

Administración Contemporánea.

Revista de Investigación

COLEGIO DE POSGRADUADOS EN ADMINISTRACIÓN DE LA REPÚBLICA MEXICANA A.C.

VOLUMEN V

Número 19

ISSN: 1665-9066 Reserva: 04-2004-032313122800-102

COMITÉ EDITORIAL

Dr. Pablo César Rodríguez Mendoza
Dr. José Ramón Torres Solís
Dr. Juan Danilo Díaz Ruiz
Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez
Dr. Martín Abreu Beristain
Dr. Fernando Javier Cervantes Aldana
Dr. Carlos Alfonso Merino González
Dr. Héctor Godínez Juárez
Dr. Edmundo Resenos Díaz

ÍNDICE

- Páginas 2-15
- LAS JUGADAS O ESTRATEGIAS EN EL EJERCICIO DEL PODER. EL CASO DE ÓRGANOS DE LA SECRETARÍA DE SALUD DEL ESTADO MEXICANO
Dr. Raúl Cisneros González (SSA)
- Páginas 16-33
- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA REDUCCIÓN DE ACCIDENTES LABORALES: LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO
Cecilia Aguilar Ortega; Thelma Cetina Canto y Adda Mendoza Alcocer (Universidad Autónoma de Yucatán: Facultad de Psicología)
- Páginas 34-54
- SEGURIDAD BASADA EN EL COMPORTAMIENTO. (UN CASO EN EL VALLE DE MÉXICO)
Dr. José Vili Martínez González; Lic. María Elena Quero Corzo y Lic. Damaris Yunuen Mejía López
- Páginas 55-73
- APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE LA CULTURA DE INVESTIGACIÓN: ESTUDIANTES SUBGRADUADOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Ángel L. Rivera Aponte, Ph.D. y Carmen I. Figueroa Medina, Ph.D. (Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. San Juan, Puerto Rico) y (Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez. Mayagüez, Puerto Rico)
- Páginas 74-94
- ESTUDIO SOBRE LAS TENDENCIAS DEL EMPLEO PROFESIONAL EN LAS EMPRESAS DEL ESTADO DE COAHUILA
Dr. Juan Jesús Nahuat Arreguin, Mtro. Fernando Agüeros Sánchez y Talia Patricia Maldonado (Universidad Autónoma de Coahuila)
- Páginas 95-114
- ANÁLISIS DE CALIDAD DE VIDA LABORAL EN UNA EMPRESA DE HOSPEDAJE
MCDET Anel Yadira Pérez Melo; MDH Hugo Manuel López Hernández; MA José Octavio Molina Germán y MC Ana María Larrañaga Núñez (Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán)
- Páginas 115-129
- OBRA PÚBLICA Y MERCADOTECNIA
M.C. Valentín Alonso Novelo; Dr. Jorge Ramón Salazar Cantón y M.C. Anel Flores Novelo (Universidad Autónoma de Yucatán)

LAS JUGADAS O ESTRATEGIAS EN EL EJERCICIO DEL PODER. EL CASO DE ÓRGANOS DE LA SECRETARÍA DE SALUD DEL ESTADO MEXICANO

Dr. Raúl Cisneros González (SSA)

Resumen

Las estrategias del poder constituyen una alternativa para conocer las formas mediante las cuales los directivos logran producir sobre sus subalternos el cumplimiento de una orden, esto es, conseguir la influencia, sin embargo y pese a que en las referencias bibliográficas relacionadas con el tema del poder en un contexto organizacional se menciona mucho sobre los procesos de las estrategias del poder, las mediciones sobre dichas estrategias son limitadas. Buscando conocer las estrategias de los directivos mexicanos, este artículo, empleando el recurso estadístico de los Modelos Estructurales, encontró que en las estrategias los depositarios del poder organizacional usan en distintas formas y grados las seis clases de poder y sus respectivas fuentes como condición del cumplimiento de un mandato y por ende de la consecución de la influencia. También se encontró que las seis clases del poder y sus fuentes son constructos válidos para conocer el poder general de la organización y de las formas en el uso de las estrategias del poder por parte de los directivos.

Palabras Clave:

Poder, fuentes, tipos y estrategias.

Introducción

Toda organización requiere de poder para integrar y dirigir sus elementos estructurales, así como garantizar pautas de comportamiento humano, sin embargo hay un problema inherente en las cuestiones del poder organizacional y es el que tiene que ver con que el poder se deposita a ciertas personas a las que se les denomina directivos y, aun cuando éstos han cumplido con ciertos protocolos de formalización, no necesariamente ejercitan sobre sus subalternos el poder organizacional de una forma eficiente o adecuada a los parámetros de legitimación. De entre las distintas propuestas teóricas y empíricas abocadas a distinguir las formas como los directivos hacen uso del poder organizacional se encuentra las jugadas o estrategias del poder, propuesta que resulta conveniente al momento de involucrarse con las cuestiones del ejercicio del poder por parte de sus depositarios, toda vez que en las estrategias del poder se pueden conocer las formas bajo las cuales los directivos hacen uso de las clases y de las fuentes del poder para garantizar el cumplimiento de una orden.

Este artículo tiene por objeto analizar las jugadas o estrategias en el ejercicio del poder como una alternativa para conocer las acciones de los directivos al momento de condicionar los recursos

organizacionales como mecanismo de dominación y del cumplimiento de una orden, toda vez que se ha demostrado que una autoridad con jerarquía no implican el acatamiento unívoco de una instrucción, resulta entonces interesante involucrase con los factores en que incurren los depositarios del poder para garantizar ante sus subordinados el cumplimiento de sus indicaciones.

Del concepto de poder a la tipología de sus bases o clases

Para French y Raven (1959) el concepto de poder en un contexto organizacional no es otra cosa que la consecución de la influencia de un "sujeto A sobre un sujeto B" aún en contra de la resistencia o voluntad del sujeto B. Por ello, la influencia es un cambio en la creencia, la actitud o el comportamiento de una persona, de tal forma que el objetivo de la influencia es lograr la manifestación del poder de un individuo sobre otro. De esta forma, el poder como la capacidad de influir a otros constituye la perspectiva más comúnmente considerada en los estudios vinculados con el comportamiento o a las relaciones interpersonales en contextos organizacionales.

La definición de poder de Raven (1992) enfatiza el interés en la existencia de varias bases del poder. Una base de poder es una clase especial de recurso que un agente puede utilizar en la organización para lograr la influencia y así conseguir el cambio en las creencias, actitudes y comportamientos que los individuos tienen respecto hacia los objetivos y propósitos organizacionales.

De entre las diferentes propuestas que se han desarrollado para el estudio del poder en las organizaciones, destaca por su representatividad y aplicación extensiva en el campo de estudio la presentada por French y Raven (1959), donde dichos autores indican que en las organizaciones se van a identificar cinco diferentes bases del poder: legítimo, recompensa, coercitivo, experto y referente. El poder legítimo se basa en una relación estructural formal que en la mayoría de las organizaciones se vincula con el componente estructural de complejidad, particularmente, con la jerarquía, de tal forma que el poder proviene de la aceptación de la autoridad que la organización formal le ha asignado a un miembro. El poder de recompensa y el poder coercitivo, están basados sobre la percepción de que el agente tiene la habilidad de proveer las recompensas y castigos para que los subordinados obedezcan o acaten la orden; de tal forma que están concebidos en términos tangibles: aumento de sueldo, asignación de bonos, primas, gratificaciones y promociones; pero en polo opuesto, la amenaza de la disciplina, descenso de categoría o despido. El poder experto, está basado sobre la creencia de que el agente tiene algún conocimiento especial y relevante para el logro del dominio, la influencia y persuasión. El poder referente está basado en la idea del carisma o admiración que proviene de la personalidad, o bien, del sentimiento de afinidad o identificación con el estilo de comportamiento del agente. De forma complementaria, se adiciona el poder informativo o de persuasión (Raven, 1965), que se basa en el acceso y manejo de información; en contraste con el poder experto, el poder informativo no hace alusión a que un agente sea experto o tenga algún entrenamiento especial, sino que entre los miembros organizacionales se percibe que un agente cuenta o tiene la posibilidad de acceder a información que podría ser de valor. A partir de la tipología de las bases del poder desarrollada por estos autores, derivarían otras acotaciones, sin

embargo, todas ellas, de algún modo, y a pesar del cambio en la denominación de las bases o clases del poder siempre guardarán relación con las seis bases originalmente propuestas.

El concepto de poder y sus fuentes como medios para el ejercicio de sus bases o clases

Para fortalecer y complementar la tipología del poder de French y Raven, las consideraciones de Kotter (1982) van a poner de manifiesto que para lograr el ejercicio de las clases de poder en las organizaciones se necesita una condición que a su vez constituye el medio de acceso a las bases o clases del poder. A ello denominó las fuentes dinámicas del poder, pero sólo identificó la influencia directa e indirecta como medios o fuentes. Posteriormente se van (Galbraith, 1984) a destacar los tres medios o fuentes concretas para acceder a las bases y clases del poder en las organizaciones, dichas fuentes son: a) la personalidad, relacionada con la cualidad del aspecto físico, la inteligencia, la facilidad de palabra, la seguridad personal u otro rasgo personal; b) la propiedad o la riqueza, este tipo de fuente es netamente material y proporciona los recursos económicos con los que se compra la sumisión; y c) la organización, que constituye la fuente más importante en la actualidad y en donde se incluyen las otras dos tipos de fuentes, pero que es más importante que cualquiera de ellas. Con la organización viene la necesidad de la persuasión y la sumisión encubierta y respaldada por el papel ideológico de los roles. Con estas categorías de fuentes se garantiza el ejercicio de las clases del poder. La propuesta de las fuentes es reforzada y complementada con cinco fuentes alternas, que en realidad consideraba las anteriores tres (Mintzberg, 1983): control de recursos; habilidad técnica, conocimientos teóricos y prácticos; prerrogativas legales; y privilegio de acceso a algún agente que disfrute de una o más de las cuatro anteriores. Con ello queda de manifiesto que para el ejercicio del poder se necesita de las fuentes del poder, siendo la organización la más importante porque en ella se concentran todos los tipos y, por tanto, se puede ejercitar cualquier clase de poder.

Las jugadas o estrategias del poder

Las jugadas o estrategias del poder pueden ser definidas como la habilidad para dirigir el ejercicio del poder organizacional legítimo respecto a un asunto y del cual se obtengan los mejores resultados. La palabra estrategia se utiliza corrientemente para designar la elección de las fuentes del poder para ejercitar una determinada base o clase del poder para conseguir un fin (Katz y Kahn, 1977); o bien, para identificar la manera en que un directivo desarrolla sus jugadas en el juego o en la dinámica del poder dado, actúa en función de lo que él piensa que debería ser la acción de otros, de lo que estima que los otros pensarán de la suya; por tanto, la manera en que se trata de obtener las mayores ventajas sobre otro en el proceso de sometimiento (Mintzberg, 1983; Boulding, 1993).

El estudio de la estrategia del poder resulta importante porque representa las formas a través de las cuales los miembros de una organización establecen los estilos de negociación para obtener algo que ellos desean, así porque con las estrategias es posible la identificación de las alternativas más recurrentes para la solución de las situaciones de conflicto en las organizaciones, es decir, conocer la alternativa en que incurren los directivos para solucionar el o los conflictos organizacionales (Rivera, 2000). En términos

prácticos se puede decir que la estrategia se define por la elección de las soluciones ganadoras y/o ventajosas para un agente que se encuentra en una relación de poder.

Se han desarrollado distintos modelos para clasificar las diversas estrategias de poder usadas por los agentes para lograr la influencia y así cambiar el comportamiento o las actitudes de los miembros en una organización pero la más significativa es la desarrollada por Olson y Cromwell (1975) que de acuerdo con estos autores, el poder puede ser estudiado desde tres dimensiones distintas:

- a) las bases o clases;
- b) las estrategias; y
- c) las consecuencias o repercusiones del poder.

a) La concepción sobre las bases del poder, es la misma apreciación que la proporcionada por French y Raven (1959), en el sentido que se refiere a los medios que proporcionan el poder en las organizaciones, y básicamente es sinónimo de base o clase. Aquí también se incluyen los recursos del poder; mismos que son entendidos como las fuentes que permiten el acceso a las bases o medios.

b) Las estrategias del poder, es decir, las técnicas, los medios, las formas y los estilos que los individuos emplean para intentar beneficiarse, controlando procesos como la negociación o la toma de decisiones, entre los más representativos se encuentran: intentos de control, asertividad, capacidad de negociación, capacidad de persuasión, capacidad de influencia, capacidad de dominio u obligación y cualquier medida directa/indirecta que pudiera modificar el proceso en el cambio del comportamiento.

c) Las consecuencias o repercusiones del poder, se refiere al planteamiento establecido en respuesta a la interrogante en una definición final o la posesión del control en términos de quién: gana y pierde; así como también cómo: gana y pierde; y exige considerar el aspecto sociocultural, de interacción y la evaluación activa y dinámica del sujeto.

Como se observa, el enfoque de Olson y Cromwell (1975) vincula a las bases, fuentes del poder con las estrategias, de tal forma, que como consecuencia de una determinada forma o estilo del ejercicio del poder es posible identificar los resultados y las repercusiones del poder. En este sentido, y bajo dicho planteamiento, se posibilita no sólo el entendimiento de las formas del ejercicio del poder sino de las estrategias que determinan dicho ejercicio. Sin duda, con el análisis de las estrategias del poder se logrará un acercamiento a las implicaciones del ejercicio y de las repercusiones que implica el lograr el acatamiento de una orden.

En suma se puede decir que con las estrategias del poder se logran conocer las formas utilizadas en un enfrentamiento de conflicto entre jerarquías con el fin de que alguno de los agentes prive al adversario de sus medios de combate y de obligarlo a renunciar a la lucha; se trata entonces, de los medios destinados a obtener la victoria (Mitzberg, 1983).

Hipótesis

Tomando como base las alternativas para el ejercicio del poder, particularmente lo relativo a las estrategias del poder se han formulado las siguientes hipótesis de trabajo:

H₁: El poder organizacional (poder general) tiene influencia sobre las clases de poder: legítimo, recompensa, coercitivo, informacional, experto y referente.

H₂: Las estrategias del poder organizacional implica la combinación del ejercicio de distintas clases de poder, y por tanto, de fuentes para garantizar el cumplimiento de una orden.

Método

Muestra

295 personas de distintos niveles jerárquicos de Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud del Gobierno Federal tomaron parte en el estudio. El perfil prototipo de los sujetos incluido en la muestra se presenta en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1 Perfil prototipo de las 295 Personas Incluidas en la Muestra.

Variable	Perfil	% de Frecuencia
Edad	De 21 a 40 años	59.3
Sexo	Mujeres	57.6
Nivel de Estudios	Licenciatura	52.9
Antigüedad Laboral	Hasta 10 años	50.8
Nivel de Ingreso	De 4 mil a 11 mil pesos	69.2
Complejidad en el Área de Adscripción	Hasta Dos Puestos	57.6
Complejidad en la Organización	Más de seis puestos	100
Centralización del Poder en el Área de Adscripción	Director de Área	64.4
Centralización del Poder en el Área de Adscripción	Director General	53.2

Instrumento de Medición

Para lograr identificar las percepciones con respecto a las estrategias del ejercicio del poder de las 295 personas de las distintas Unidades Administrativas, se empleó el "Cuestionario Abierto de Poder" (CAP) desarrollado por José Luis Meliá (2000). El CAP tiene ventajas sobre otros cuestionarios desarrollados para analizar el ejercicio del poder organizacional porque sus 56 ítems consideran, no sólo las seis clases de poder que emplean las personas como estrategias del poder, sino también las fuentes que posibilitan el acceso a dichas clases y su convergencia en el poder general de la organización además de considerar variables relacionadas con la formalización organizacional de los puestos. Los resultados del CAP han arrojado coeficiente alfa de 0.95 como validez y 0.90 de contenido del instrumento.

