para el éxito de la organización y dependerá del trabajo en equipo y de su eficacia, la comunicación honesta y clara, creatividad e innovación, y dirección apropiada entre todos los participantes con la intervención del equipo directivo. En fin, el éxito depende de relaciones de la calidad entre ambos. Si los integrantes del equipo de trabajo es satisfactoria las metas a alcanzar serán positivas.
  - d) Las posibilidades previamente ocultas emergen cuando la organización entera engancha a las conversaciones que importan sus contenidos. Cuando todos los protagonistas hablan de manera significativa a través de los límites de organización, construyen relaciones de calidad. Es decir, si se conocen los pros y contras de las situaciones laborales, el camino para solucionar problemas será más efectivo.

. El *appreciating* o apreciación es el componente que implica el crear y guardar un modo de pensar positivo de la valoración, afirmación, y el empleo de fuerzas a través de la organización. El *inquiring* o cuestionamiento trata el medio para realizar las preguntas mediante la exploración, estudio, descubrimiento y empleo de nuevas posibilidades de trascender; Juntos crean nuevas relaciones de gran alcance y catalizan la transformación de organización hacia lo que uno desea.

Csikszentmihalyi (1991) menciona que los mejores momentos se experimentan cuando una persona se entrega de manera voluntaria en cuerpo y mente a esforzarse para conseguir algo que vale la pena.

Isen (2000) dice que las personas que experimentan emociones positivas tienden a ser más abiertos, creativos y son más accesibles a la información y eficiencia.

Un buen lugar para trabajar es aquel donde los empleados confían en el ente con el que trabajan, creyendo lo que hacen, y disfrutando de las personas que laboran con ellos

Para eso se debe de existir calidad de vida en el trabajo el cuál se define como sigue a continuación:

- a) Una reacción individual hacia el trabajo o como las consecuencias subjetivas de la experiencia de trabajo.
- b) Un proyecto cooperativo entre dirección y trabajadores con el objetivo de hacer mejoras para el beneficio de ambas partes.
- c) Conjunto de métodos o estrategias para mejorar la calidad del entorno laboral haciéndolo mas productivo y satisfactorio.

Según Sun (1988) considera la calidad de vida laboral (CVL) como un proceso o meta que pretende humanizar el lugar de trabajo con el propósito de atender y desarrollar las potencialidades de los trabajadores a través de una implicación de los mismos, definiéndose en función de las necesidades a través de experiencias y crear proyectos de dirección cooperativa entre trabajadores y dirección.

Munduate (1993) lo define como una meta, implicando una mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de los recursos humanos, en donde se necesita el esfuerzo de todas las personas que integran la organización y filosofía en donde ellas aportan sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias y compromiso en ese proceso de cambio.

Existen teorías que lo definen así:

- a) Teoría del intercambio: Conjunto de compensaciones que la persona obtiene de su trabajo para satisfacer todas sus necesidades en el trabajo, y en la vida.
- b) Teoría del equilibrio: Existencia del equilibrio entre lo que contribuye y sus compensaciones.
- c) Teoría de la comparación social: cuando se produce un balance positivo del conjunto de compensaciones recibidas cuando se compara con otros referentes relevantes.
- d) Pero cada quien considera como calidad de vida laboral, dependiendo de su criterio, por ejemplo, en el caso de un albañil, si le dan una carne asada y una cerveza como incentivo lo considera como un premio, o en el caso de un intendente que trabaja más de 10 horas al día, lo considera negativo, ya que se siente explotado, aún y cuando los honorarios sean muy por arriba del mínimo.

Los incentivos son factor fundamental en la motivación de los empleados.

Salom (2010) menciona 7 reglas básicas:

- a) Salario justo por el trabajo realizado

- b) Reconocimiento por la labor cumplida
- c) Vacaciones y tiempo personal
- d) Aumentos salariales
- e) Escalafón (Ascenso de puesto)
- f) Seguridad laboral
- g) Sentirse integrado

Newton (2008) identifica a la “familia cooperativa”, ya que los miembros de una organización son considerados como una familia, siendo esta una expresión de uso frecuente debido a que existen muchos casos donde trabajadores e incluso generaciones que trabajan para las empresas institucionales a través del país y el mundo.

Sin embargo, hace mención que la comisión del trabajo, desmitifica a la comisión del empleado, ya que interviene un factor, las recompensas de la organización (renta, ventajas, responsabilidades a tiempo completo, adelanto, etc.) y los resultados positivos del trabajo (ausentismo y volumen de ventas reducido, funcionamiento de trabajo mejorado, productividad creciente, etc.) no siempre van de la mano, siendo estos a la vez esenciales para que exista cohesión y se forme esa familia cooperativa.

Ese último autor utilizó un proyecto llamado comisión del tablero en donde se ha asociado al papel que los miembros de la organización tienen el éxito de la organización que la integran. La meta de este proyecto del examen y de investigación era determinar la naturaleza y el grado del desempeño de esa organización. Para eso se menciona unas categorías: Afectiva continuación, y compromiso normativo. El compromiso afectivo es un accesorio emocional y un sentido de la identidad con la cooperativa, o la sensación de

querer permanecer en lo alto. La comisión de la continuación es el sacrificio de quedarse o buscar nuevas oportunidades por la necesidad de quedarse en lo alto. Finalmente, la comisión normativa es el sentido de la obligación y de la lealtad que uno siente hacia la empresa por el hecho de haberlo contratado o por la incertidumbre de moverte y ya no tener ingresos o mejor dicho tener que permanecer en lo alto.

Meyer y Allen (1991, 1997) desarrollaron ese trabajo mencionando 3 elementos que son: la comisión afectiva, normativa, y de la continuación. La comisión afectiva refiere a un miembro de organización en donde su accesorio emocional es la identificación con su organización (ídem). También se refiere en algunos estudios como comisión comportamental (Riketta, 2002), en donde se refleja el grado al cual un miembro de la organización quiere participar en los asuntos de la organización. La comisión afectiva en este estudio, entonces, se define como el director' nivel S del accesorio emocional y de la identificación con sus pares La comisión normativa se basa en una sensación de la obligación hacia una organización y tiene insinuaciones de la responsabilidad moral. Ésos con la alta comisión normativa continúan participando con una organización fuera de un sentido del deber; sienten que deben continuar.