Análisis de los Datos

Para examinar las estrategias en el ejercicio del poder por parte de los directivos, se efectuó el análisis de modelos causales o modelos de ecuaciones estructurales, empleándose para tal propósito el software LISREL 8.5 for Windows, para desarrollar dicho análisis, se aplicó el siguiente procedimiento, mismo que deriva de las indicaciones provistas por Visauta (1986) y Jöreskog, et al. (2001): a) análisis exploratorio de los datos, b) generación del Modelo Base o Diagramas Causales (Path Diagrams), c) diagnóstico detallado de la Bondad de Ajuste del Modelo Base, d) Modificación(es) del Modelo Base, e) generación del Modelo Estructural.

Resultados

En lo relativo a la confiabilidad, en esta investigación se obtuvieron altos coeficientes alfa estandarizado para cada una de las clases de poder bajo análisis; globalmente, el instrumento alcanzó un coeficiente alfa estandarizado de 0.90. En cuanto a la validez de contenido, en la construcción del CAP fue cuidado que los 56 ítems relacionados con las clases de poder abarcaran indicadores contundentes para cada una de ellas. El cuestionario contiene 8 ítems referidos a cada uno de estos siete tipos de poder dispuestos aleatoriamente dentro de ocho tandas de ítems. La adscripción de estos ítems a cada clase de poder es de índole teórica, dado que los análisis efectuados muestran una estructura bifactorial. Disponer de una teoría que demuestre equilibradamente las diferentes clases de poder propuestos en la literatura ha sido precisamente uno de los objetivos que ha justificado el empleo del CAP.

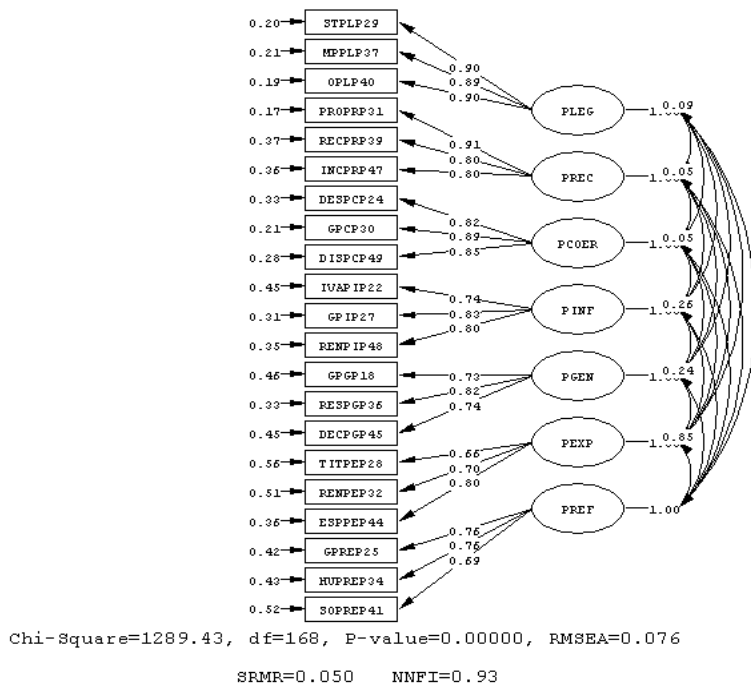
Después de haberse efectuado el análisis exploratorio de datos (matriz de covarianzas) y corroborarse el cumplimiento estadístico de los datos, se obtuvo por medio del software LISREL el diagrama causal del modelo base o modelo de medida, mismo que constituyó el punto de partida para la integración del modelo de ecuaciones estructurales. El diagrama causal o *path diagram* se presenta en la figura 1.1.

Contando con el modelo base o medida de trabajo, se procedió al *Diagnóstico detallado de la Bondad de Ajuste del Modelo Base*, para ello se efectuó un análisis de la información proporcionada por el fichero de salida (*.out) del diagrama de causalidad generado por el LISREL, conforme al cual se identificó una adecuada bondad de ajuste para el diagnóstico global del modelo base o medida, ya que: el alto valor obtenido para la normalidad de los datos *Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square* (1289.432) y su correspondiente nivel de significación (p-value, $P=0.0$) condujeron a rechazar la hipótesis de que las restricciones especificadas en el modelo son correctas; de igual forma, el alto valor del estadístico X^2 calculado según Satorra y Bentler (151.510) y su p-value asociado ($P=0.0$), permitieron, asimismo, el rechazo de las restricciones del modelo; y dado que el valor obtenido para el extremo inferior (0.0717) del intervalo de confianza para el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA por sus siglas en inglés) es inferior a 0.08, se pudo rechazar la hipótesis de ajuste aceptable; de igual forma, al considerar que el valor obtenido (0.050) para el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR por sus siglas en inglés) fue inferior a 0.056 y que el valor del índice de ajuste no normado de Tucker y Lewis (NNFI por sus siglas en inglés) fue de

0.93, claramente superior a 0.92, se pudo considerar como aceptable y con buen ajuste los resultados proporcionados por el modelo base o de medida.

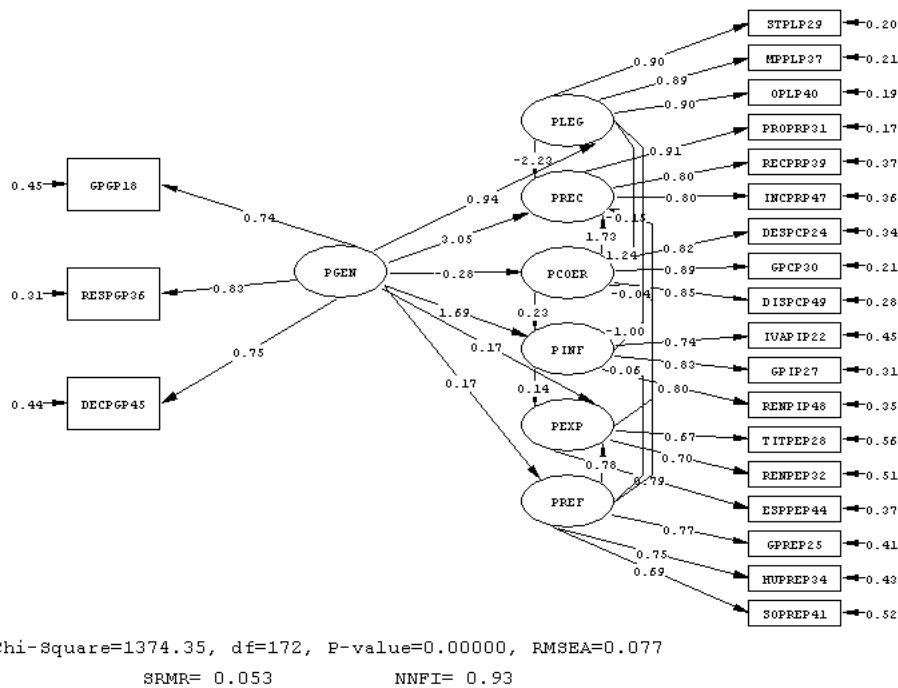
Con subsecuentes modificaciones al *modelo base*, se procedió a la *Generación del Modelo Estructural*. Se obtuvieron dos modelos estructurales que tienen sentido teórico al corroborar las estrategias en el uso o ejercicio de las clases del poder para lograr la influencia sobre el personal subalterno.

Figura 1.1 Modelo Base o de Medida para la Muestra de Cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud



El primer modelo presenta la causalidad del poder general de la organización con relación a los efectos en las distintas clases del poder; este modelo resulta ser aceptable toda vez que el alto valor atribuible al estadístico X^2 arroja un valor de 1374.35, y su p-value asociado ($P=0.0$) conducen al rechazo de la hipótesis de que las restricciones del modelo son correctas; el valor del RMSEA (0.077) es inferior a 0.08; el valor del SRMR (0.053) es inferior a 0.055 y; el valor del NNFI (0.93) es superior a 0.90 lo que implica que los elementos considerados en el modelo son aceptables y tienen buen ajuste entre ellos. El primer modelo estructural completo se presenta en la figura 1.2, mientras que el simplificado se presenta en la figura 1.2.A.

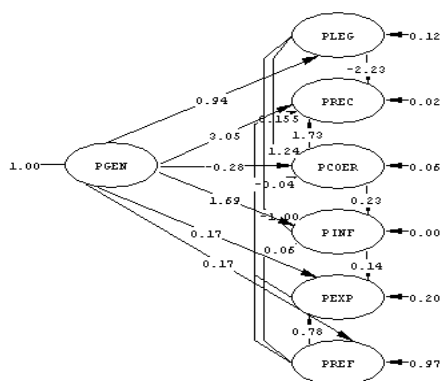
Figura 1.2 Modelo Estructural considerando la causalidad del Poder General con las Clases del Poder para la Muestra de Cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud



Conforme al modelo estructural simplificado, se puede observar que el poder general de la organización tiene influencia sobre las variables de los poderes: legítimo, recompensa, coercitivo, informacional, referente y experto, entonces éstos poderes son constructos válidos en el Modelo Estructural y dado que sus estadísticos cumplen con la bondad de ajuste y con los estadísticos de prueba se puede aceptar como verdadera la siguiente hipótesis de trabajo:

H₁: El poder organizacional (poder general) tiene influencia sobre las clases de poder: legítimo, recompensa, coercitivo, informacional, experto y referente.

Figura 1.2.A Modelo Estructural Simplificado considerando la causalidad del Poder General con las Clases del Poder para la Muestra de Cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud.



Chi-Square=1374.35, df=172, P-value=0.00000, RMSEA=0.077
SRMR= 0.053 NNFI= 0.93

Las seis clases del poder explican un 98.0% de la varianza del poder general, lo que implica una calidad en la medición, o lo que es lo mismo, las seis clases del poder son convenientes al estudiar el poder en un contexto organizacional, destacándose una clara y distinta relación causal. Se establecen distintas interrelaciones con diferentes efectos en las seis clases del poder, de tal forma que se puede corroborar que en el uso o ejercicio de las clases del poder hay distintos efectos, o expresándolo de otra manera, como forma de refuerzo para el ejercicio de una clase específica del poder, los detentadores optan por reforzar la influencia con otras clases de poder que se encuentran a su disposición, generalmente teniendo a los recursos organizacionales como fuente de acceso (Galbraith, 1984; Boulding, 1993; Meliá 2000), así entre las estrategias del uso de las clases del poder se tienen diferentes combinaciones entre las mismas clases de tal manera que una clase de poder puede ser la causa y tener efecto sobre otra. Así los directivos de una organización no tienen una sola base del poder organizacional en la cual fundamenten su jerarquía con autoridad sino que más bien necesitan de todas las clases del poder en que se estructura la organización como forma para el acatamiento de una instrucción directiva.

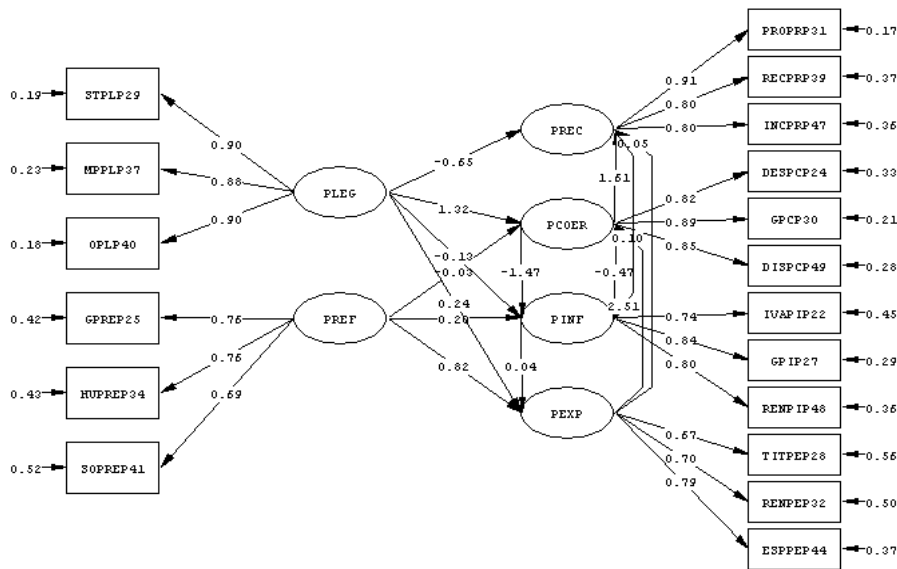
El segundo modelo, después de eliminar el factor del poder general, presenta la relación causal entre las seis clases del poder como forma de estrategia del ejercicio del poder organizacional. Los resultados estadísticos de contraste proporcionados por el LISREL, permiten concluir también, que el modelo es aceptable y que hay buen ajuste entre sus elementos, toda vez que el p-value asociado, al estadístico χ^2 arroja un valor de $P=0,0$ lo que contribuye al rechazo de la hipótesis de que las restricciones del modelo son correctas; el valor del RMSEA (0.077) es inferior a 0.08; el valor del SRMR (0.053) es inferior a 0.055 y; el valor del NNFI (0.93) es superior a 0.90. Conforme a lo anterior, también se puede aceptar como verdadera la siguiente hipótesis de trabajo:

H₂: Las estrategias del poder organizacional implica la combinación del ejercicio de distintas clases de poder, y por tanto, de fuentes para garantizar el cumplimiento de una orden.

El segundo modelo estructural completo se presenta en la figura 1.3, mientras que el simplificado se presenta en la figura 1.3.A.

Al atender a la información proporcionada por este segundo modelo, claramente se percibe que en el ejercicio del poder, tal y como lo sugieren las teorías del marco teórico de esta investigación, hay una clara distinción entre las relaciones causales existentes conforme al tipo general de poder que se puede encontrar en las organizaciones, esto es el poder formal y el poder informal (Raven, 1992, Meliá, et al., 1993, Rahim y Magner, 1996). En el poder formal convergen las relaciones entre los poderes: legítimo, recompensa, coercitivo e informacional; mientras que el poder informal las relaciones entre los poderes: referente y experto. Los efectos mostrados corroboran estas ideas.

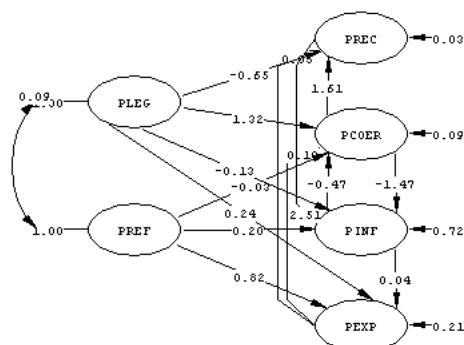
Figura 1.3 Modelo Estructural considerando la Causalidad entre las Clases del Poder para la Muestra de Cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud



Chi-Square=846.74, df=120, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

SRMR=0.050 NNFI=0.94

Figura 1.3.A Modelo Estructural Simplificado considerando la Causalidad entre las Clases del Poder para la Muestra de Cinco Unidades Administrativas de la Secretaría de Salud



Chi-Square=846.74, df=120, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

SRMR=0.050 NNFI=0.94

Considerando el modelo estructural simplificado de la figura 1.3.A., los efectos del poder legítimo (PLEG) sobre los poderes: recompensa (PREC), coercitivo (PCOER), informacional (PINF) y experto (PEXP) son significativos; pero son más determinantes con los poderes de recompensa y coercitivo. Por su parte los efectos del poder referente (PREF) sobre los poderes: coercitivo (PCOER), informacional (PINF) y referente (PREF) sólo es significativo con el poder experto (PEXP) de tal forma que las relaciones entre los poderes asociados con la forma del poder general formal de la organización son más importantes o contribuyen a explicar las estrategias entre las clases del poder organizacional.