En su escala original para esta construcción, Mien y Meyer (1990) utilizaron los artículos que intentaron identificar un individuo de valores “s” con la asunción que estos valores existen a priori a la calidad de miembro de organización. Una revisión subsecuente de la escala reenfocó la construcción para incluir un individual cuya identificación de s directamente con su organización es basada en un sentido general de la lealtad a la gente en la organización y la última en sí misma (Meyer y otros, 1993).

La escala revisada fue utilizada en el examen para este estudio. La comisión normativa, entonces, se define como el nivel de obligación que un director siente para continuar su servicio. La comisión de la continuación refiere a una organización con la intención de continuar con la calidad de miembro o empleado en una organización basada en los contenidos, las cuales se asocia a su empleo futuro actual y potencial o posibilidades voluntarias. La comisión de la continuación se basa en gran parte en el razonamiento económico, pero puede incluir una variedad de ventajas tangibles e intangibles. Los individuos con niveles de la comisión de la continuación se proponen continuar su participación en la organización porque necesitan hacerlo.

Algunos investigadores han encontrado que esta necesidad de continuar se puede basar en dos dimensiones distintas: 1) una carencia de alternativas disponibles, o 2) al alto nivel de sacrificio personal (Iverson y Buttigieg 1999; Meyer y Mien 1997). El sacrificio, alternadamente, se pudo haber emprendido por el individuo en nombre de la organización en el pasado o se puede basar en expectativas de un futuro sin la calidad de miembro de organización (Hackett y otros, 1994; McGee y Ford, 1987; Meyer y otros, 1990). En este estudio, identificamos la existencia de ambas dimensiones de la construcción de la comisión de la continuación.

La comisión de la continuación basada en sacrificio personal se define como la propensión de un miembro de la organización a continuar como un líder en nombre del tablero o debido a los costes futuros al director si el líder debía irse. La comisión de la continuación basada en alternativas bajas se define como la propensión de un director a continuar debido a una carencia de otras alternativas por su tiempo voluntario. Los

últimos estudios de la comisión de organización buscan típicamente relaciones entre los niveles de la comisión de empleados y las consecuencias del valor a la organización, tal como volumen de ventas, ausentismo, y esfuerzo del trabajo (Mateo y Zajac, 1990; Riketta, 2002)

Toda persona (sobre todo las más comprometidas) hacen un sacrificio personal para quedarse en la empresa, incluso buscan hacer de todo para seguir en la empresa y en caso de no seguir, recibir algo mientras no le afecte su vida laboral (Stephens, Dawley, y Stephens, 2005)

Zangaro (2001) define el compromiso como un acto de confiar a una carga o a una confianza, además se puede decir que es un contrato psicológico donde se llevan acuerdos de lo que se debe de hacer. Con eso se puede agregar una definición mas amplio como el acto de prometer o satisfacer una obligación a alguien o algo en una fecha futura; donde una persona que está arraigada a una organización deberá ser dedicada y tener una creencia fuerte en la misma, así como sus metas y valores (Mowday, y Boulian, 1974)

En la década de los 70 se implementaron las visiones sobre el compromiso de la organización las cuáles se describen así:

- a) La primera visión refiere al compromiso de organización como comportamiento. En el acercamiento del comportamiento, el foco de la investigación está en manifestaciones abiertas del mismo. Un empleado se confía a una organización debido a " costos" (e.g., beneficios complementarios, sueldo en función de la edad o del arrendamiento), y así

mismo para la empresa es demasiado costosa para que esta se vaya a corto plazo o largo plazo por las indemnizaciones que hay que desembolsar (de Blau y Boal, 1987). Este acercamiento es evidente en trabajos de Becker (1960) y de Salancik (1977)

- b) La segunda visión refiere al compromiso de organización como acercamiento comportamental, en donde se define como " el estado en el cual un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, él desea mantener la calidad de miembro en la organización para facilitar su metas y ganarse el respeto de la misma (de Blau y Boal, 1987).

Mowday y otros (1979). Definen al compromiso de organización como la fuerza relativa de un individuo con una organización particular que es caracterizada por tres factores:

- a) Una creencia fuerte y una aceptación de la organización y sus metas y valores
- b) Una buena voluntad de ejercer considerable esfuerzo a nombre de la organización, y
- c) Un deseo fuerte de mantener calidad de miembro en la organización

Etzioni (1961) Determinó que hay tres dimensiones a la implicación compromisorial de organización, implicación, y alineación calculatorias.

- a) La implicación moral se define como orientación positiva de la alta densidad. Esto se basa en una internalización del empleado con las metas de organización.
- b) La implicación calculatoria, definida como una orientación negativa o positiva de la intensidad reducida, es una comisión o el accesorio a una organización

basada en un empleado que recibe los estímulos de la organización que emparejan sus contribuciones.

- c) Las alineaciones calculatorias son un accesorio intenso negativo a la organización, descrita por Etzioni como análoga a los internos en una prisión, a la gente en campos de concentración, y a los hombres alistados en formación básica.

Éstas son las situaciones en las cuales los individuos perciben una carencia del control o la capacidad de cambiar su ambiente. Esta gente permanece en la organización solamente porque sienten que no tienen otra opción, además del temor de ser rechazadas en otra organización y más si son de la competencia.

Cuando un individuo viene a una organización para ser entrevistado, el patrón debe comunicarle claramente las metas y los valores por anticipado. Los individuos que vienen a un nuevo trabajo tienen necesidades, metas, y habilidades específicas y los esperan utilizar de acuerdo a sus capacidades para resolver metas en donde se desempeñen sin dejar a un lado sus necesidades básicas laborales.

Las organizaciones deben centrar claramente la definición de lo que es ser su empleado y proveerles experiencias desafiantes y significativas para aumentar la productividad de la misma. Cuando la comunicación de una entre ambas partes es honesta y abierta se construye una relación confiable, y ofrece un sentimiento de pertenencia al individuo, por lo cuál aumentará la probabilidad de conservarlo. Mientras en caso contrario generará la salida de la persona y la rotación continúa que generará costos y tiempo en la adquisición de otra que pueda ocupar la vacante sucesivamente.