Conclusiones

En los fundamentos teóricos del ejercicio del poder se habla mucho de las estrategias del poder (Kottler, 1982; Mintzberg, 1983; Galbraith, 1984; y Boulding, 1993), sin embargo, no hay muchas investigaciones prácticas donde se pueda corroborar las formas medibles como se ejecutan dichas estrategias. En esta investigación se encontró que en el ejercicio del poder se efectúan distintas estrategias que básicamente consisten del ejercicio simultáneo y combinado, en distintos grados, de las seis clases del poder como mecanismo para el logro de la influencia. Así se tienen que el poder legítimo tiene diferentes grados de relación causal con los poderes: coercitivo, general, de recompensa, informacional y referente; el poder de recompensa tiene relación con los poderes: coercitivo, legítimo, general y experto; para el poder coercitivo las relaciones se establecen con los poderes: legítimo, recompensa, experto e informacional; en lo que se refiere al poder informacional, éste se relaciona con los poderes: legítimo, general, coercitivo y experto; el poder general se relaciona con los poderes: legítimo, experto, informacional, referente, recompensa y coercitivo; el poder experto con los poderes: referente, general, coercitivo, informacional y legítimo; por último el poder referente está relacionado, por importancia, con los poderes: experto, legítimo (inversamente) y general. Los resultados anteriores coinciden con los identificados en los estudios de Cobb

(1986), Rahim et al. (1996) y Randall (2000) de modo que en el ejercicio del poder organizacional los depositarios del poder, principalmente los directivos de mayor autoridad hacen uso en distintas formas y grados de las clases y fuentes del poder como forma de garantía de la influencia.

Conforme a lo antes expuesto, un directivo mexicano con el perfil prototipo de la muestra del estudio logrará el acatamiento de sus instrucciones, primero en las clases formales de la organización, esto es, ejercitando los poderes: coercitivo, referente e informacional, pero también requerirá del empleo de su poder experto y referente, lo que implica que un directivo simplemente no lo es en virtud de su jerarquía ni de su autoridad dentro de una organización sino más bien de su capacidad con experiencia para proporcionar refuerzos positivos y negativos a sus subalternos, que complementariamente con la posibilidad de acceder a información valiosa podrá lograr influir en menor o mayor grado en el cumplimiento de sus instrucciones.

Lo anterior, pareciera ser un precedente para poder afirmar que un buen directivo no sólo es en virtud de que pueda dirigir eficazmente sino que más bien ello estará dado en función del cumplimiento por parte de sus subalternos de sus instrucciones, es decir, influir, lo que simultáneamente conlleva a la posibilidad de acceder a los clases y tipo del poder organizacional. Por ende, una instrucción formal no es acatada simplemente por la jerarquía o la formalización impuesta por la organización a un puesto directivo sino que más bien es condicionada por los subalternos en virtud de las posibilidades del detentador del acceso a las clases y fuentes del poder organizacional, en otras palabras: dime cuán y cuánto puedes recompensarme, reconocerme, motivarme, reprenderme y al tipo de información a la que puedas acceder, que yo te diré cuánto te he de obedecer y privilegiarte en la organización”.

Así en las organizaciones bajo estudio se puede hablar de dos dinámicas en las estrategias del poder como expresión del ejercicio de su poder organizacional, la primera dinámica está asociada a la naturaleza jerárquica de las cadenas de mando organizacionales e implica los mecanismos y la capacidad formal de influencia. Ahí se encuentran el ejercicio del poder legítimo, la capacidad de uso de recompensas, la capacidad de uso de coerciones y, según los resultados ofrecidos, la capacidad de manejar, otorgar o negar información. Este es un tipo de poder esencialmente adscrito al rol del agente de poder, más que a la persona que lo ocupa. Este poder formal es de naturaleza no recíproca y fluye vertical descendente a través de la estructura organizacional. La segunda dinámica de estrategia de poder incluye la influencia que se produce en virtud de la persona agente de la influencia, de las relaciones personales positivas, de la identificación, de la solidaridad, de la confianza en la capacidad y reconocimiento del agente del poder. Este poder informal no es atributo directo del rol desempeñado, necesita del contacto personal para desarrollarse. Es un poder de naturaleza más recíproca que resulta de relaciones interpersonales.

También queda de manifiesto que en una organización convergen las seis clases del poder y que en la medida que existan organizaciones con mayor formalización estructural en sus fuentes del poder mayor será su posicionamiento dentro de la escala jerárquica de las clases del poder social lo que al mismo tiempo involucra a sus directivos y miembros organizacionales, esto es, mientras más poderosa financiera,

coercitiva, informacional, responsable, experta o motivacionalmente sea una organización, más influencia ejercerá dentro de la dinámica política y social. Por ello, la organización deberá establecer marcos estrictos de normalización de los procesos de trabajo para evitar que ciertos puestos directivos gocen de mayor capacidad de acceso a las fuentes y clases de su poder organizacional, lo que simultáneamente evitará conflictos innecesarios en las dinámicas del ejercicio del poder.

Referencias

BOULDING, Kenneth E., **Las tres caras del poder**, Barcelona, España, Paidós Editores, 1993.

COBB, A.T., "Informal influence in the formal organizations: perceived sources of power among work unit peers", Academy of management journal, Number 23, 1986, pp. 155-161.

ETZIONI, Amitai, **A comparative analysis of complex organizations**, New York, USA, The Free Press Editores, 1961.

FALBO, T., "Multidimensional scaling of power strategies", In Journal of personality and social psychology, Volume 35, Number 8, 1977, pp. 537-547.

FRENCH, John R.P., Jr & RAVEN, Bertram H. "*The bases of social power*", in CARTWRIGHT, Dorwin & ZANDER, Alvin, **Group dynamics: research and theory**, New York, USA, Harper & Row Publisher, 1968, pp. 259-269.

GALBRAITH Kenneth, John, **La anatomía del poder**, Barcelona, España, Plaza & Janes Editores 1984.

JÖRESKOG G. Karl & SÖRBOM, Dag, **LISREL 8: Users reference guide**, United States of America, Scientific Software International Publisher, 2001.

KATZ, Daniel y KAHN, Robert L., **Psicología social de las organizaciones**, México, Trillas Editores, 1978.

KOTTER P., John, **El poder gerencial: cómo reconocerlo, obtenerlo y usarlo**, México, Interamericana Editores, 1982.

MELIÁ, José Luis, **El conjunto del rol y las relaciones de la persona focal en sus emisores de rol. Un estudio de la proximidad, comunicación, dependencia, poder y conflicto**, Valencia, España, Universidad de Valencia Editores, 1984.

MELIÁ, José Luis, Oliver, A. & Tomás, J.M. "A bifactorial theory of organizational power: Hypothesis and measurement", en Revista latinoamericana de psicología, Volumen 25, Número 2, 1993, pp. 139-155.

MELIÁ, José Luis, "The formal and informal Power Questionnaires (FIPO), In J. Maltby, C.A., LEWIS, & A. HILL (Eds.), **Commissioned reviews on 250 psychological test** (Volume 2), Lampeter, Wales: Edwin Mellen Press, 2000, pp. 841-845.

MINTZBERG, H., *Power in around organizations*, New York, U.S.A., Prentice Hall Editors, 1983.

OLSON, D.H. & CROMWELL, R.E., **Power in family**, New York, USA, John Wiley and Sons Publisher, 1975, pp. 3-37.

PARSON, T., "On the concept of influence", Public opinion quarterly, Number 27, 1963, pp. 37-62.

PEIRÓ, J.M. & MELIÁ, J.L., "Formal and informal interpersonal power in organizations: Testing a bifactorial model of power in role-sets", Applied psychology: An international review, Volume 52, Number 1, 2003, pp. 14-53.

PFEFFER, Jeffrey, **Managing with power: politics and influence in organizations**, Boston, Masachu, Harvard Business School Press, 1992.

RAHIM, M.A. & MAGNER R., N., "Confirmatory factor analysis of the bases of leader power: first-order factor model and its variance across group", Multivariate behavioral research, Volume 31, Number 4, 1996, pp. 495-516.

RAHIM, M.A., ANTONIONI, D., PSENICKA, C., KIM, N.H. & KHAN, A.A., "Bases or leader power and subordinates organizational commitment and effectiveness: A cross-cultural study", In RAHIM, M.A. & GOLEMBIEWSKI, R.T., **Current topics in management**, Volume 4, Stamford, CT, USA, Jai Press Publisher, 1999, pp. 327-346.

RANDALL, Peterson S., "Power and influence in organizations", Administrative Science Quarterly, Volume 45, Number 1, 2000, pp. 160-163.

RAVEN, Bertram H., "Social influence and power", In STEINER I., & FISHBEIN M., **Current studies in social psychology**, New York, USA, Holt, Rinehart and Winston Publisher, 1965, pp. 371-382.

RAVEN, B.H., SCHWARZWALD, J. & KOSLOWSKY, M., "Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence", Journal of applied social psychology, Volume 28, 1998, pp. 307-332.

RAVEN, Bertram H., **French y Raven 30 years later: power/interaction and interpersonal influence**, XXIV International Congress of Psychology, Sydney, Australia, 1992, pp. 1-33.

RIVERA, A. Sofía, **Conceptualización, medición y correlatos de poder y pareja: una aproximación etnopsicológica**, Facultad de Psicología, UNAM, 2000, pp. 5-81.

VISAUTA Vinacua, Bienvenido, **Técnicas de investigación social. Modelos causales**, Barcelona España, Hispano Europea Editores, 1986.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA REDUCCIÓN DE ACCIDENTES LABORALES: LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO

Cecilia Aguilar Ortega; Thelma Cetina Canto y Adda Mendoza Alcocer
(Universidad Autónoma de Yucatán: Facultad de Psicología)

RESUMEN

Los accidentes de trabajo son una constante diaria en la realización de las actividades laborales de los trabajadores, siempre están expuestos a ser víctimas de algún accidente que pudiera dañarlos de manera grave, parcial o totalmente, e incluso causarles la muerte. Los factores relacionados con los accidentes están relacionados con el factor humano, con las condiciones inseguras, condiciones del puesto, con los factores organizacionales y sociales (Chiavenato, 2011; Dessler & Varela, 2011). Aunque si bien es interesante abordar el fenómeno desde una gestión sistémica, entendiendo que las personas, sus tareas, sus equipos y el entorno componen un sistema dinámico, el creciente interés en el factor humano y como éste se desarrolla en el entorno laboral, ha impulsado el estudio de los accidentes de trabajo desde una perspectiva psicológica, centrándose en la percepción de riesgo, actitudes y conductas seguras de los agentes implicados en el fenómeno y como éstos influyen en la gestión de la prevención. De ahí que este estudio se propuso como objetivo conocer la percepción que tiene un grupo de trabajadores sobre el riesgo de su trabajo, sobre los actos y condiciones inseguras; así como conocer la frecuencia en el uso e importancia de su equipo de protección personal, con la finalidad de desarrollar propuestas acción en materia de seguridad que involucre a todos los actores. Participaron 26 trabajadores de diversos niveles de una empresa del sector eléctrico. Se aplicó un instrumento de percepción de riesgo en el lugar de trabajo. De acuerdo a los resultados se encontró que consideran su trabajo como riesgoso; el equipo que utilizan siempre es la ropa y el equipo que utilizan con menor frecuencia son los guantes C-IV y los guantes de algodón. El equipo de protección personal que consideran muy importante para evitar accidentes, es el casco y a los guantes. Los facilitadores mencionados por los linieros que les permiten el uso del EPP hacen referencia a que les brinda protección en general y la posibilidad de evitar accidentes haciendo uso de ellos. Los obstáculos percibidos hacen referencia a la incomodidad que genera su uso, que no está de acuerdo a su talla y que no se les proporciona en tiempo. En cuanto a los actos inseguros que los linieros encuentran en su área de trabajo están, no utilizar el equipo de protección personal, por su parte, los jefes mencionaron el exceso de confianza y la mala actitud. En cuanto a las condiciones inseguras los linieros mencionaron aspectos relacionados con las condiciones propias de su lugar de trabajo, mientras que los jefes señalan factores del lugar de trabajo e instalaciones, factores del vehículo y el factor personal. Finalmente, las propuestas de acción que mencionaron para usar su EPP son el reconocimiento económico, social, personal, hacer conciencia de uso, la capacitación y la supervisión de sus jefes. En general, una estrategia será efectiva en tanto que se relacione con el fenómeno de interés, para lo cual fue necesario llevar a cabo un diagnóstico antes de diseñar la estrategia a implementar en materia de seguridad laboral.

INTRODUCCIÓN

El trabajo puede considerarse una fuente de salud porque con el mismo las personas consiguen una serie de aspectos positivos y favorables para la misma. En el trabajo las personas desarrollan una actividad física y mental que revitaliza el organismo al mantenerlo activo y despierto; así también se desarrollan y activan las relaciones sociales con otras personas a través de la cooperación necesaria para realizar las tareas y el trabajo permite el aumento de la autoestima porque permite a las personas sentirse útiles a la sociedad. No obstante las condiciones sociales y materiales en que se realiza el trabajo pueden afectar el estado de bienestar de las personas en forma negativa. En este sentido, ofrecer un ambiente laboral seguro es importante ya puede prevenir los accidentes de trabajo, y con ello evitar causar daños graves a la salud de los trabajadores, de tipo psíquico, físico o emocional (Dessler & Varela, 2011).

Los accidentes en el trabajo son de los acontecimientos más críticos y serios que ocurren en una organización, especialmente en compañías que operan usando maquinaria con alto riesgo en el lugar de trabajo, son una constante diaria en la realización de las actividades laborales de los trabajadores, siempre están expuestos a ser víctimas de algún accidente que pudiera dañarlos de manera grave, parcial o totalmente, e incluso causarles la muerte. Los frecuentes números de accidentes que ocurren se incrementan año con año resultando un impredecible costo (López-Araújo, B. & Osca, A., 2010). El reconocimiento de que la seguridad laboral es un indicador a trabajar para mejorar los niveles de calidad de vida en el trabajo, es manifestado por diferentes organizaciones, tanto a nivel internacional, como nacional y local. La Organización Internacional del Trabajo (2012) estima que en países en vías de desarrollo, el costo anual de los accidentes y enfermedades ocupacionales está entre el 2% al 11% del Producto Interno Bruto (PIB). Este organismo menciona que cada día mueren en el mundo cerca de 6 mil 300 personas como resultado de lesiones o enfermedades relacionadas con el trabajo y cada año ocurren cerca de 337 millones de accidentes en el trabajo que resultan en ausencias prolongadas. De acuerdo a cifras del Instituto Mexicano del Seguro Social (2011), en un año ocurrieron en México mil 412 defunciones por riesgos laborales y 411 mil accidentes de trabajo, considerándose de esta forma la primera causa de incapacidad temporal en el país y representando el 81% de los riesgos registrados. Las muertes y las lesiones relacionadas con trabajos de todo tipo alcanzan un alto número no sólo en pérdidas humanas, sino en pérdidas económicas.

La Organización Mundial de la Salud (2012) define un accidente como un hecho no premeditado del cual se deriva un daño considerable. En México, un accidente de trabajo es definido como un “Suceso repentino que sobreviene por causa o con ocasión del trabajo, y que produce en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte; así como aquel se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, aún fuera del lugar y horas de trabajo, o durante el traslado de los trabajadores desde su residencia a los lugares de trabajo o viceversa, cuando el transporte se suministre por el empleador” (Ley Federal del Trabajo, 2012). El accidente puede ser considerado como un evento, es decir, algo no planeado que interrumpe una determinada actividad impidiendo su terminación y, que posiblemente pueda incluir una lesión o daño a

propiedad. Pero un accidente no implica necesariamente una lesión. El accidente puede ser ocasionado por la existencia de deficiencias en la seguridad, que implican la falla en los procesos. También puede ser entendido como el resultado de una cadena de acontecimientos en lo que algo ha funcionado mal y no se llegó a buen término.

Si bien existen diversas causas de los accidentes, se podrían agrupar en factores relacionados con el factor humano; factores técnicos o condiciones inseguras; factores organizacionales y sociales; y las ocurrencias fortuitas (Morillejo, Pozo & Martínez, 2002; Parra, 2003; Fernández, Montes & Vázquez, 2005; Meliá, 2004; Chiavenato, 2011; Dessler & Varela, 2011).

En cuanto al factor humano, se puede incluir los actos inseguros que pueden ocasionar los accidentes laborales como el violar los procedimientos aceptados como seguros, dejar de usar equipo individual de protección, distraerse o conversar durante el trabajo, limpiar una máquina en movimiento, trabajar con rapidez o muy lento, hacer inoperante los dispositivos de seguridad al removerlos, ajustarlos o desconectarlos, levantar objetos de forma inadecuada, usar las manos para operar un equipo, etc. (Robaina, Avila & Sevilla, 2003; Chiavenato, 2011; Dessler & Varela, 2011). Chiavenato (2011) señala que existen ciertos factores de la personalidad que hacen que la persona tenga más posibilidades de sufrir un accidente, como la impulsividad, extroversión, autoindulgencia, agresividad e impaciencia; así mismo menciona factores personales como la deficiencia o alteración mental, psíquica o física, que influye en la generación de actos inseguros.

Parra (2003) menciona que otro factor humano es cuánto han aprendido las personas (conocimiento) y que tan capaces son para aplicarlo adecuadamente al realizar su trabajo; así también, señala otros relacionados con la edad, sexo, actitud hacia el trabajo y actitud frente al riesgo. Por su parte, Armengou, Lluís y López (2006) y Arezes (2008) mencionan que la percepción de riesgo que tiene en sujeto está relacionado con los accidentes, así la persona que perciba una situación como amenazante o peligrosa (riesgo subjetivo) tenderá a comportarse de forma segura a otra que lo perciba sin peligro; esta última mostrará comportamientos riesgosos o inseguros que aumentarán la posibilidad de algún accidente.

Al hacer referencia a los factores técnicos o condiciones inseguras relacionadas con los accidentes, están las condiciones del ambiente físico como, iluminación, temperatura, ruido, ventilación inadecuada y otros, como equipo guardado de forma inadecuada, equipo defectuoso, almacenamiento inseguro, etc. Otras condiciones tienen que ver con el agente, objeto o materiales de riesgo llamadas así porque dependen de características materiales del trabajo, la complejidad de máquinas y herramientas puede hacer muy difícil su manejo. También podemos incluir la falta de elementos de protección personal y de maquinaria segura o en buen estado como factores de riesgo que generan gran cantidad de accidentes (Parra, 2003).

Por otro lado están, los riesgos de contaminación química y biológica como las características fisicoquímicas de máquinas y herramientas y las formas de energía que utilizan, donde la

materialización accidente daría lugar al peligro, como incendios, explosiones, reacciones químicas peligrosas que pueden dar lugar a daños en la salud (Bernaola & Quevedo, 2012). También están las condiciones generales e instalaciones de la empresa como pisos húmedos, resbalosos y/o en mal estado, protección climática inadecuada, falta de disponibilidad de equipos contra incendios, etc. que pueden ocasionar daños a la salud o un accidente. Otras condiciones están relacionadas con la organización del trabajo entre las cuales se pueden mencionar, la forma en que se organizan las tareas y el tiempo, duración de la jornada de trabajo, horas extra y periodos de descanso. Así también, se pueden incluir factores que tienen que ver con la carga de trabajo, como exigencias de la tarea, esfuerzo físico, posturas de trabajo, manipulación de carga, etc. (Parra, 2003).

En cuanto a los factores organizacionales y sociales, están la organización informal, el tipo de actividades que realiza la organización o sector productivo, el estatus, las relaciones interpersonales; la "cultura de seguridad" en la organización; la respuesta de seguridad de la organización, directivos, supervisores y compañeros de trabajo (Meliá, 2004; Armengou, Lluís & López, 2006; Chiavenato, 2007; Dessler & Varela, 2011).

En la prevención del riesgo de accidentes es necesario considerar no sólo los factores técnicos y organizacionales, como contar con el equipo y herramientas adecuadas, que en la organización existan políticas, programas de capacitación, etc., sino también es importante conocer la percepción que tienen los trabajadores con respecto a ello, ya que de acuerdo a como perciban o construyan la situación afectará a su comportamiento. Por tanto, es importante destacar el papel que tiene la percepción de riesgo del trabajador en la generación de accidentes. El riesgo puede percibirse como una característica objetiva de los diversos elementos que conforman el ambiente físico; en este sentido el riesgo es considerado como un "estímulo", reflejado por el índice de veces u ocasiones que se llegan a producir pérdidas materiales o humanas. Frente a esta perspectiva, surge otra que considera el riesgo no como un estímulo, sino como una respuesta. Más específicamente, esta visión toma en consideración la estimación subjetiva llevada a cabo por la persona, destacando con ello el carácter subjetivo del mismo. Esta distinción es más amplia, cuando se plantea el dilema entre riesgo objetivo y riesgo subjetivo, refiriéndose el primero como el proceso de una valoración técnica por medio de expertos y el segundo como una consideración de carácter ingenuo por parte de novatos o principiantes (Portell, Riba & Bayés, 1997).

Al respecto, Armengou, Lluís y López (2006) mencionan que la percepción de los riesgos laborales con la siniestralidad laboral surge de la necesidad de diferenciar entre el concepto de riesgo estimado por un experto en prevención sobre puestos de trabajo en el plan de prevención, llamado riesgo objetivo, y el que percibe el trabajador o supervisor, denominado riesgo subjetivo. Esta diferencia entre el riesgo objetivo y subjetivo predispone a la persona a adoptar actitudes poco efectivas o contrarias a la seguridad en el trabajo, llevándola a realizar conductas inseguras que podrían ocasionarle daños su salud; por ello es necesario analizar qué percibe el trabajador como riesgo, debido a que la percepción entre los especialistas y el trabajador pueden diferir. Estos autores definen la percepción de accidentes como la evaluación combinada que hace el trabajador sobre la probabilidad de que

un suceso adverso ocurra en un futuro en su lugar de trabajo y las posibles consecuencias que conlleve. De ahí que los trabajadores que perciben su trabajo como más seguro tienden a estar más implicados en accidentes menores que aquéllos que lo perciben como más peligroso.

Es importante tomar en cuenta estas consideraciones al momento de realizar una intervención en prevención de accidentes, ya que cada actor involucrado percibe el fenómeno de forma diferente de acuerdo a su experiencia, creencias, valores, motivaciones, etc. Si bien el experto tiene un conocimiento técnico y objetivo del riesgo real, los trabajadores pueden detectar formas de riesgo y su prevención no detectadas por los expertos, ya que ellos son los que están más inmersos muchas veces en sus procesos de trabajo. Y de igual manera, las personas encargadas de la seguridad laboral, al no estar tan inmersas en los procesos de trabajo pueden detectar aspectos generales no observados por las personas que están en la operación.

El creciente interés en el factor humano y como éste se desarrolla en el entorno laboral, ha impulsado el estudio de los accidentes de trabajo desde una perspectiva psicológica, centrándose en las actitudes y conductas seguras de los agentes implicados en la organización, y como estos influyen en la gestión de la prevención. La revisión de los conceptos de conducta segura, creencias hacia la seguridad y los sentimientos generados hacia la misma pretenden dar una explicación de las causas de los accidentes de trabajo, más centrada desde la perspectiva de los trabajadores, supervisores y cómo estos participan en la gestión de seguridad en la organización. Así también, Prades (1998 en Armegou, Lluís & López, 2006) propone que para incrementar las conductas seguras de los trabajadores se deben abordar aspectos cognitivos del trabajador mediante el diseño de una intervención psicosocial de cambio de actitudes positivas hacia la seguridad laboral, la cual fomentará comportamientos más seguros y consecuentemente una disminución de los accidentes de trabajo.

Cabe señalar, que a pesar de la importancia que tienen los comportamientos y condiciones seguras e inseguras en la prevención de los accidentes, esta división simple no permite avanzar en este camino. De ahí que resulte interesante abordar el fenómeno como una gestión sistémica, entendiendo que las personas, sus tareas, sus equipos y el entorno componen un sistema dinámico. Es decir, si se modifica un componente, los otros no se mantienen inalterados y el efecto definitivo sobre la seguridad resulta difícil de prever. Por lo que resulta importante considerar a todos los subsistemas de la organización al momento de diseñar planes y programas en materia de seguridad.

De acuerdo a lo anterior es importante destacar el papel participativo que deben tener todos los actores involucrados en la gestión de la seguridad, tanto la dirección, mandos medios como los propios trabajadores en la toma de decisiones que promuevan ambientes seguros y saludables que protejan la integridad de los miembros de la organización. Una buena gestión de la seguridad y la salud en el trabajo requiere algo más que reducir el número de accidentes. Una cultura organizativa que valora más la rapidez de los cambios o el ahorro de costes que la seguridad puede provocar accidentes en el trabajo, algunos de los cuales pueden implicar pérdidas humanas, puede disminuir

la confianza entre los trabajadores y la dirección de la empresa, ocasionar la pérdida de compromiso de los trabajadores y afectar el rendimiento en el trabajo. Por tanto, los directivos tienen que comprender las cuestiones relativas a la seguridad y a la salud, para tomar decisiones que contribuyan a crear un clima de seguridad en la organización (Gómez, Balkin & Cardy, 2005).

Considerando el papel que juega el trabajador como gestor de su propia seguridad, el presente trabajo plantea una propuesta de intervención donde los actores implicados en el fenómeno, esto es tanto directivos como el personal operativo, intervienen de forma activa en el desarrollo de propuestas de acción que contribuyan al desarrollo de conductas, actitudes y condiciones laborales seguras. Considerando lo anterior el presente trabajo se propuso como objetivo conocer la percepción que tiene un grupo de trabajadores sobre el riesgo de su trabajo, sobre los actos y condiciones inseguras; así como conocer la frecuencia en el uso e importancia de su equipo de protección personal, con la finalidad de desarrollar propuestas acción en materia de seguridad que involucre a todos los actores.

MÉTODO

Participantes:

La muestra quedó conformada por 26 trabajadores, 18 pertenecientes al nivel operativo y 8 a nivel directivo y mando medio.

Instrumento:

Para fines del estudio se construyó un instrumento de percepción de riesgo en el trabajo. El instrumento quedó constituido de la siguiente manera: En la primera sección, se le solicita al trabajador datos relacionados con su edad, sexo, puesto, área de trabajo, antigüedad en el puesto; así como si ha tenido o no algún accidente y cuántos. En la segunda sección se le plantean las siguientes preguntas abiertas: ¿Qué acciones inseguras encuentras en tu área de trabajo?, ¿Qué condiciones inseguras encuentras en tu área de trabajo?, ¿Quién (es) son los responsables de prevenir un accidente de trabajo?; así también se le plantea la pregunta ¿Qué tan riesgoso considera su trabajo?, la forma de respuesta es un escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta, donde 1 es nada riesgoso hasta 5 muy riesgoso.

Para el nivel operativo se diseñó una tercera sección referente al uso e importancia del equipo de protección personal, en la cual se le plantean 4 preguntas relacionadas con 12 equipos de protección personal (EPP), primeramente se le pregunta si lo requiere para desempeñar su trabajo, cuya respuesta es dicotómica, en caso de que lo requiera, se le pregunta la frecuencia en la que lo utiliza, cuya forma de respuesta va de un 1=nunca a un 5=siempre; seguidamente se le pregunta qué tan importante es para su trabajo; la forma de respuesta va de un 1= nada importante a un 5=muy importante; y posteriormente se le pregunta que tan a gusto se siente con el equipo, cuya forma de respuesta va de un 1=muy a disgusto a 5= muy a gusto.

LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Para una mejor comprensión de la intervención realizada se presentara en fases con los resultados obtenidos en cada una de ellas.

FASE 1. INICIAL

En esta fase se estableció el propósito de la intervención que fue promover el desarrollo de ambientes seguros y saludables en el lugar de trabajo, dentro de un marco de responsabilidad compartida por parte de los jefes como de los subordinados, el cual quedó alineado a los objetivos de la organización. Se determinaron los puestos de trabajo que deberían de participar primeramente en el estudio. Se diseñaron los instrumentos pertinentes a la organización para diagnosticar la percepción de riesgo de su trabajo; el uso, importancia y gusto por su equipo de protección personal así como los actos y condiciones inseguras percibidas en su lugar de trabajo.

FASE 2. RECOLECCION DE DATOS Y DIAGNÓSTICO

Esta fase se dividió en dos etapas

Etapa 1. Aplicación de Instrumentos

Se aplicó de manera grupal los instrumentos a los trabajadores del nivel operativo y mandos medios. Se realizó un análisis descriptivo a través de la medida de tendencia central media para conocer el nivel de riesgo percibido de su trabajo; así como para conocer la frecuencia de uso e importancia de su equipo de protección personal y el gusto que sienten al utilizarlo. En cuanto a la percepción de riesgo de su trabajo, los resultados indican que los trabajadores del nivel operativo perciben riesgoso su trabajo ($M=4.16$; $DS=.85$).

Cabe señalar que de los 12 equipos de protección personal planteados en el instrumento, no todo el personal requería los mismos para llevar a cabo sus funciones, de ahí que se planteó primeramente la pregunta si lo requerian o no para el desempeño de su trabajo, en caso de requerirlo contestaban con qué frecuencia lo utilizaban, que tan importante es para evitar accidentes y que tan a gusto se sienten con ello.

En la tabla 1 se observa que la ropa es el equipo que utilizan siempre ($M=5.00$) y el equipo que utilizan con menor frecuencia son los guantes C-IV ($M=4.23$), las mangas C-II ($M=4.27$) y los guantes de algodón ($M=4.33$). Para una mejor comprensión de la información sobre la frecuencia con la que los trabajadores utilizan su equipo de protección personal, los resultados deberán ser interpretada de acuerdo a la siguiente escala de valores: 1= Nunca, 2= Muy pocas veces, 3= Algunas veces, 4= Muchas veces y 5= Siempre (Ver gráfica 1). Así también se presenta el porcentaje de personas que utilizan su equipo de protección personal de acuerdo a la frecuencia de uso.

Tabla 1. Análisis de medias de la frecuencia de uso del EPP

Equipo Protección	Frecuencia de Uso M	Porcentaje				
		Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Casco	4.88	-	-	-	11	89
Guantes	4.83	-	-	-	17	83
Barbiquejo	4.88	-	-	-	11	89
Ropa	5.00	-	-	-	-	100
Cinturón	4.83	-	-	5.6	5.6	88.8
Bandola	4.83	-	-	5.6	5.6	88.8
Guantes C-11	4.43	-	6	19		75

Tabla 1. Análisis de medias de la frecuencia de uso del EPP

Equipo Protección	Frecuencia de Uso	Porcentaje				
		Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Guantes C-IV	4.23	-	12	17	6	65
Protector de guantes dieléctricos	4.41	-	12	12	-	76
Guantes algodón	4.33	13	-	7	-	80
Mangas C-II	4.27	9	-	18	-	73
Mangas C-IV	4.45	9	-	9	-	82

En cuanto a la importancia que tiene para los trabajadores el uso del equipo de protección personal, se encontró que tanto al casco como a los guantes son considerados como muy importantes ($M= 5.00$); mientras que los guantes de algodón ($M= 4.66$) son considerados como menos importantes. Para una mejor comprensión de los datos se considerará la siguiente escala de valores: 1= Nada importante, 2= Poco importante, 3= Medianamente importante, 4= Importante, 5= Muy importante (Ver tabla 2).

Tabla 2. Importancia del EPP para su trabajo

Equipo Protección	Importancia M	Porcentaje			
		Nada importante	Medianamente importante	Importante	Muy importante
Casco	5.00	-	-	-	100
Guantes	5.00	-	-	-	100
Barbiquejo	4.72	-	11	6	83
Ropa	4.94	-	-	6	94
Cinturón	4.88	-	6	-	94
Bandola	4.88	-	6	-	94
Guantes C-11	4.81	-	6	6	88
Guantes C-IV	4.82	-	6	6	88
Protector de guantes dieléctricos	4.88	-	6	-	94
Guantes de algodón	4.66	6.7	-	6.7	86.6
Mangas C-II	4.81	-	-	18	82
Mangas C-IV	4.90	-	-	9	91

En cuanto al gusto que sienten al utilizar el equipo de protección, se encontró que los guantes de algodón (M= 4.80) son el EPP con el que se sienten más a gusto y con lo que se sienten menos a gusto, es con las Mangas C-IV (M= 4.27) y el barbiquejo (M= 4.33). Para optimizar la comprensión de los datos, deberá entenderse que se hizo uso de la siguiente escala de valores: 1= Muy a disgusto, 2= Poco a disgusto, 3= ni a disgusto ni a gusto, 4= a gusto, 5= muy a gusto (Ver tabla 3).