Un caso que interfiere en la fidelidad de los empleados y la empresa sobre todo en la gente joven, son los casos de familia en donde Mobley y otros (1979) afirman que las responsabilidades de familia; afectan de manera indirecta o directa los valores individuales, que alternadamente intervienen en las intenciones de buscar y de parar en el empleo. Mowday (1981), teoriza esa influencia del *nonwork*; ejerciendo recíprocamente con actitudes hacia el trabajo que indican una inestabilidad en el mantenimiento laboral del individuo dentro de una empresa. Así mismo Price y Mueller (1986) discuten el término responsabilidades del parentesco; el cuál afecta directamente al compromiso que trae el individuo a la organización y a la intención de irse, ya sea porque la familia le pide más de lo que gana o porque esta perdiendo mucho en donde esta, por eso, en esos casos, muchas organizaciones prefieren a gente soltera y sin compromisos, afectando especialmente a las mujeres y más aún siendo madres solteras.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Todas las personas tienen deseos de crecer, ya sea dentro o fuera de las organizaciones, y aunque ese nuevo miembro espera que la organización le dé de todo no siempre será posible y lo poco que se le ofrezca al trabajador, no será totalmente satisfactorio. Por lo tanto, buscan nuevas opciones, incluso tratan de sentirse independientes, pero si acaso la empresa le quita una pequeña parte de la compensación, ¿seguirá, existiendo ese amor por parte de ese trabajador?

Pero, ¿qué sucede cuando una persona joven pasa por esa situación? Lo más probable, es que terminará buscando otras ofertas de trabajo aún y cuando ya tenga un trabajo estable. Esto es debido a que la mayoría de las empresas en la actualidad siempre están en busca de gente joven, fresca y dinámica, además que estas si salen de la organización las indemnizaciones que se les darán serán menores. En cambio, una persona veterana con toda la experiencia del mundo no será contratada tan fácilmente debido a que existen infinidad de estereotipo, ya que no son tan activos, tienen menores probabilidades de permanecer mucho tiempo en el trabajo debido a su edad, más probabilidad de enfermarse, etc. Es por eso que el trabajador mayor prefiere mantener su trabajo y no arriesgarse, y hará todo lo posible por quedarse en la empresa en caso de corte o reajuste de personal, ya sea disminuyéndole parte de su sueldo o dejarse manipular por la empresa, con el fin de que conserve su empleo. Por lo cuál en este trabajo nos enfocaremos en la siguiente interrogante:

*¿Influirá la edad de los trabajadores sobre la fidelidad hacia la organización?*

## JUSTIFICACIÓN

El razonamiento anterior esta basado en los temas de actualidad. Ya que en este momento la rotación de personal es muy común, sin embargo a medida que la gente va avanzando en edad las oportunidades van reduciendo y las necesidades económicas van en aumento. Así mismo con el aumento de la población, las empresas no tienen los recursos suficientes, para cuidar de todos los trabajadores por muchos años por lo que se han tomado medidas extremas para que la empresa siga existiendo, Algunas instituciones como el de Ferrocarriles Nacionales de México (F.N.M) quebró debido las altas pensiones que recibían los jubilados, y más con el incremento de la población con el paso de los años, otras como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) anda en problemas económicos considerables pero gracias a la intervención del Gobierno Federal, aún sigue con vida, pero no sabemos hasta cuando el gobierno podrá mantener estos subsidios y han tratado de implementar medidas como privatizarlo sin poder lograr acuerdos con los sindicatos, ya que esto sería el fin de los beneficios del instituto y el comienzo de un sinnúmero de despidos.

Las personas de ahora andan rotando de empresa en empresa, buscando mejores oportunidades, Además con la falta de empleos deseados por las persona recurren a otros puestos incluso muy denigrantes para tener un sueldo, sobre todo si se encuentra desempleado. Incluso hay quienes han utilizado a las empresas como trampolín para buscar el trabajo deseado. Por lo cuál el propósito de este estudio es ver quien es más fiel a su empresa, la persona joven o la veterana y así demostrar que la edad de los

trabajadores es una evidencia significativa en el grado de fidelidad por parte de los trabajadores hacia la empresa en la cual labora.

Actualmente hay pocas investigaciones sobre este fenómeno ya que es nuevo, pero estaría bien que se le de énfasis ya que es un factor importante al estudiar porque muchas empresas sufren de rotación de personal.

El objetivo general de este estudio es:

*Determinar si la edad de los trabajadores influye sobre la fidelidad hacia la organización, mediante la descripción de factores que son determinantes en la rotación de personal y los costos beneficios de permanecer o mantenerse en las empresas..*

El objetivo específico será:

*Analizar quien está más comprometido con su empresa, la persona joven con poca experiencia o la persona veterana con toda la experiencia y sus razones.*

Variable Independiente: *Edad*

Variable Dependiente: *La fidelidad*

Hipótesis alterna: *La edad influye en la fidelidad hacia la organización por parte de los trabajadores*

Hipótesis nula: *La edad no influye en la fidelidad hacia la organización por parte de los trabajadores*

Aunque se mencionen esas dos hipótesis se incluyen otras que se falsaran:

- a) Una persona comprometida en una empresa siempre será la más experimentada
- b) Una persona con mucha edad, independientemente del desempeño que tenga, no deseará dejar la empresa por ningún motivo
- c) Una persona aunque tenga poca experiencia pero si su estado civil influye, será factor en serle fiel a su empresa.
- d) Las compensaciones de la empresa no afectarán directamente ese sentimiento de amor hacia su organización.

#### Limitaciones y Delimitaciones en el estudio

Como toda investigación ninguna es exenta de tener la accesibilidad total por parte de una organización en cederle personal para tal estudio y si acaso se les concede no se les da el personal suficiente, y además por motivos de trabajo llamándoles de manera personal a nivel organizacional o en esa empresa en sí, también tuvo sus impedimentos e incluso trabas que generaron desorganización en el cronograma, que eso es muy común en ese tipo de trabajos siendo las siguientes

- a) Se tuvieron que elegir 102 personas como mínimo para darle mayor confiabilidad al instrumento, se tuvieron que elegir 33 personas de una empresa y 69 de otra ambas situadas en Guadalupe N.L Se tenía planeado elegir 50 y 50 de ambas, pero por motivos internos en las empresas fue imposible, de hecho se tuvo que hacer de todo por conseguir esa cantidad.

- b) La confiabilidad y la validez del instrumento hará que el trabajo sea o no exitoso al aplicarse, para futuras investigaciones.
- c) Además los comentarios escritos por los aplicados harán que se encuentren formas de solución a los problemas en las que se viven

Además de otras limitaciones que fueron:

- d) Los horarios de accesibilidad de las empresas para realizar la aplicación, así como cancelación de visitas por auditorias, y otros motivos laborales
- e) Los directivos de las empresas, solicitaban ver el instrumento para determinar la validez y confiabilidad del mismo, así como las condiciones que ponían los mismos directivos tanto para su aplicación y la accesibilidad, se tuvo que acatar sus peticiones para realizarla.
- f) Se tenían que asignar tales fechas por parte de los directivos, debido a motivos laborales mencionados anteriormente.