Tabla 3. Gusto que sienten por el EPP

Equipo de protección	Gusto M	Porcentaje				
		Muy a disgusto	Poco a disgusto	Ni a disgusto ni a gusto	A gusto	Muy a gusto
Casco	4.50	-	-	11	28	61
Guantes	4.50	-	-	17	11	72
Barbiquejo	4.33	-	6	17	17	60
Ropa	4.72	-	-	6	17	77
Cinturón	4.77	-	-	6	11	83
Bandola	4.72	-	-	6	16	78
Guantes C-11	4.37	-	-	19	25	56
Guantes C-IV	4.35	-	-	23	18	59
Protector de guantes dieléctricos	4.52	-	-	17.6	11.8	70.6
Guantes algodón	4.80	-	-	-	20	80
Mangas C-II	4.54	-	-	9	27	64
Mangas C—IV	4.27	9	-	9	18	64

En lo que respecta a los actos inseguros y condiciones inseguras percibidas en el lugar de trabajo; y en cuanto a la responsabilidad de prevenir los accidentes, se realizó un análisis de contenido de las respuestas dadas por los operativos y por los mandos medios. En un primer análisis se identificaron todas las posibles respuestas, posteriormente se agruparon por semejanza de significado para formar categorías, y por último se realizó un análisis de frecuencia de cada respuesta para cada categoría.

Entre los actos inseguros que los operativos encuentran en su área de trabajo son: no utilizar el equipo de protección personal (5), no instalar todo el equipo de seguridad (1), falta de comunicación (1) y platicar mientras se trabaja en la línea (1). Por su parte, los jefes mencionaron el exceso de confianza (2), la falta de seguimiento de reglas y procedimientos (1), la mala actitud (2), la forma en que se manejan los vehículos (1), los estados de salud irregulares (1), los estados de ánimo irregulares o problemas personales (2), el alcoholismo (1), la falta de interés por la seguridad (1) y la falta del uso del equipo de seguridad (1).

En cuanto a las condiciones inseguras los operativos mencionaron aspectos relacionados con las condiciones propias de su lugar de trabajo (10), condición de las instalaciones (4), condiciones de las herramientas y materiales (3), condiciones del vehículo (2), condiciones del ambiente (2) y condiciones del equipo de seguridad (2), ver tabla 4.

Tabla 4. Condiciones Inseguras percibidas por los operativos

	Condiciones Inseguras	Frecuencia
Condición de la instalaciones	El mal estado de la estructura	1
	Antigüedad de las instalaciones.	1
	Cubículos dañados.	1
	Puertas en mal estado.	1
	Subtotal	4
Condiciones del lugar de trabajo	Varía el terreno	2
	Postes quebrados	1
	Bases mal hechas	1
	Postes mojados	1
	Demasiados cables sueltos.	1
	Cajas por todos lados.	1
	Trabajar mojado.	1
	Carreteras mojadas.	1
	Las conexiones a distancia en una potencia de medio.	1
	Subtotal	10
Condiciones del vehículo	Falta de alineación y balanceo a los vehículos.	1

	Vehículos defectuosos en sus equipos.	1
	Subtotal	2
Condiciones de las herramientas/materiales	Herramientas en mal estado	1
	Fallos en los radios de comunicación.	2
	Subtotal	3
Condiciones del ambiente	Clima	1
	Lluvia	1
	Subtotal	2
Condiciones del equipo de seguridad	Guantes no aptos para asegurar el trabajo bajo la lluvia	1
	No contar con el equipo de seguridad adecuado para realizar los trabajos.	1
	Subtotal	2
	TOTAL	23

Por otro lado, los jefes perciben que las condiciones inseguras que se presentan en su área de trabajo están relacionadas con condiciones del lugar de trabajo (6), condiciones de las instalaciones (2), condiciones del vehículo (1) y condiciones del puesto de trabajo (1), ver tabla 5.

Tabla 5. Condiciones inseguras percibidas por los jefes

Condiciones Inseguras		Frecuencia
Condiciones del lugar de trabajo	Espacio reducido	1
	Mobiliario inadecuado	1
	Áreas inadecuadas para el resguardo de equipo y materiales	1
	Las carreteras en el área de trabajo	1
	Subtotal	6
Condiciones de las instalaciones	Instalaciones antiguas	1
	Estructuras corroídas	1
	Subtotal	2
Condiciones del vehículo	Vehículos viejos	1
Condiciones del puesto de trabajo	La jornada que continúa en el horario nocturno.	1
	Total	10

Para la pregunta sobre quién es el responsable de la prevención de los accidentes de trabajo, los operativos la atribuyen a todos como empresa (11) a ellos mismos (7) y a los directivos (1); así mismo los jefes la atribuyen a ellos mismos (4) y a todos en la empresa (3). Es decir, ambos grupos consideran que la responsabilidad en la prevención de los accidentes es compartida.

Etapa II. Sesión de trabajo con los operativos

Se diseñó una sesión de trabajo con los operativos para analizar de manera individual y grupal los obstáculos y facilitadores que perciben que influyen en la utilización de su equipo de protección personal.

Primeramente se les presentó los resultados generales en cuanto al uso, importancia y gusto por el uso del EPP encontrados en la primera etapa de esta fase, permitiendo que analizaran de manera grupal, cuál era el EPP que como grupo utilizaban con mayor frecuencia y cual con menor frecuencia, cuál consideraban más importante y cual de menor importancia; así como cuál era el EPP con el que se sentían más a gusto y menos a gusto.

Seguidamente se les solicitó que analizaran de manera individual, cuál era el EPP que utilizaban siempre, el cual fue considerado como un logro, así también se les pidió que escribieran que factores han facilitado su uso, para lo cual se les aplicó un técnica como la de la figura 1.

LOGROS	FACILITADORES
Menciona ¿Cuál es el EPP que utilizas siempre?	¿Qué factores han facilitado su uso?

Figura 1. Facilitadores para los logros

Posteriormente se realizó un análisis de manera grupal a partir de las respuestas individuales, los resultados presentados son los generales del grupo de trabajadores. Los facilitadores mencionados por los operativos hacen referencia a que les brinda protección en general y la posibilidad de evitar accidentes haciendo uso de estos, ver tabla 6.

Tabla 6. Factores que facilitan el uso del EPP

Logros	Facilitadores
Guantes	No electrocutarme Protección en las manos y evita cortaduras y lesiones Facilita el manejo de cables y evita las manchas Por descargas y seguridad para evitar algún accidente Me permite manejar el cable sin tener que lastimarme Porque me protege del sol y de los espinos al entrar el monte.
Ropa	Nos protege de los rayos del sol, caída de líquidos y objetos Evita el calor porque es obligatorio Me facilita el movimiento cuando trabajo Es de algodón y no rápido se prende Ayuda a no recibir descargas por corriente Me es cómoda para trabajar, me siento a gusto Porque nos protege de los espinos al entrar el monte Para protegerme de algún accidente

	La empresa hace que siempre utilice mi uniforme y gracias a que lo utilizo no me he accidentado
Casco	Proteger la cabeza Para no golpearme con alguna herramienta si cae Que es cómodo Evita que los rayos del sol te den Por descargas y seguridad para evitar algún accidente Más seguro
Chaleco reflejante	Nos identifican los autos en el día y la noche El uso es fácil y se requiere Por seguridad para evitar algún accidente
Lentes	Protección para los ojos Te protege del resplandor del sol Que el pulpo no te dañe la vista
Botas	Facilitan el aislamiento o el no pisar un animal Te protege de algún accidente Es cómodo para andar en camino malo Para las descargas no entra la humedad Que no hagas contacto con el piso
Barbiquejo	No se cae mi casco
Cinturón	Ayuda Para trabajar más seguro
Bandola	Para no caerse Para trabajar más seguro.

Por otro lado, también se analizó tanto de forma individual como grupal el EPP que no utilizan siempre, el cual se consideró como un área de oportunidad, y se les pidió que mencionaron los obstáculos que impiden su uso y los factores que facilitarían que si lo utilizaran, para lo cual se les aplicó una técnica como se muestra en la figura 2.

AREAS DE OPORTUNIDAD Menciona ¿Cuál es el EPP que no utilizas siempre?	OBSTACULOS ¿Qué factores obstaculizan que no utilices tu EPP?	FACILITADORES ¿Qué factores han facilitado su uso?

Figura 2. Obstáculos y facilitadores para las áreas de oportunidad

En la tabla 7 se presentan los resultados generales del grupo. Los obstáculos percibidos de forma general hacen referencia a la incomodidad que genera su uso, que no está de acuerdo a su talla y que no se les proporciona en tiempo.

Tabla 7. Factores que obstaculizan y facilitarían el uso del EPP

Áreas de Oportunidad	Obstáculos que impiden su uso	Factores que facilitarían su uso
Tensor para #8	No me lo compran	
Lentes Claros	Que en algunas agencias no hay proporción. Que no me lo proporcionan (2) Se empañan los lentes por sudor y evita la visibilidad (3) No los uso por exceso de confianza No tengo visibilidad en la noche porque se empañan.	Manejar unos lentes claros con buena ventilación que no resbalen y sean cómodos ayudaría a trabajar más seguro en las noches
Cinturón	No me lo proporcionan	
Bandola	Aun no me lo dan	Si nos las facilitarían haríamos con más tiempo los trabajos en parejas.
Guantes dieléctricos	Que aún no lo proporcionan No son requeridos frecuentemente La incomodidad	Que sean más suaves.
Botas	Se me olvidan	
Ropa	Acaloramiento	
Casco	Es incómodo (3) El tipo de diseño que tiene, está muy amplio y pesado. A veces es un obstáculo porque sudas.	Que sea menos pesado y de forma más pequeña.
Guantes	Que no está a mi medida (2) Tenemos la costumbre de no usarlos (2) Por exceso de confianza Incómodos y duros Por el sudor, es incómodo	Que sean más cómodos, más delgados. Que nos den las medidas adecuadas.
Chaleco reflejante	Incomodidad al realizar el trabajo (3) Distracción	Que te permitan utilizarlo solamente por las noches
Barbiquejo	Es incómodo (3) Me estorba en la cara	Que sea elástico y cómodo con una esponja para que no lastime.
Arneses	Es algo incómodo y está muy complicado ponerlo	No perder la costumbre

FASE 3. Retroalimentación elaboración de propuestas y de acción

Esta fase fue dividida en dos etapas.

Etapa 1. Elaboración de propuestas de acción a nivel operativo

Dada la importancia de no sólo enfocarse en lo que no hacen los trabajadores sino en seguir manteniendo lo que vienen haciendo bien, se elaboraron propuestas de acción, con base en los resultados encontrados en la Fase 2, para mantener su logros, es decir, para continuar utilizando su equipo de protección; así como propuestas para mejorar sus áreas de oportunidad, es decir para usar siempre su equipo de protección.

Las propuestas que los operativos mencionaron para continuar utilizando su equipo de protección personal, es decir para mantener sus logros, son:

1. Reconocimiento económico o material: Reconocerles el trabajo que realizan a través de un incentivo económico o darles alguna herramienta particular para su trabajo y realizar alguna inspección para que la persona que cumpla se le brinde algún incentivo.
2. Reconocimiento social y personal: Tener una motivación personal, reconocer y agradecerles el trabajo que realizan y reconocerlos como personas que son.
3. Trabajo por parejas: Poner metas por cuadrillas para utilizar el equipo, organizar a las parejas para que utilicen su equipo en conjunto, demostrar la importancia y necesidad de utilizar el equipo.
4. Concientización: Recordar y hacer conciencia del uso del EPP, hacer ver a los trabajadores la seguridad que proporciona el utilizarlo, colocar anuncios en todos lados para recordad nuestro equipo, Instruir sobre mantener una actitud positiva
5. Jefes: Accesibilidad de los jefes al solicitar los cambios de equipo.
6. Actitud personal: Sentir seguridad en si mismo, tener un buen estado de ánimo, ser entusiasta y darle importancia a la familia.
7. Equipo de protección: proporcionar a tiempo el equipo adecuado.

En cuanto a las propuestas que se mencionaron para mejorar sus áreas de oportunidad son:

1. Reconocimiento: Desarrollar un sistema de recompensa para premiar el uso del EPP y del EPG y sancionar al que no lo utilice.

2. Supervisión: Realizar inspecciones por parte de los jefes a las parejas o cuadrillas al momento de realizar su trabajo, comisionar a las parejas para inspeccionarse mutuamente.

3. Equipo de protección: Reemplazar o brindar mantenimiento al equipo de protección deteriorado, mejorar la calidad de los equipos, proporcionar el equipo faltante y asignar al personal el EPP adecuado a su talla.

4. Capacitación y sensibilización: Brindar mayor conocimiento del equipo para un uso adecuado y crear conciencia de utilizar el equipo de seguridad.

5. Jefes: brindar a los jefes cursos de cómo tratar a sus trabajadores de tal forma que sean más accesibles en su forma de ser.

Por último, en cuanto las acciones que los jefes mencionaron que realizarían para evitar algún accidente fueron: apoyar y participar en las buenas ideas, cumplir con sus funciones y obligaciones, proporcionar al personal el equipo y herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones y concientizar al personal sobre el cuidado de uno mismo y de la importancia de su vida.

Etapa 2. Retroalimentación de resultados a directivos y mandos medios

En una reunión de trabajo se le presentaron los resultados a los directivos y jefes de los operativos. Antes de darles a conocer los resultados se les plantearon preguntas para confrontar expectativas de lo que ellos esperaban, por ejemplo, ¿Cuál creen que es el equipo de protección que utilizan más los trabajadores? ¿Cuál es el equipo que consideran más importante para realizar su trabajo? ¿Cuál consideran que es el equipo con el que se sienten más a gusto? Una vez que los jefes dieron a conocer sus respuestas, se les presentaron los resultados encontrados en el diagnóstico. Esta parte del estudio fue interesante ya que las percepciones entre jefes y operativos fueron diferentes, pero a los directivos se les sensibilizó en cuanto a que no se busca la verdad, sino únicamente conocer como los trabajadores que están en la situación de trabajo lo están percibiendo, ya que de la forma en la que una persona perciban la situación va a afectar su manera de comportarse.

Así también se les presentaron las propuestas que los operativos habían mencionado para utilizar el equipo de protección y las acciones que los jefes propusieron para evitar los accidentes de trabajo. Esta información proporcionada permitió a los directivos elaborar líneas de trabajo en materia de seguridad pertinentes y alineadas a los objetivos organizacionales.

DISCUSIÓN

Una estrategia será efectiva en tanto que se relacione con el fenómeno de interés, para lo cual fue necesario llevar a cabo un diagnóstico antes de diseñar la estrategia a implementar, para conocer las percepciones que tienen los trabajadores sobre el riesgo de su trabajo, conocer sus

creencias y conductas en el uso de su equipo de protección personal; y los actos y condiciones inseguras que perciben en su lugar de trabajo. Fue importante considerar la participación activa y colectiva de los mismos en todo el proceso de intervención de tal forma que sean los principales gestores en el desarrollo de actitudes y conductas seguras en su lugar de trabajo.

En cuanto a los resultados encontrados se puede señalar que si bien los trabajadores consideran que su trabajo es riesgoso, tienen creencias y realizan conductas que pueden dañar su integridad física y psicológica, pero también las de sus compañeros. Cabe señalar que los directivos esperan que los trabajadores adopten conductas seguras ya que consideran el tipo de trabajo de alto riesgo, sin embargo estos últimos no lo consideran con el mismo nivel de riesgo, encontrando trabajadores que lo perciben con riesgo normal, de ahí que tiendan adoptar conductas inseguras. Es importante considerar que las percepciones que tienen los trabajadores van a influir de forma significativa en su comportamiento, ya sea éste riesgoso o seguro (Armengou, Lluís y López, 2006 y Arezes, 2008).

Cabe destacar, que aunque utilizan muchas veces su EPP, este no lo utilizan siempre y un porcentaje considerable lo utiliza algunas veces, ya sea porque no se sienten a gusto, les incomoda, no es de su talla, no se les proporciona a tiempo o por exceso de confianza, esta confianza la atribuyen a que no les ha pasado nada y consideran que nos les pasará algo en el futuro. Al analizar los factores que perciben que les facilitaría el uso de su equipo de protección, hacen más referencia a que los protege de algún aspecto del ambiente y no tanto para el desempeño de su trabajo, encontrando de esta forma creencias erróneas acerca de la utilidad y razón de ser el EPP, lo cual sería interesante abordar en un taller de sensibilización del uso del EPP. Sería importante considerar los factores que ellos perciben que facilitan su uso y los obstáculos que lo impiden, ya que las creencias o percepciones que tienen al respecto podrían, por un lado, estar manteniendo conductas inseguras o inadecuadas; pero también, podrían permitir la implementación de acciones tendientes a proteger su integridad física y psicológica. Es necesario concientizar el por qué y para qué de su equipo de protección, sus beneficios y las consecuencias de no utilizarlos; ya que si bien pueden conocer cómo se utiliza y en discurso saber que es importante, en la generalidad de los casos lo usan por otras razones diferentes a su trabajo.

El conocer los actos y condiciones inseguras que los operativos y jefes perciben en su lugar de trabajo permite desarrollar estrategias pertinentes que disminuyan su existencia, ya que son ellos los que están más involucrados y tienen un mejor conocimiento sobre lo que sucede en su área de trabajo.

Esta forma de intervención destaca la participación de todos los involucrados desde el inicio del proceso, lo cual permite generar cambios continuos en las personas durante el mismo, ya que se dan procesos de aprendizaje a partir de la reflexión personal y grupal. Si se quiere desarrollar una cultura de seguridad organizacional es necesario desarrollar objetivos, políticas y acciones en materia de salud y seguridad laboral que promueva el cambio de actitudes y comportamientos saludables, dentro de un enfoque sistémico que involucre a todos los actores implicados, desde los directivos,

jefes y personal operativo, ya que esto generará mayor compromiso no sólo con el cuidado de su salud sino también con los objetivos de la organización.

REFERENCIAS

Armengou, M., Lluís, M. y López, F. (2006). Percepción del riesgo, actitudes y conducta segura de los agentes implicados en los accidentes laborales. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 28, pps. 42-47.

Arezes, M. (2008). Risk perception and safety behaviour: A study in an occupational environment. *Safety Science*, 46, (6), pps. 900-907.

Bernaola, M. y Quevedo, L. (2012). Riesgo químico: Método simplificados de evaluación. *Revista de Seguridad y Salud en el Trabajo*, 66, pps. 6-17.

Chiavenato, I. (2011). Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill.

Dessler, G. y Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque Latino americano. México: Pearson.

Fernández, B., Montes, J. y Vázquez, C. (2005). Antecedentes del comportamiento del trabajador ante el riesgo laboral: Un modelo de cultura positiva hacia la seguridad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21 (3), pps. 207-234.

Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2005). *Gestión de recursos humanos*. México: Pearson.

Instituto Mexicano del Seguro Social (2011). *Ley del Seguro Social*. México

Ley Federal del Trabajo (2012). *Riesgos de Trabajo*. México: ISEF.

López-Araújo, B. y Osca, A. (2010). Influencia de algunas variables organizacionales sobre la salud y la accidentabilidad laboral. *Anales de Psicología*, 26 (1), pags. 89-94.

Meliá, J. (2004). El Modelo Causal Psicosocial de los Accidentes Laborales de la Universidad de Valencia: Perspectiva y Nuevos Desarrollos. *Proceedings of the 3rd International Conference on Occupational Risk Prevention*, Santiago de Compostela.

Morillejo, E. Pozo, C. y Martínez, J. (2002). La percepción del riesgo en la prevención de accidentes laborales. *Apuntes de Psicología*; 2002, 20 (3), pps. 415-426.

Organización Mundial de la Salud (2012). Salud mental: un estado de bienestar. Recuperado el 2 de febrero de 2012 en http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/index.html.

Organización Internacional del Trabajo (2012). Seguridad y Salud en el Trabajo. Recuperado el 2 de febrero de 2012 en <http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang-es/index.htm>

Robaina C, Ávila I, Sevilla D. (2003). Cuestionario de percepción de riesgos de accidentes de trabajo. *Revista Cubana de Salud y Trabajo* 4(1-2), pps. 13-16.

Parra, M. (2003). Conceptos básicos en salud laboral. Oficina Internacional del Trabajo.

Portell, M., Riba, M.D. y Bayés, R. (1997). La definición de riesgo: implicaciones para su reducción. *Revista de Psicología de la Salud*, 9 (1), 3-27.

SEGURIDAD BASADA EN EL COMPORTAMIENTO (UN CASO EN EL VALLE DE MÉXICO)

Dr. José Vili Martínez González; Lic. María Elena Quero Corzo y Lic. Damaris Yunuen Mejía López (Universidad Modelo. Mérida, Yucatán)

Resumen

El implantar sistemas que no solo permitan incrementar la productividad sino que además logren mejorar la higiene y seguridad en las organizaciones permiten vincular la visión económica con la humanista. La aplicación de la Seguridad Basada en el Comportamiento (SBC) responde a estos criterios y su aplicación permite desarrollar indicadores que posibilitan su monitoreo y por tanto evaluar sus resultados siendo un enfoque diametralmente opuesto al tradicional que pone su énfasis en los indicadores negativos. Sin embargo, la implantación de la SBC puede resultar desalentadora de no realizarla en forma correcta. La presente investigación no experimental, longitudinal, descriptiva presenta la implantación exitosa de BSC en una organización manufacturera de 300 empleados ubicada en el Valle de México lo que permite contar con un valioso ejemplo.

Abstract

The implement systems that allow not only increase productivity but also achieve improved health and safety organizations allow economic link with the humanist vision. Application of Behavior Based Safety (BBS) satisfies these criteria and their application allows to develop indicators that enable their monitoring and evaluating the results therefore remain a traditional approach diametrically opposed to its emphasis on the negative indicators. However, the implementation of the BBS can be daunting for not performing properly. This research is not experimental, longitudinal, descriptive presents the successful implementation of BSC in a manufacturing organization of 300 employees located in the Valley of Mexico thus providing a valuable example.

Diseño de la investigación: No experimental, longitudinal, descriptivo.

Palabras claves: Liderazgo, Facultar, Dirigir.

Introducción

Los albores

El deseo de lograr desarrollar un sistema que permita obtener tanto los objetivos económicos como humanísticos en las organizaciones ha sido el detonante para que en tiempos recientes se comience a utilizar el sistema de Seguridad Basada en el Comportamiento (SBC) es relativamente nueva en nuestro país, sin embargo, sus basamentos tienen raíces profundas:

Es factible identificar sus albores con el Ruso Ivan Pavlov (1849-1936) quien estudió la respuesta en la generación de la saliva de los perros ante la oferta de comida. Pavlov formuló la teoría del reflejo condicionado como respuesta a un estímulo.

En este sentido el Ruso Vladimir Bechterev (1857-1927), creó el concepto de psicología objetiva donde sólo se estudiaba y se generaban teorías sobre el comportamiento humano a partir del estudio de la conducta objetiva, o sea, aquella que puede observarse y registrarse (en este sentido, si la actitud es la semilla la conducta es la planta que florece, la primera se encuentra en estado latente, la segunda es la muestra clara que se puede observar).

Un poco más adelante surge el conductismo el cual aporta a la explicación del comportamiento humano y a las tecnologías de su llamada "modificación". El Estadounidense Burrhus Frederic Skinner (1904-1990) introduce la teoría de la modificación del comportamiento la cual tiene como eje central que el operar del ser humano sobre un ambiente dado, podría producir consecuencias sobre el comportamiento. Si las consecuencias son positivas, el comportamiento se refuerza, si son negativas el comportamiento se desestimula. Una última reflexión de Skinner (2005) menciona que nunca el hombre ha estado en una mejor posición para construir lugares de trabajos sanos, felices y productivos, sin embargo, nunca antes hemos sido tan ciegos.

En este sentido es factible recordar los trabajos del austriaco George Elton Mayo y su "Efecto Hawthorne". El "Efecto Hawthorne" toma su nombre de la unidad de fabricación de componentes eléctricos de una fábrica, donde se efectuó un experimento en 1938, en el cual se manipularon factores ambientales tales como la iluminación y prácticas organizativas como la extensión de los períodos de descanso. Mientras tanto, se medía el efecto que los cambios en estos factores producían en la productividad de los trabajadores. Los resultados sorprendentemente mostraron que la productividad aumentaba a pesar de aumentar o disminuir la iluminación, o a pesar de aumentar o disminuir la extensión de los períodos de descanso. La explicación estuvo dada en que los trabajadores respondieron a que ahora formaban parte de un equipo de trabajo y a su interacción con los investigadores participantes, más que a los cambios que se producían en los factores y prácticas seleccionadas. Por primera vez se demostró experimentalmente que podía mejorarse la productividad a partir de interactuar con el comportamiento humano en vez de solamente hacer cambios en las condiciones de trabajo. La naturaleza social de los trabajadores fue reconocida como un importante factor en el desempeño del trabajo.

Al término de la década de los 70 se publican los primeros experimentos que utilizan las técnicas de modificación del comportamiento midiendo como indicador de resultado específicamente el comportamiento hacia la seguridad. A través de los años 80 se replican los resultados de los primeros experimentos y se demuestra el potencial para mejorar el desempeño hacia la seguridad y reducir los accidentes ocupacionales.

Al inicio de los 90 se desarrollan los principios de la Dinámica de Grupos como componentes importantes de la efectividad de los procesos de SBC.

En este orden de ideas es factible también encontrar que la teoría del constructivismo ha sido propuesta como potenciador de la SBC. El aprendizaje o modificación de los comportamientos a partir de construir nuevos conocimientos y motivaciones partiendo de los propios conocimientos y experiencias de las personas, enriquecidas a través de la interacción con otras personas y con el ambiente, presupone que se pueden desarrollar cualidades superiores a las iniciales. Es lo que podríamos llamar “construir sobre lo ya existente”.

En la década de los 90 se reconoció el valor comercial de la SBC y su capacidad para coadyuvar en la reducción de los accidentes, por tanto se amplió su estudio tanto por los académicos como por los profesionales de estos campos y se inició la comercialización de diferentes metodologías y programas por compañías del campo de la seguridad ocupacional y la consultoría sobre gerencia.

La Seguridad Basada en el Comportamiento (SBC)

Resulta fundamental el señalar que la SBC no es una herramienta que busque reemplazar a los componentes tradicionales de un Sistema de Gestión de la Seguridad, por el contrario, su objetivo es el de actuar a la par de ellos, por ello la importancia de reiterar que la SBC no substituye a ninguna de las metodologías o sistemas de seguridad que utilizan las organizaciones en la actualidad.

La SBC tiene su foco en los comportamientos de los trabajadores hacia la seguridad, sin embargo, si bien la conducta humana es un factor importante en la causalidad de los accidentes estos se dan por condiciones multifactoriales. Por ello SBC debe implementarse manteniendo o mejorando los métodos tradicionales que tienen una eficacia probada en la reducción o eliminación de accidentes. La SBC es más efectiva en el Sistema de Gestión Global de la Seguridad cuando se integra y complementa a los sistemas de seguridad tradicionales.

El punto de partida de SBC consiste en determinar el porcentaje (utilizando una lista de comportamientos relativos a la seguridad previamente realizada), de aquellos comportamientos observados por una persona que fueron considerados seguros. Con este porcentaje y utilizando técnicas que pueden influenciar a las personas y sus comportamientos se realiza un proceso que busca coadyuvar a disminuir y mantener bajo control a los accidentes industriales.

La utilización de la SBC va de empresas tan disímolas como las manufactureras a los hospitales, pasando por metal mecánicas a constructoras, plantas de generación de energía y otros.

Con base en la revisión de la bibliografía y la experiencia de los autores se ha encontrado que en todos estos procesos la única constante ha sido que nunca es igual, y si bien, todas las experiencias tienen variaciones los resultados finales son alentadores. Estas variaciones se presentan también

(resultado del fruto de la revisión bibliográfica) en los diferentes países donde se ha aplicado teniendo dentro de ellos a Canadá, Chile, Cuba, Colombia, España, Estados Unidos, Finlandia, México y Suecia. Por lo que resulta factible el considerar que SBC puede ser aplicada con éxito a la gestión de la seguridad en diferentes ambientes socio-culturales. La presente investigación tiene como finalidad el presentar el resultado de la implantación de este sistema en una empresa manufacturera instalada en el Valle de México la cual cuenta con aproximadamente 300 integrantes. Para lograr este fin se desarrollara a la par de la presentación de los siete principios la forma como se implementó en la organización dando ejemplos puntuales con el deseo que sean útiles para los lectores.

Principios de la SBC

1. Concéntrese en los comportamientos (Obtención de indicadores).

La primicia básica para demostrar la efectividad de un programa ante la dirección es la obtención de indicadores (parámetros que nos permitan un punto de comparación). En este sentido existen tres condiciones fundamentales que brindan a la SBC su fortaleza:

- a) El comportamiento de una persona puede observarse y por ello puede registrarse;
- b) Pueden acumularse registros de estas observaciones;
- c) Al utilizar estos datos es posible emplear la estadística y con ella pueden hacerse inferencias de tendencias y patrones.

Sin embargo, ¿por qué es importante centrarse en el comportamiento? La pirámide de eventos nos brinda una visión de esto ya que en ella encontramos que los actos y condiciones inseguras escalan hasta desembocar en un accidente fatal. Lo que se desea con la SBC es precisamente evitar los actos inseguros y al mismo tiempo coadyuvar en el control de la condiciones inseguras.

Baste con recordar que se estima que, aproximadamente, sólo un 10% de los accidentes se deben puramente a factores técnicos. En el otro 90% el comportamiento es siempre causa necesaria, causa sin la cual el accidente no se hubiera dado (Melia, 2007).



Es importante recordar que los comportamientos son observables, sin embargo, las actitudes (las motivaciones) no lo son, y estas últimas han sido directamente el blanco de la gestión de la seguridad tradicional.

Por mucho que tratemos de cuantificar la actitud de una persona o un grupo, es factible mencionar que:

- a) Será un valor con un componente subjetivo muy alto;
- b) Es casi imposible que la frecuencia de obtención del valor tenga un real significado para gestionar a la seguridad;
- c) Aun no se han desarrollado técnicas rápidas y de fácil aplicación para cuantificar en una escala dada a la actitud o la motivación.

Es por ello el énfasis que tiene la SBC en conductas ya que:

- a) Es factible cuantificar el porcentaje en el día de hoy en que el comportamiento "x", se realizó de forma segura y también puede cuantificar este porcentaje mañana (por ejemplo "Al operar el montacargas siempre conduce con las horquillas de 5 a 10 centímetros de distancia de suelo en su parte posterior al circular en áreas con piso regular").
- b) Si el comportamiento "x" se realiza con mucha frecuencia en el día, es factible cuantificarlo a diferentes horas del día, sin embargo, aquí entra el factor costo.
- c) Los comportamientos deben des-personificarse: se debe hablar del comportamiento "x" ó del "y", sin tener que mencionar a quien los ejecuta.

Uno de los ejes rectores de SBC es que a mayor porcentaje del comportamiento "x" realizado de forma segura, menor probabilidad de ocurrencia del accidente que podría aparecer como consecuencia de dicho comportamiento. De ahí la importancia del uso de datos de comportamientos.

Estos datos pueden ayudar también a consolidar un entrenamiento, investigar accidentes, descubrir los factores externos (técnicos, organizativos, sociales) que están influyendo en que se realicen determinados comportamientos de forma no deseada (insegura o desviada o sub-estándar).