## MÉTODO

La recolección, análisis e interpretación de los datos de la siguiente investigación se realizó a través del enfoque cuantitativo que se describieran de la siguiente forma.

### Muestra

Se realizó un muestreo no probabilístico, conformado por 102 personas, 33 personas de la empresa Proteínas Naturales y 69 de Mdy Contact Center.

### Escenario

El presente estudio se llevó a cabo en diversas empresas en Guadalupe, Nuevo León, en las áreas de descanso en Proteínas Naturales, así como en las juntas del personal al finalizar la jornada en Mdy Contact Center, Ubicadas en Vía Tampico Km. 505.1 Col Valle Soleado, así como en Jiménez 1124 colonia Paraíso, respectivamente.

### Instrumento

Se realizó una encuesta escala Lickert que consistía de 28 preguntas, la cual preguntaba como se sentía la persona en su trabajo, como lo disfrutaba, que si algún día llegara a dejar la empresa mencionar los motivos y que busca: ¿un mejor sueldo, estabilidad laboral ideas de crecimiento, mejores instalaciones, más prestaciones? entre otros, pidiéndosele contestarla de la manera mas sincera (véase Anexo1)

## **PROCEDIMIENTO**

El procedimiento comenzó en Marzo del 2010 cuando se realizó una entrevista con el Sr. Antonio Cavazos Martínez de Career Management, ubicado en Av. Lázaro Cárdenas 2400 PTE. Edificio Losoles Nave B 3er piso Despacho b33 col Residencial San Agustín en San Pedro Garza García, donde se le comentó que se buscaba una empresa con muchas prestaciones y así determinar el grado de fidelidad entre las organizaciones y la empresa. Él había trabajado en el Corporativo Ragasa, la cual se encarga de fabricar los productos de aceites Nutrioli, se le mandó un comunicado del Sr. Cavazos al Director del Corporativo el Sr Mario Benítez, dando la autorización; donde ese último solicitó ver el instrumento, el cual autorizó, luego se le mandó el dato a la empresa Proteínas Naturales ubicado en Vía Tampico Km. 505.1 Col Valle Soleado en Gpe. N.L, donde se mandó el mensaje al Sr. Juan José Reyna, que es el coordinador de Capital Humano de Proteína (Proteínas Naturales).

Se recibió el contacto con el Sr Reyna en Abril del 2010, comentándole que se va hacer un estudio sobre la organización, el solicitó ver el instrumento, siempre a disposición de sugerir cambios, lo aceptó y se solicitó una cita hasta el 6 de Mayo aplicando unas encuestas a 100 empleados( que es lo que se solicitaba para hacer el trabajo) seleccionados por conveniencia, se planeó otra cita debido a que iba a haber una capacitación, se citó hasta el 13, pero como hubo auditoría se pospuso hasta el 20 de Mayo donde solo se encuestaron a 33 personas debido a la alta demanda en el trabajo, se le dio el agradecimiento y el Sr Reyna pidió que entre más pronto se diera el resultado se le proporcionaría .

Después se acudió a Mdy Contact Center ubicado en Jiménez 1124 col Paraíso en el centro de Guadalupe. N.L; donde se le hizo entrevista a Danyra Galván gerente de operaciones de la empresa, la cual solicitó ver el instrumento y aprobó citándose la aplicación hasta el 25, 26 y 28 de junio, por las altas demandas de trabajo, comentó que solo se aplicarían a 40 personas por las demandas de los usuarios Telcel. Y siempre y cuando estuvieran en sus horas de descanso y salida, aun así se consiguió más de esa cantidad. Llegando a 102 personas juntando las de Proteínas Naturales. .

Al tener conformada la muestra se realizó una base con los datos recolectados por medio del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) para el análisis y la interpretación de resultados.

#### Diseño de investigación

El trabajo es de tipo transversal, de encuesta, ex post facto

#### Criterios de inclusión y exclusión.

Se trabajó con personal de tipo operativo (ayudantes generales en Proteínas naturales y asesores de telemarketing en Mdy Contact Center, excluyéndose, personal de recursos humanos, gerentes y administrativos).

Tipo de variables: La variable dependiente es la fidelidad y la independiente la edad.

### Análisis de los datos

Se obtuvo la confiabilidad del instrumento por medio del coeficiente Alfa-Cronbach y para las escalas elaboradas por la estructura factorial que desarrolló el análisis así como la varianza total explicada de los modelos a través del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) (versión 13).

### Aspectos éticos

Los permisos se obtuvieron por medio de Proteínas Naturales gracias a Career Management mencionado en el procedimiento, y en el caso de Mdy hablando con la gerente de operaciones. Ambas instituciones estarán informadas sobre el seguimiento de la investigación y recibirán los resultados cuando se termine el proyecto.

### Recursos Materiales y Humanos

En el caso de los primeros fue dependiendo de las condiciones y la tecnología de las empresas seleccionadas en el caso de los instrumentos (las copias) las aportó el autor de manera independiente. Además de que el autor fue a las empresas por cuenta propia

### Análisis factorial de la fidelidad.

El análisis factorial de la escala de fidelidad que es considerada como variable dependiente, estaba originalmente conformado por 28 reactivos, sin embargo solo 10 se identificaron de esa forma; gracias a una intervención del autor y 2 supervisores para revisar la validez de contenido del instrumento.

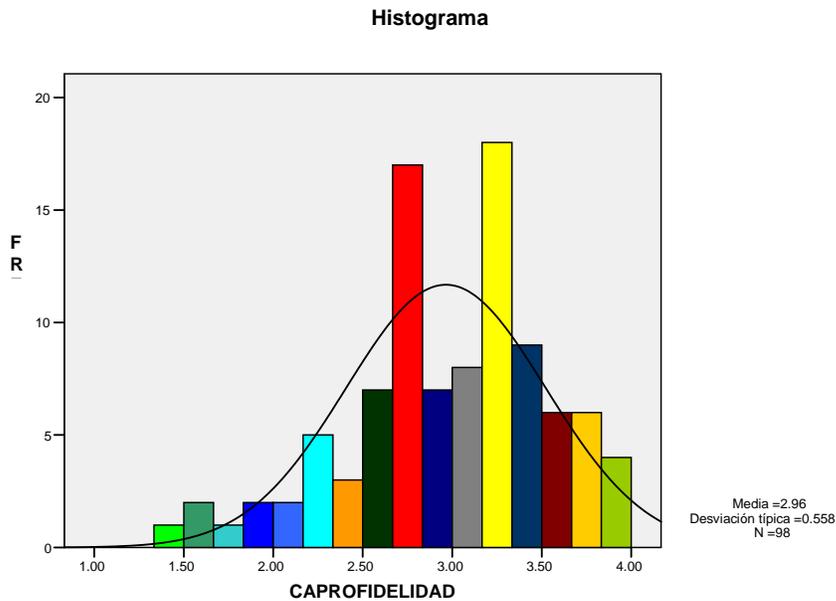
## RESULTADOS

A continuación se mencionarán los resultados de las aplicaciones que se realizaron a las 102 personas seleccionadas que 54 fueron del sexo masculino y 48 del femenino los cuales 4 fueron excluidos debido a que no contestaron todos los reactivos de la encuesta, la media de fidelidad de 2.9643, con una mediana de 3.1000, una moda de 3.30, una desviación típica de .55802 y un rango promedio de 2.60, un mínimo de 1.40 y máximo de 4.00.

Se muestra a continuación una tabla de rangos de calificación de las categorías de fidelidad

Tabla 2: Rango de calificaciones de categoría de fidelidad

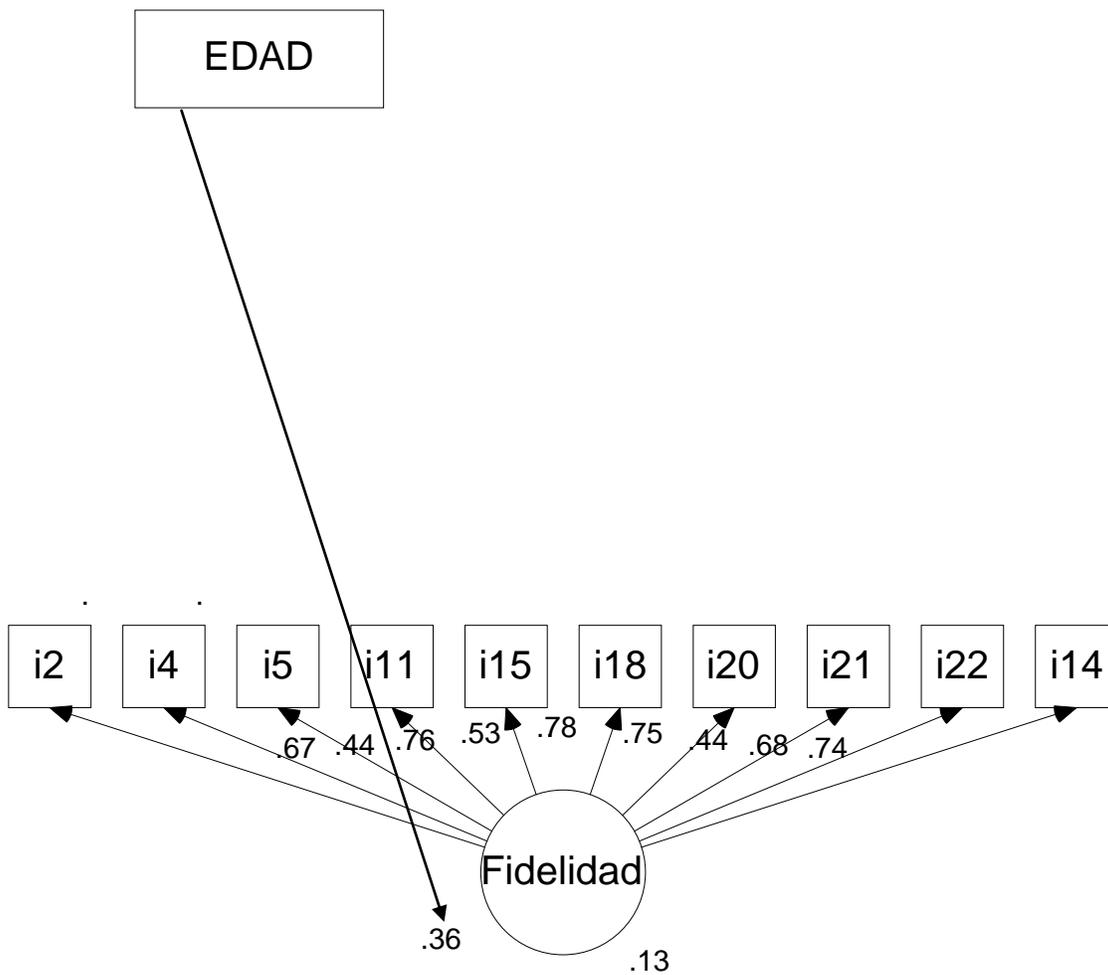
| Rango de calificación | Categoría de fidelidad | frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------------------|------------|------------|
| 1-1.99                | Muy baja               | 4          | 4.08 %     |
| 2-2.99                | baja                   | 40         | 40.82 %    |
| 3-3.99                | alta                   | 54         | 55.10%     |



En estas gráficas se calcula que de las 98 personas 4 (4.08 %) salieron muy bajos en fidelidad, 40 (40.82 %) salieron bajos y 54 (55.10%) salieron con alta fidelidad a su organización.

A pesar de que se quisieron agregar otras variables independientes a la fidelidad se comprobó que la edad pesaba mas en comparación con otros factores, tales como estado civil, turnos en los que laboraban, si tenían o no familia y situación académica.