Al cuantificar los comportamientos se tiene un indicador y éste servirá para evaluar el estado de la seguridad, lo cual permitirá evaluar el efecto que tendrán las medidas que se pondrán en marcha para influenciar en la mejora de los comportamientos. Estos indicadores permitirán una gestión práctica, una gestión que no se basará en lo que ya pasó (tal como se hace al usar como indicadores al número de accidentes o al índice de incidencia o de frecuencia), sino que adquiere un carácter de predictor de lo que podría pasar.

Concentrarse en los comportamientos observables no cambia el objetivo de modificar las actitudes de las personas hacia la seguridad, en este sentido es factible mencionar que son dos caras de una misma moneda. Esto conlleva que para que haya un cambio permanente en los comportamientos de una persona, es necesario que exista un cambio de actitud y de motivación interna, sino con el tiempo y de no mantener las motivaciones externas, es altamente probable que la persona regrese a sus comportamientos iniciales.

Resulta fundamental para la SBC el considerar la Teoría Tricondicional del Comportamiento Seguro (Meliá, 2007), para que una persona trabaje seguro deben darse tres condiciones:

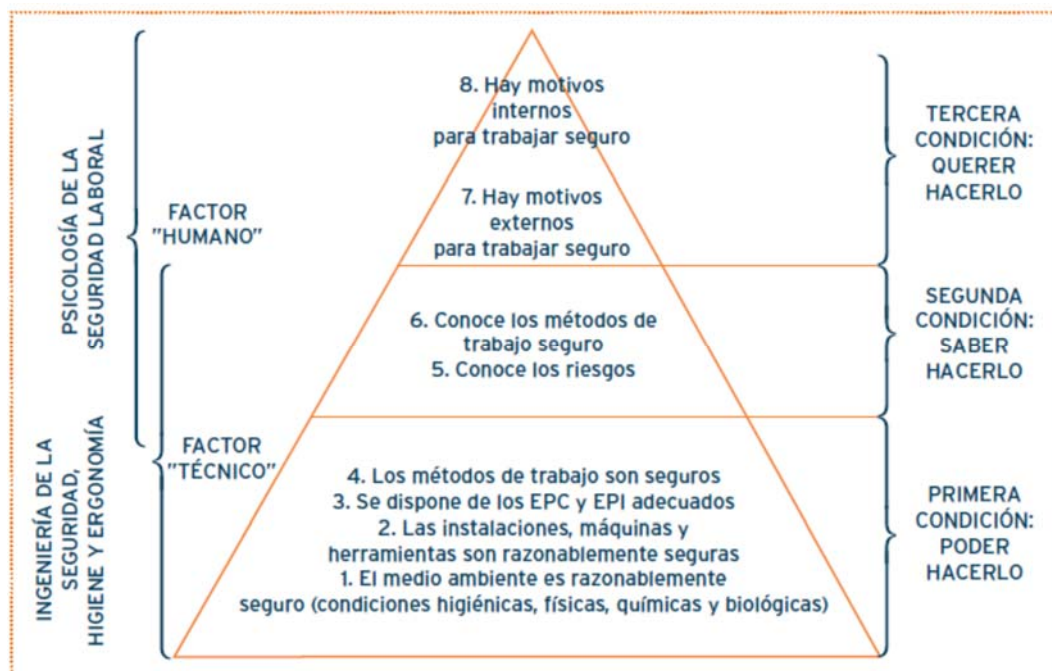
- a) **Debe poder trabajar seguro:** Esta primera condición se refiere a elementos de ingeniería de la seguridad, de higiene industrial y condiciones que parecerían formar parte del campo del sentido común.
- b) **Debe saber trabajar seguro:** Todos los miembros de una empresa necesitan *saber* cómo se debe hacer el trabajo seguro y cómo afrontar los riesgos remanentes en su contexto de trabajo. Debido a ello todos los empleados necesitan información (la cual debe ser específica y adecuada para cada nivel) y formación en seguridad laboral. Esa formación implica elementos esenciales tales como:
 - ❖ **Identificar correctamente** los riesgos propios del sector, ámbito en que se desarrolla tecnología aplicada y métodos de trabajo utilizados y detectar las señales o indicios de riesgos anómalos o inminentes en sus áreas laborales o con las que pueda estar en contacto (ejemplo, cuando una secretaria debe pasar cerca de los montacargas al transitar a su lugar de trabajo debe conocer las reglas de circulación aplicables a su organización);
 - ❖ **Saber cómo abordar** los riesgos para evitar sus efectos y minimizar tanto su probabilidad de ocurrencia como sus posibles daños (esto implica saber cómo trabajar seguro, es decir, cómo eliminar riesgos evitables, cómo disminuir los inevitables, protegerse y proteger de ellos, qué métodos de trabajo deben aplicarse en conjunto con sus protocolos, de esta forma, qué pautas de tarea le llevan a mantener, desarrollar el estado de seguridad y de salud deseable);
 - ❖ **Saber cómo actuar** en el caso de que ocurran los posibles riesgos, (esto incluye los comportamientos de repliegue y/o evacuación apropiados, ejemplo de evacuación, de desintoxicación, limpieza, respuesta a incendios y otras emergencias, etc.), pero también los comportamientos de búsqueda, rescate, salvamento y primeros auxilios que puedan ser necesarios en ese ámbito de trabajo.

La condición relativa a *saber trabajar* seguro tiene tanto en la formación como en la información sus métodos de acción preventiva por excelencia, sin embargo, no resultan suficientes para resolver todos los problemas ya que donde haga falta mantenimiento o inversiones necesarias para mejorar una condición deberán hacerse.

Por ello es indispensable que las personas *puedan* comportarse de modo seguro y es imprescindible que *sepan* comportarse en este mismo sentido. Sin embargo, **no es suficiente** con que las personas puedan comportarse de modo seguro y sepan cómo comportarse de modo seguro para que lo hagan.

- c) **Debe querer trabajar seguro;** Es necesario para ello agregar un tercer ingrediente, el que las personas *quieran* comportarse de modo seguro y para ello es fundamental el darles *motivos* para hacerlo o, al menos, más motivos que para comportarse de modo inseguro. El énfasis debe ser en **reforzar la conducta segura**. Recordando al maestro Octavio Paz, "La mejor manera de preservar una tradición es atacándola". Debe querer trabajar seguro. El comportamiento humano es extraordinariamente complejo y los factores que hacen que un comportamiento aparezca, desaparezca, aumente o disminuya son tanto de naturaleza externa observable, como interna, por ello cada organización, cada grupo de trabajo y cada persona son diferentes y necesarias de ser evaluadas y cuidadas. Este el principal motivo por el cual la SBC debe ser desarrollada como una estrategia donde se busque desarrollar Equipos Autodirigidos.

Las tres condiciones son necesarias, mas sin embargo, ninguna de ellas es suficiente para asegurar que todos los procesos se realicen en forma segura, para lograr lo anterior requieren de tres grupos de factores diferentes. Al realizar todo esto el modelo convierte la SBC en un *modelo de diagnóstico* (para evaluar riesgos) y en un *modelo de intervención* (para planificar la acción preventiva en función de identificar que factor está fallando).



Fuente: Melia, 2007, pág. 161

Este modelo se puede vislumbrar con mayor facilidad en el esquema de competencias, saber, querer y hacer, donde se combinan el conocimiento, el deseo (motivación) y la puesta en práctica de los actos seguros.

El primer paso en la organización fue el desarrollo de un diagnóstico, este incluyó:

- a) *Procesos de trabajo (con el consiguiente mapeo de procesos llegando al nivel de órdenes de procesos individuales);*
- b) *Revisión del cumplimiento de las normas nacionales e internacionales que aplicaban al proceso;*
- c) *Revisión de la disposición de materiales de desecho, empaque, basura, etc.*
- d) *Revisión de los Equipos de Protección Colectiva (EPC);*
- e) *Revisión de los Equipos de Protección Personal (EPP);*
- f) *Revisión de maquinaria, equipos y medios de transporte (incluyendo los montacargas);*
- g) *Revisión y análisis de las investigaciones de accidentes, enfermedades y riesgos de trabajo;*
- h) *Reunión con la comisión de higiene y seguridad así como con el departamento de higiene y seguridad para identificar áreas de oportunidad y prioridades.*

Utilizando lo anterior fue factible el desarrollar un plan estratégico que permitiría la aplicación de la SBC. Para ello se planteó un tiempo inicial de tres años.

Para el desarrollo de esta investigación se desarrollará el tópico de montacargas para brindar una visión más práctica a los posibles lectores.

En este caso en particular los montacarguistas:

- a) *Tenían un promedio de 5 años de experiencia;*
- b) *Contaban con varios cursos de montacargas;*
- c) *Los procesos que involucraban a los montacargas estaban claramente definidos;*
- d) *Las ordenes de proceso individuales eran claras y estaban definidas;*
- e) *El mantenimiento de los montacargas estaba al 100%;*
- f) *El equipo relacionado contaba con su mantenimiento y cumplía con los lineamientos de seguridad necesarios;*
- g) *A los montacarguistas se les dotaba del EPP necesario;*
- h) *En el año anterior se habían registrado cuatro accidentes*
 - 1. *Choque de montacargas con lesiones incapacitantes a los operadores (ambos por tres días);*
 - 2. *Golpe a un trabajador del área de estibas con una incapacidad de 7 días;*
 - 3. *Golpe a los racks que lesionó el rack de despacho tres días*
 - 4. *Golpe a un tráiler con daños a su estructura y retraso en el envío de la mercancía.*

- i) *Las pérdidas relacionadas por accidentes con montacargas representaron un promedio de 4 millones de pesos.*

Las personas involucradas en los accidentes:

- a) *No carecían de información;*
b) *Contaban con pruebas y exámenes que demostraban que habían asimilado y comprendido la información relativa a trabajar con seguridad;*
c) *Habían demostrado tener una actitud positiva hacia la seguridad.*

Estos accidentes derivaron de comportamientos inseguros que:

- a) *No fueron resultado de un comportamiento irracional;*
b) *Tampoco fue un error comportamental.*

Al realizar el análisis más profundo se encontró que las personas habían “omitido” algún procedimiento por la “conveniencia” de tener frutos inmediatos (cómo “ahorrar un poco de tiempo” o por “costumbre”).

2. Defina claramente a los comportamientos:

Resulta fundamental que cada persona identifique y conozca exactamente cómo, dónde, cuándo y con qué frecuencia debe desarrollar sus tareas. La definición exacta de los comportamientos permitirá su posterior observación y clasificación en forma correcta o diferente de la definición de correcta, lo cual a su vez permitirá cuantificarlos de este modo (nótese que no se utilizan palabras con determinación positiva).

La definición de los comportamientos debe mostrar en forma clara, específica y detallada lo que hay que hacer. Por contrapartida con frecuencia, las definiciones de las reglas de seguridad especifican lo que no hay que hacer, este es uno de los primeros cambios a realizar.

En este sentido nos enfrentamos a un paradigma común en las organizaciones, la cual menciona que el ser humano siente una especial atracción hacia todo lo que se le prohíbe. Por ello, escribir las definiciones de los comportamientos en forma positiva y diciendo claramente lo que hay que hacer, permite que la persona tenga una guía clara en su actuación e impide que, evitando lo que no hay que hacer, la persona ejecute un comportamiento de todas formas inadecuado pues no está especificado a fin de cuentas el correcto.

Las definiciones claras de los comportamientos también fomentan el que las personas tengan una percepción clara de sus responsabilidades, así como de lo que los demás pueden esperar de ellas. Las definiciones claras permiten construir un clima de confianza, alejan los miedos y las desconfianzas entre las personas.

Naturalmente, el ser humano desarrolla miles de comportamientos diferentes durante el día. Una de las claves de la SBC está en la selección de un grupo de comportamientos críticos para la seguridad. El número de comportamientos críticos e incluso las técnicas para seleccionarlos estarán en relación con el diseño del Sistema de Seguridad de que se trate y de la extensión con que haga uso de la SBC. Esto varía de una organización a otra identificando desde unos cuantos a varias decenas ellos.

En la empresa se inició una identificación de Comportamientos Claves, si bien al principio se obtuvieron listas muy amplias se buscó reducir su tamaño para enfocarse en los más importantes aplicando la ley del 20/80 condición que redujo en forma inmediata en un listado de conductas fácilmente medible y utilizable.

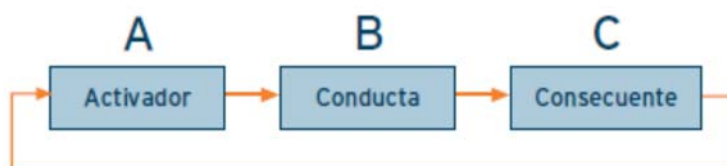
En el caso de los montacarguistas la lista incluyó:

- a) *Manejo de cargas a la altura adecuada;*
- b) *Velocidad a la que son conducidos los montacargas;*
- c) *Procedimientos de estiba y desestiba.*

3. Utilice el poder de las consecuencias:

Los comportamientos de las personas pueden ser influenciados por las consecuencias que generan. Esto no siempre es así, pero generalmente, este principio se aplica en la práctica diaria. Skinner (1974), menciona que para cada acto que has realizado desde el día en que naciste fue hecho porque querías algo, de tal forma que todo se centra en la expectativa de lo que obtendremos de nuestras acciones.

Podemos conceptualizar un activador o un antecedente (en términos técnicos, un estímulo discriminante) es una señal que puede ser percibida por el sujeto, que precede y facilita el desencadenamiento de una conducta determinada (un operante). Los activadores funcionan porque la persona ha aprendido que si realiza esa conducta después de presentarse el activador entonces recibirá una recompensa (un refuerzo) o evitará una consecuencia negativa (un castigo, recibir una consecuencia desagradable, o un costo de respuesta, (perder algo valioso y positivo de lo que el sujeto ya dispone). La fuerza de un activador depende de la fuerza de las consecuencias (técnicamente contingencias, es decir, eventos que suceden después de una conducta sean o no consecuencia realmente de la misma) con que se haya asociado.



Fuente: Melia, 2007, pág. 167

En este orden de ideas los activadores o antecedentes son esenciales porque de este modo las personas (en realidad todos los organismos con motilidad) aprendemos cuándo hacer y cuándo no hacer algo. Por ejemplo, un trabajador aprende a hacer o no hacer algo (B) en función de que esté o no presente el encargado (A) porque de ello se pueden derivar ciertas consecuencias, positivas o negativas (C).

La SBC diseña secuencias ABC, donde la conducta B sea la conducta segura, generalmente incompatible con la conducta insegura que se desea evitar utilizando el modelo que aporta el conductismo y que coadyuva a explicar el comportamiento en la secuencia: Activador – Conducta - Consecuencia, al mismo tiempo que es completado con otras técnicas para superar sus limitaciones.

Algunos de los modelos que han empleado este principio en la gestión de la seguridad son:

- a) Las medidas disciplinarias (consecuencias negativas a evitar);
- b) Los entrenamientos en seguridad (antecedentes);
- c) La propaganda y publicidad (antecedentes);
- d) Los incentivos por buena seguridad (consecuencias positivas);
- e) Los premios (consecuencias positivas).

La propuesta en SBC es encontrar como reforzar medidas positivas.

Las consecuencias tendrán un efecto mayor sobre los comportamientos en dependencia del valor de sus tres atributos principales:

- a) Velocidad de aparición;
- b) Probabilidad de aparición;
- c) Significado para el individuo.

Una consecuencia inmediata, probable y positiva para la persona es una gran combinación para influenciar el comportamiento buscado. Debido a ello generalmente el temor a los accidentes en sí mismos es una consecuencia con poco poder para influenciar consistentemente a los comportamientos. Los accidentes son consecuencias que aparecen muy espaciadas en el tiempo, su probabilidad de aparición es percibida como baja y son de naturaleza negativa. Esta combinación es inadecuada para disminuir el índice de accidentes, aunque como es conocido y para exceptuar a la regla, una persona puede ser profundamente influenciada por un accidente que experimentó o presencié. Pero aun aceptando esto, no podemos esperar a que a las personas les sucedan estos hechos para que logren los comportamientos deseados. En contrapartida, el realizar un comportamiento inseguro puede generar consecuencias inmediatas, probables y positivas para la persona (terminar más rápido una tarea, el ser reconocido su "valor personal" por sus compañeros, el hacer menos esfuerzo para completar la tarea, etc.)