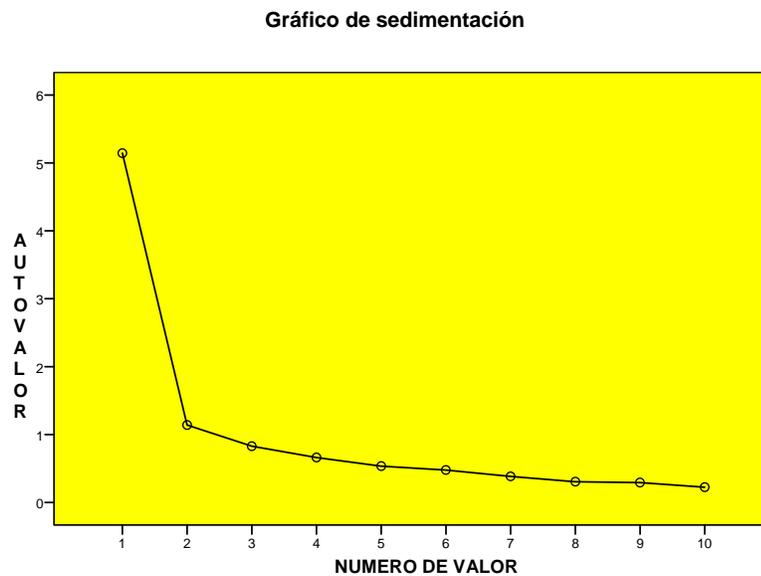
Mostrándose en la grafica siguiente:



Con esa gráfica se demuestra que entre más edad tiene el trabajador mayor es la tendencia a ser fiel a su empresa ( $\beta$  de .36). Asimismo, el 13% de la varianza en fidelidad estuvo en función de la edad, lo cual es bastante por tratarse de una sola variable, la edad.

## Validez del instrumento

Se obtuvo mediante analisis factorial exploratorio un 46.683% de varianza de las calificaciones de la prueba en funcion del constructo medido, la fidelidad.



## Confiabilidad del instrumento

En el instrumento, de los 28 aspectos que tenían, resultaron válidos con análisis factorial exploratoria y confirmatoria, 10 salieron con un alfa de Cronbach de .885 y 89 basado en elementos tipificados de confiabilidad, que es un puntaje excelente, de modo que de cada 10 veces en las que fuera aplicado el instrumento, en nueve se obtendrían las mismas respuestas.

## DISCUSIÓN

De acuerdo con los resultados, se puede decir que las personas de mas edad tienden a ser mas fieles o comprometidos con la empresa; que en el caso de Proteínas Naturales, hay menos rotación de personal, pero comentan la mayoría de esa muestra tomada que necesitan que sean más estrictos en las medidas de seguridad, así como la implementación de médicos y enfermeras en casos de accidentes, ya que ha habido casos de accidentes y muchas veces no hay una atención especializada en ese tipo de incidencias y que se de mas tiempo de descanso, sobre todo para comer.

En el caso de la segunda empresa de Mdy Contact Center, también se concuerda con el tema de los descansos ya que solo se dan de 10 minutos y raras veces entre 15 o 20 minutos, y muchos de los asesores de Telemarketing, no vienen desayunados ya que son muy estrictos en la puntualidad, si se llega un minuto tarde, se pone como falta injustificada y acumulando 3, quedan dados de baja, también se pidió en el caso de esa empresa, que den más tiempo para comer ya que solo dan 15 o 20 minutos, y para ellos es muy poco, tiempo, además de que como el trabajo es atención a clientes Telcel por teléfono, hay millones de usuarios que desean tal servicio, y como existe un departamento de calidad que monitorea las llamadas dependiendo de las campañas piden terminar bien una llamada en lapsos de promedio de 5 minutos, y muchas veces terminan en promedio de 7 minutos, haciéndolo de manera eficiente y que el cliente salga satisfecho, y los de calidad presionan a los asesores, que terminen las llamadas, muchas veces los asesores se sienten presionados, y muchas veces tienden a reaccionar de mala fe ocasionando las

renuncias en esa empresa, por mas que les dan capacitación y cursos de motivación, las políticas de la empresa no están siendo las mas adecuadas en comparación con otras empresas en ese giro.

Ya como resumen para ambas empresas se hacen las siguientes recomendaciones

- a) Si para las empresas es importante la fidelidad, entonces cambiar la política de contratar solo jóvenes, dándoles oportunidades a las personas de mayor edad.
- b) Dar más tiempo de descanso para los empleados, por lo menos 2 periodos de 15 minutos entre 10 de la mañana y 12 del día y en el turno vespertino entre 4 y 6 de la tarde en Mdy y en Proteínas Naturales de 20 minutos cada 3 horas siendo un promedio de jornada de 8 horas.
- c) Es necesario implementar servicios de médicos y enfermeras sobre todo en Proteínas Naturales, ya que hay más accidentes, y un médico o paramédico en Mdy, ya que no hay tantas incidencias, de accidentes, eso si acaso se llega a enfermar un empleado.
- d) Las personas jóvenes, para ambas empresas, investigar las necesidades poder lograr una permanencia en la empresa y si están estudiando otorgar horarios más flexibles para poder estudiar y si fuera mejor aunque es difícil otorgar becas de estudio ya que muchos de los empleados son de escasos recursos.
- e) Se puede implementar cursos de primeros auxilios para los empleados donde el médico de empresa, enfermera o paramédico puedan enseñarles

métodos para ayudar a sus compañeros de trabajo e incluso familiares en casos de accidentes.

- f) Hay casos en que los empleados se quedan doblando turnos pues ahí deberían dar un bono por quedarse a doblar y otro periodo de receso más de los que tienen y 30 minutos mínimo para poder disfrutar sus alimentos, en el caso de Mdy se lo paga la empresa, en proteínas naturales sería bueno esa medida. normalmente y si acaso se puede presentar trabajar turno completo y descansar 2 días por semana también sería interesante, es algo nuevo que se implementó en Mdy de trabajar de turnos de 10 horas descansando sábado y domingo.
- g) Organizar eventos para los empleados para la convivencia, eso es esencial para conocer mas a fondo a los empleados, olvidándose del trabajo o también organizar sorteos para ganar un premio como un viaje a una playa ya sea Cancún, Puerto Vallarta e invitar a otra persona.
- h) Guarderías para las madres solteras.
- i) Implementación de un contrato colectivo si no existe en esas empresas investigadas

Esas recomendaciones serian idóneas aunque no son fáciles de realizar debido a situaciones económicas. Sin embargo considero el compromiso del trabajador es directamente proporcional al que la empresa le ofrece, ya que los datos de este estudio muestran la mayoría de los trabajadores carecen de este valioso integrante del capital social de las organizaciones.

## **APRENDIZAJE**

Este trabajo ha sido realizado gracias a las bases obtenidas durante el curso de Maestría de Psicología Laboral y Organizacional, ya que me ha implementado las herramientas para ser un consultor de empresas, ver los problemas de la mismas, así como su intervención y evaluación; además de que me ha ayudado a tener los conocimientos suficientes para aplicar las herramientas y solucionar los problemas que aquejen tanto a los trabajadores como a las organizaciones. Siento que el verdadero aprendizaje es afuera de la universidad, ya que la práctica es el seguimiento a los conocimientos adquiridos durante este tiempo y eso se llevará desde el exterior

Ahora con este trabajo se podrá actualizar pero también aparecerán otras preguntas de investigación como por ejemplo: ¿Quienes serán mas fieles o comprometidos con sus empresas, el hombre o la mujer? o ¿ El estado civil o la situación académica influye en las mismas etc.

Por lo tanto, esto no es el fin sino un nuevo comienzo y como aprendí aquí, ahora es el momento de aprender afuera.

*La experiencia es algo esencial para que el individuo llegue a madurar en una organización para que ambas trasciendan*

## REFERENCIAS

- BOWLBY, J. (1985). La separación afectiva. Ediciones Paidós: Barcelona.
- BRAZELTON, T. y CRAMER, B. (1993). La relación más temprana. Padres, bebés y el drama del apego inicial. Ediciones Paidós: Buenos Aires.
- BRAZELTON, T. (1992). 35 Separation. En Touchpoints: your child's emotional and behavioral development. Perseus Books. Reading: Massachusetts.
- OLIVA, A. Estado actual de la teoría del apego. Universidad de Sevilla. Extraído de <http://www.pdipas.us.es/o/oliva/investigacion.html> [Accesado 1 de noviembre de 2004] extraídos de [http://www.angelfire.com/psy/ansiedaddeseparacion/new\\_page\\_6.htm](http://www.angelfire.com/psy/ansiedaddeseparacion/new_page_6.htm) 18 de junio
- BRENNAN. J (1999) Historia y Sistemas de la Psicología(274-276) 5ta edición (Facultado de Psicología) Editorial Pearson.
- DAVIS. K.(2002) Comportamiento Humano en el Trabajo 11ª edición (120-156) Editorial Mc Graw Hill.
- GARCIA C. (2009) Como investigar en Psicología 1era edición Editorial Trillas
- GARCIA C. (2010) Algunos Factores de Riesgo Familiares y Socio-demográficos de la Psicopatía en Presos Pags (4-5).

GRAY G y WILSON P. The Relationship between Organizational Commitment, Perceived Relatedness, and Intentions to Continue in Canadian Track and Field Officials. Journal Title: Journal of Sport Behavior. Volume: 31. Issue: 1. Publication Year: 2008. Page Number: 44+. COPYRIGHT 2008 University of South Alabama; COPYRIGHT 2008 Gale, Cengage Learning

GONZALEZ A.(2004) **GÉNERO Y JUBILACIÓN EN DOCENTES UNIVERSITARIOS** (pags 8-9) U.A.S.L.P extraído de [www.redadultosmayores.com.ar/.../GENEROYJUBILACION.doc](http://www.redadultosmayores.com.ar/.../GENEROYJUBILACION.doc) - el 22 de octubre /2010

HERNANDEZ. R (2003) Metodología de la investigación tercera edición Ed. Mc Graw Hill.

HUSE E. (1986) Comportamiento Humano en la Organización (64-65) sin edición Editorial Fondo educativo interamericano.

HOBFOLL (1988, 1989) Conservation of resources theory (COR)  
[http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia\\_entry.php?id=4191&area=All](http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=4191&area=All)

IBANEZ C. ENGAGEMENT: qué es y por qué es importante. Extraído de <http://www.ligasmayores.bcn.cl/content/view/304652/ENGAGEMENT-que-es-y-por-que-es-importante.html> 20/06/10

IVANCEVICH J. (2001) Las organizaciones estructuras y procesos (142-190) (227-232) 8ta edición Ed Mc Graw Hill Chile.

LEE T. Y MAURER S. The Effects Of Family Structure On Organizational Commitment, Intention To Leave And Voluntary Turnover Journal Title: Journal of Managerial Issues. Volume: 11. Issue: 4. Publication Year: 1999. Page Number: 493. COPYRIGHT 1999 Pittsburg State University - Department of Economics; COPYRIGHT 2002 Gale Group.

LI-PING TANG T. Y SARSFIELD- BALDWIN L. Distributive and procedural justice as related to satisfaction and Commitment. author. Journal Title: SAM Advanced Management Journal. Volume: 61. Issue: 3. Publication Year: 1996. Page Number: 25+. COPYRIGHT 1996 Society for the Advancement of Management; COPYRIGHT 2002 Gale Group.

Los estilos de apego extraído de <http://www.monografias.com/trabajos17/estilos-de-apego/estilos-de-apego.shtml%20e> el 18 de junio de 2010.

MERANI A. (1976) Historia Critica de la Psicología (527-540) sin edición España Editorial Grijalbo.

NEWTON B. A Relational Framework for Understanding Board CommitmentA Cooperative Governance Survey. . Journal Title: Management Quarterly. Volume: 49. Issue: 4. Publication Year: 2008. Page Number: 18+. COPYRIGHT 2008 National Rural Electric Cooperative Association; COPYRIGHT 2009 Gale, Cengage Learning

PALACI F. (2005) La psicología de la organización Capitulo IV y XIV Editorial Pearson España.

PEIRO J. M. Y PRIETO.F (1996) Tratado de psicología del trabajo Vol. II Aspectos psicosociales del trabajo (828-836)) Editorial. Síntesis España

REVISTA LIDERES. EC La fidelidad a la empresa se forja con o sin crisis. Extraído de <http://www.revistalideres.ec/2010-01-18/RR-HH/Noticia-Principal/LD100118P21TALENTOS.aspx>

ROBBINS S. (1999) Comportamiento Organizacional (130-156) (166-182) 8ta edición Editorial Prentice Hall México.

ROZENEL V. Aperturas Sicoanalíticas revista internacional de psicoanálisis La

teoría del apego y psicoanálisis extraído de:

<http://www.aperturas.org/articulos.php?id=0000417&a=Teoria-del-apego-y-psicoanalisis> 24 de julio 2010

SHARMA P. Y P.GREGORY I. Four Bases of Family Business Successor Commitment Antecedents and Consequences author. Journal Title: Entrepreneurship: Theory and Practice. Volume: 29. Issue: 1. Publication Year: 2005. Page Number: 13+. COPYRIGHT 2005 Baylor University; COPYRIGHT 2005 Gale Group.

STEPHENS. R, DAWLEY D. Y STEPHENS D. Commitment on the Board: A Model of Volunteer Directors' Levels of Organizational Commitment and Self-Reported Performance. author. Journal Title: Journal of Managerial Issues. Volume: 16. Issue: 4. Publication Year: 2004. Page Number: 483+.

COPYRIGHT 2004 Pittsburgh State University - Department of Economics;  
COPYRIGHT 2005 Gale Group

VEGA, R. T. y GARRIDO, M. E. (1998), Psicología de las organizaciones: Proceso de socialización y compromiso con la empresa. Salamanca: Amarú

Teoría del apego <http://www.psicologialatina.com/?q=s-apego> extraído el 18 de junio de 2010

VERNENGO P. El            apego. extraído de <http://www.elp psicoanalisis.org.ar/numero4/resenaapego4.htm>

ZANGARO G. Organizational Commitment: a Concept Analysis - author. Journal Title: Nursing Forum. Volume: 36. Issue: 2. Publication Year: 2001. Page Number: 14+. © 2001 Blackwell Publishing Ltd. Provided by ProQuest LLC.

# ANEXO



---

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Psicología  
Unidad de posgrado.

---

Fecha: \_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO SOCIODEMOGRÁFICO

- Notas aclaratorias:

- 1- El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer su sentir a nivel intra e interpersonal sobre el proceso laboral que vives actualmente.
- 2- Es importante mencionar que el presente instrumento es de carácter anónimo y confidencial, ante ello le solicito contestarlo de la manera más honesta y sincera además de no agregar ningún dato que lo identifique.
- 3- El presente instrumento responde solamente para fines académicos, por lo tanto los datos serán manejados en forma grupal y solo para investigación educativa; además de manera confidencial mencionado en el apartado anterior
- 4- En caso de presentarse alguna inconformidad en general, favor de reportarse al examinador, gracias por su colaboración

1-Edad en años y meses cumplidos \_\_\_\_\_

2-Género: 1- Masculino \_\_\_\_\_ 2-Femenino \_\_\_\_\_

4-Municipio donde vive \_\_\_\_\_

5-Hasta que año de escuela terminó \_\_\_\_\_

6-Estado civil \_\_\_\_\_

7-¿Trabaja por turnos? 1-Si \_\_\_\_\_ 2-¿Cuales? \_\_\_\_\_ 3-No \_\_\_\_\_

9-¿Tiene hijos? 1-Si \_\_\_\_\_ 2-No \_\_\_\_\_

10-¿Con quién vive? \_\_\_\_\_

- 1- Amo tanto mi trabajo que lo hago sin pensar en lo demás  
Muy de acuerdo De acuerdo No de acuerdo Muy no de acuerdo
- 2- Todo lo que soy se lo debo a mi empresa  
Muy de acuerdo De acuerdo No de acuerdo Muy no de acuerdo
- 3- Me motivo en el trabajo  
Frecuentemente algunas veces rara vez nunca
- 4- Me preocupo mucho en la productividad personal  
Frecuentemente algunas veces rara vez nunca
- 5- Mi empresa y yo somos el uno para el otro  
Muy de acuerdo De acuerdo No de acuerdo Muy no de acuerdo
- 6- Cuando trabajo me meto mucho en la tarea  
Frecuentemente algunas veces rara vez nunca
- 7- Estoy atento en el trabajo  
Frecuentemente algunas veces rara vez nunca
- 8- Cuando estoy haciendo mi trabajo me olvido de todo lo demás  
Frecuentemente algunas veces rara vez nunca
- 9- Me la paso en el trabajo haciendo varias cosas a la vez  
Frecuentemente algunas veces rara vez nunca
- 10- En la empresa me toman en cuenta  
Muy de acuerdo De acuerdo No de acuerdo Muy no de acuerdo
- 11- Mi empresa me da garantías de crecimiento  
Muy de acuerdo De acuerdo No de acuerdo Muy no de acuerdo
- 12- Me concentro mucho en el trabajo  
Frecuentemente algunas veces rara vez nunca
- 13- Las políticas de la empresa en seguridad son buenas  
Muy de acuerdo De acuerdo No de acuerdo Muy no de acuerdo
- 14- - Que bueno que tuve la oportunidad de trabajar en esta empresa  
Frecuentemente algunas veces rara vez nunca
- 15- La empresa es importante para mí  
Muy de acuerdo De acuerdo No de acuerdo Muy no de acuerdo
- 16- Los valores de mi empresa son buenos  
Muy de acuerdo De acuerdo No de acuerdo Muy no de acuerdo
- 17- Es difícil que me distraiga en el trabajo  
Muy de acuerdo De acuerdo No de acuerdo Muy no de acuerdo
- 18- Me siento orgulloso de ser parte de la empresa  
Muy de acuerdo De acuerdo No de acuerdo Muy no de acuerdo
- 19- Es difícil que algo que suceda me desconcentre en el trabajo que estoy haciendo  
Muy de acuerdo De acuerdo No de acuerdo Muy no de acuerdo
- 20- La empresa es como mi segunda casa  
Muy de acuerdo De acuerdo No de acuerdo Muy no de acuerdo
- 21- En cualquier oportunidad dejo esta empresa  
Muy de acuerdo De acuerdo No de acuerdo Muy no de acuerdo
- 22- Mi empresa cuenta con recursos de seguridad suficientes  
Muy de acuerdo De acuerdo No de acuerdo Muy no de acuerdo
- 23- Mi empresa necesita médicos y enfermeras en caso de un accidente o que una persona se sienta enferma

|   |            |               |                   |
|---|------------|---------------|-------------------|
| Muy de acuerdo  | De acuerdo | No de acuerdo | Muy no de acuerdo |
| 24- Las herramientas así como los instrumentos de trabajo que uso están en buenas condiciones                 |            |               |                   |
| Muy de acuerdo  | De acuerdo | No de acuerdo | Muy no de acuerdo |
| 25- La iluminación del lugar donde trabajo es buena   |            |               |                   |
| Muy de acuerdo  | De acuerdo | No de acuerdo | Muy no de acuerdo |
| 26- En la empresa se genera mucho ruido   |            |               |                   |
| Muy de acuerdo  | De acuerdo | No de acuerdo | Muy no de acuerdo |
| 27- Los departamentos de la empresa están bajo estrictas normas de higiene (Sanitarios, cafeterías, oficinas) |            |               |                   |
| Muy de acuerdo  | De acuerdo | No de acuerdo | Muy no de acuerdo |
| 28- El tiempo que nos dan de descanso es suficiente   |            |               |                   |
| Muy de acuerdo  | De acuerdo | No de acuerdo | Muy no de acuerdo |

Comentarios adicionales

---



---



---



---



---