La SBC busca identificar las consecuencias que están reforzando los comportamientos no deseados y eliminarlas o reducirlas creando o potenciando aquellas consecuencias que refuercen a los comportamientos deseados. Más allá, el conjunto de consecuencias que se elijan para reforzar a los comportamientos deseados tiene que ser primariamente positivo para buscar que además de trabajar en los comportamientos también se esté llegando a los estados y sentimientos internos de las personas.

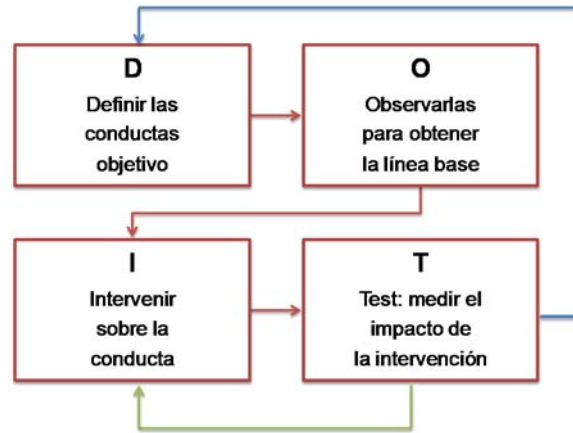
SBC parte de que los seres humanos aprenden más de sus éxitos que de nuestros fracasos. Es por ello que es mejor garantizar consecuencias positivas a aquellos que logran buenos resultados en sus comportamientos hacia la seguridad, que castigar o criticar a quienes no logren buenos resultados. Sólo con consecuencias positivas se puede trabajar al mismo tiempo sobre los comportamientos y sobre la actitud.

Para ello se sugiere que las intervenciones (programas de acción preventiva) para mejorar la seguridad y salud en la empresa mantengan un control de resultados cuantificado, riguroso y constante que permita decidir en términos objetivos si la intervención ha producido resultados positivos, en qué grado son positivos y de ser factible el valor económico relacionado con esos resultados. Sin embargo, incluso donde existe una planificación rigurosa de la acción preventiva, resulta difícil lograr este grado de control. Por ello, puede sorprender que una característica intrínseca, imprescindible y extraordinariamente valiosa de la SBC es que mantiene un riguroso control de la intervención, lo que permite saber no sólo si ha habido efectos y en qué cuantía, de preferencia considerando periodos de tiempo para realizar dichos reportes.

El proceso comienza (**D**) definiendo cuales son las conductas objetivo o conductas clave, aquellas conductas seguras objetivas tangibles y observables incompatibles con la conducta de riesgo que se quiere evitar (por ejemplo, efectuar el trabajo del modo seguro o utilizar debidamente un Equipo de Protección Personal (EPP)).

La denominada Lista de Conductas Clave (**LCC**) contiene aquellas conductas que son relevantes para la seguridad y sobre las que se va a intervenir. Esas conductas han de ser por lo general pocas, importantes, observables, claramente definidas (por ejemplo usar un EPP, cumplir un protocolo de seguridad específico y observable, etc.). Estas conductas bien definidas son (**O**) observadas, aplicando una pauta de observación no intrusiva ligada al trabajo, durante un periodo de tiempo para establecer la línea base. Esta línea base permite conocer la frecuencia media y la variabilidad en la aparición de estas conductas.

Hay ciertas condiciones técnicas para decidir el mejor momento para comenzar la (**I**) intervención, es decir, para decidir cuándo se comienza a aplicar el procedimiento de intervención seleccionado (generalmente feedback y refuerzo) bajo un programa de contingencias determinado (de razón o de intervalo, fijo o variable). La intervención puede programarse y prolongarse por unas semanas o meses o para periodos muy dilatados que pueden abarcar varios años o incluso más de una década.



Durante todo el proceso de intervención se mantiene la observación de la conducta de interés y, además, se siguen registrando todos los parámetros de seguridad y costos. De este modo, de forma permanente, con un seguimiento continuo, es posible evaluar los efectos del programa (Test). Estos cuatro pasos se pueden resumir bajo el acrónimo en inglés «DO IT» («hazlo»).

Sin embargo, las personas y los grupos que han actuado bajo el esquema clásico de *norma-punición*, pronto aprenden que *el incumplimiento no vigilado no sufre castigo*, lo que incrementa continuamente la probabilidad del comportamiento inseguro indeseado. Y cada vez aprenden más y afinan sus "habilidades" para saber cuándo hay que cumplir y cuando no, aprenden que pueden incumplir las normas regularmente, la mayoría de las veces no pasa nada. Además *la seguridad se convierte en un objetivo externo (no propio)*, impuesto, que se ve como un estorbo para los propios fines. Esto hace más difícil el generar esquemas de aplicación de SBC ya que se busca enfatizar y desarrollar sentimientos y actitudes positivas, a centrar la atención y el esfuerzo en desarrollar los comportamientos positivos, a estimular el aprendizaje de todos los implicados en los procesos de intervención y a favorecer tanto como sea posible el autocontrol de la seguridad.

En esta fase se buscó identificar el por qué los montacarguistas reiteraban conductas que no estaban consideradas dentro de las correctas y se encontró que:

- a) *Eran frutos de viejos entrenamientos (en este caso por instructores poco calificados que habían creado malos hábitos);*
- b) *Se había creado una "forma de cómo hacemos aquí las cosas";*
- c) *Las malas prácticas daban una sensación de terminar más rápido;*
- d) *Existía una sensación de poder al "llevarse al supervisor" es decir, al burlar la vigilancia de su supervisor.*

3.1. Retroalimentación y refuerzo: dos poderosas consecuencias

La retroalimentación sobre el desempeño es una de las consecuencias más simples y poderosas que la investigación sobre el comportamiento humano ha puesto de manifiesto.

Se ha demostrado que la retroalimentación trabaja mejor cuando es:

- a) Explícita;
- b) Objetiva;
- c) Primariamente positiva;
- d) Frecuente.

La retroalimentación se puede dar en su forma simple "su porcentaje de comportamiento seguro se ha incrementado en un 3% desde la última observación" o se puede representar en un gráfico que puede quedar como recordatorio (situación más deseable). Referente a la SBC, se potencia aún más si se muestra comparada con la meta que se propuso el colectivo (ver el próximo principio).

La retroalimentación usada convenientemente ha demostrado tener mayor influencia en el logro de comportamientos seguros que muchos de los antecedentes clásicos que incluyen:

- a) Lemas;
- b) Exhortaciones;
- c) Políticas escritas de seguridad.

El refuerzo positivo es una poderosa herramienta simple y potencialmente económica.

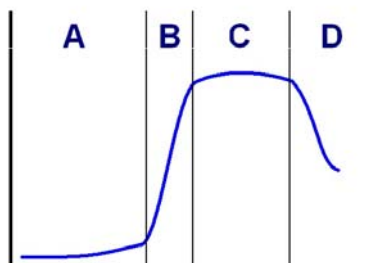
Es muy fácil reconocer algo bien hecho: basta decirlo. Es tan fácil, que no resulta comprensible el por qué se usa tan poco esta técnica de gestión. La idea es simple: cada vez que una persona o un grupo avance algo en el logro de los comportamientos definidos debe ser reforzada de algún modo. El modo más sencillo (aunque no siempre el indicado) es hacer un reconocimiento público del logro. Pueden utilizarse todos los modos clásicos que se han empleado en la gestión de la seguridad dentro de los cuales están:

- a) Celebraciones colectivas;
- b) Premios;
- c) Asignación de recursos extras;
- d) Reconocimientos económicos.

El refuerzo positivo debe ser suficiente en cantidad para que constituya un soporte del mejoramiento continuo, al mismo tiempo debe ser suficientemente variado y espaciado para que no se saturen los que reciben.

La combinación de la retroalimentación con el refuerzo positivo resulta muy eficaz en la SBC. Adicionalmente se ha comprobado que el uso de estas es más relevante en las etapas del proceso de cambio en que se trata de influenciar a los comportamientos antiguos y consolidar los nuevos. Una vez que se han alcanzado de forma consistente los comportamientos deseados, pueden espaciarse gradualmente los momentos en que se dan ambas, aunque no deben desaparecer del todo.

Resulta fundamental el recordar la importancia de dar dichos refuerzos ya que “lo que se aprende no se olvida si se practica”. En este caso si la conducta inicia en A y logramos por medio de la intervención B el modificarla podemos ver el fruto de dicha modificación durante el período identificado con la letra C, pero si no reforzamos en forma adecuada tendremos una caída como es factible observar en la letra D.



En esta etapa se desarrolló un plan de:

- a) *Observación de actos seguros ligados con metodologías de reconocimiento;*
- b) *Desarrollar eventos de seguridad a lo largo del año en lugar de realizar la semana anual de seguridad;*
- c) *Involucrar a los supervisores y personal a cargo que no son montacarguistas.*

4. Guía con antecedentes

Dos antecedentes han demostrado ser muy útiles en la SBC:

- a) *El entrenamiento en seguridad:*

El entrenamiento es una condición necesaria pero no suficiente para mejorar continuamente en seguridad. El entrenamiento actual debe guiarse por los métodos aplicables en la educación para adultos construyendo conocimientos sobre bases propias de los participantes, alimentando y complementando sus propios conocimientos, usando sus experiencias en el actuar y el entorno, hace que desarrolle sus comportamientos sobre la base del sistema de consecuencias que esté presente y que puede sencillamente, estar en completa oposición a lo que se ha pretendido enseñar en un entrenamiento sobre seguridad.

Sin embargo, un entrenamiento en el cual la persona participe activamente, exprese y analice el porqué de sus formas de comportamiento, analice qué factores del entorno condicionan una forma particular de comportarse y las posibilidades de modificar a éstos factores, es sin duda un paso sólido en la construcción del conocimiento que esta persona logrará. Llegará potencialmente a tener una preparación superior para llegar a convertir en rutinarios los comportamientos que se desean lograr. Pero este tipo de entrenamiento también genera compromisos. Verbigracia, es completamente contrario a los objetivos de cualquier Sistema de Gestión de la Seguridad, el hecho de que se discuta la ausencia de una protección en un equipo como un factor condicionante de un comportamiento

inadecuado hacia la seguridad, y que no se resuelva este hecho con posterioridad a la discusión (no dar el EPP). Todos los factores condicionantes de comportamientos inseguros hay que considerarlos oportunidades de mejoramiento y tratarlos como tal. Los trabajadores en una organización siempre estarán observando estas señales, ellas demuestran el compromiso con la seguridad de los máximos responsables: la dirección.

En este punto:

- a) Se consiguió un instructor actualizado, que compartiera y aplicara la SBC;
- b) Se revisaron los apartados del EPP para que fuera adecuados a la operación.

b) *Las metas:*

El fijar metas de seguridad ha sido ampliamente investigado en la SBC y en este sentido se ha demostrado que juegan un importante papel en combinación con el resto de las técnicas. Una forma eficaz del uso de metas consiste en lograr que sean colectivas. A partir del cálculo del porcentaje de comportamientos seguros que tiene un colectivo, éste se propondrá una meta que sea mayor o que al menos alcance los mejores porcentajes que ha logrado el colectivo. Cuando los resultados consistentemente sean iguales o superiores a la meta propuesta, debe hacerse un reconocimiento y premiar de alguna forma al colectivo. La fuente del reconocimiento colectivo es muy importante, mientras más respetada sea la persona que lo haga (es importante resaltar que el respeto no siempre está relacionado con el rango). Entonces es factible analizarse si el colectivo se propondrá una meta mayor y repetirse el ciclo.

El fijar metas que tengan un valor para el grupo, coadyuvar para que lo obtengan, y acompañarlos resaltando el hecho de que están trabajando por algo que ellos quieren (mayor porcentaje de comportamientos seguros) en vez de evitar algo que ellos no quieren (accidentes). Trabajar enfocados en lograr algo positivo es más estimulante y se obtiene mayor motivación en los grupos que la práctica de evitar algo negativo.

Para medir los actos seguros se puede utilizar la técnica de línea base, esta se refiere y se expresa mediante un gráfico en el que en el eje horizontal (X) se sitúa el tiempo y en el eje vertical (Y) la variable dependiente bajo control. Por ejemplo, en abscisas podemos encontrar las semanas (si una semana es la unidad temporal establecida para resumir las observaciones), y en ordenadas el porcentaje de conductas seguras. De esta forma el gráfico expresa, en una escala de 0 a 100, el porcentaje de conductas seguras observadas cada semana. Se denomina línea base al recorrido de esos valores antes de que se ponga en marcha el programa de intervención (*feedback*). Por tanto, obtener la línea base de una LCC (Lista de Conducta Clave) consiste en observar generalmente durante semanas o meses las conductas seguras de una LCC y trasladar al gráfico el porcentaje de conductas seguras observadas. Por extensión a veces se denomina línea base a cada una las unidades separadas de observación y registro, de modo que establecer varias líneas base consiste en observar

y registrar separadamente a través de ciertas unidades temporales diferentes unidades de observación o diferentes grupos de conductas clave para la misma unidad de observación.

Es necesario establecer un número suficiente de observaciones antes de proceder a introducir el programa de intervención para tener una buena referencia de contraste de los efectos de este. Esto implica diversas consideraciones:

- a) Hay que dejar pasar suficiente tiempo para que los observadores se sientan cómodos y estables en la aplicación de los protocolos de observación y las pautas de muestreo.
- b) Hay que dejar pasar suficiente tiempo para que los participantes se sientan cómodos con la observación y para que pasen los efectos iniciales sobre la conducta de la observación.
- c) Hay que dejar pasar suficiente tiempo para que la línea base se establezca y pueda estimarse la tendencia real en ausencia de intervención.
- d) Hay que acotar el tiempo tanto como sea posible para poder obtener cuanto antes los beneficios de la intervención y para evitar que los participantes se desentiendan del programa por exceso de demora. Un cierto número de semanas o meses puede ser suficiente en muchos casos.

En este punto se realizaron las gráficas correspondientes a los LCC identificados para los montacarguistas dando seguimiento puntual.

5. Potencie con participación

Existen reportes de experimentos con diferentes grados de éxitos y que han utilizado poco grado de participación en la aplicación de SBC. Sin embargo, se ha demostrado que la mayor eficacia se ha logrado en los casos donde ha sido mayor la participación y el compromiso. Varios autores consideran que la participación es el factor clave para lograr resultados permanentes en el largo plazo (Krause, 1995; Geller, 2002).

La aplicación de la SBC en toda su extensión considera a todos los niveles de la organización. Cuando todos los participantes en un esfuerzo total hacia la seguridad comienzan a identificar y reconocer que tienen un papel en el sistema de gestión, es que entonces comienza realmente a producirse un cambio positivo en la cultura de la seguridad en la organización.

Es recomendable que cada una de las técnicas de la SBC se ejecute con la participación activa de las personas más relevantes a la misma. Las personas que realizan las labores de la organización conocen especialmente los riesgos inherentes, los factores condicionantes y las oportunidades de modificarlos. Los gerentes probablemente conozcan el mejor momento de observar a un grupo en acción, por ello, son los mejores candidatos para dar reforzamientos de varios tipos, los mismos trabajadores de base pueden hacer observaciones, dar retroalimentación, reforzar y analizar en su colectivo qué medidas implementar para lograr un mejoramiento continuo.

Un esfuerzo colaborativo de este tipo tiene un efecto en la cultura hacia la seguridad expresado a través de la amplia asignación de responsabilidades en la organización, las personas comienzan a sentirse no sólo parte del problema, sino también parte de la solución. Potencialmente la organización puede dejar de describirse en los términos de "la organización de ellos y nosotros" para convertirse en "nuestra organización" y hasta puede ocurrir que esta forma de hacer gestión traspase la frontera de la seguridad para llegar a otras funciones. A fin de cuentas los principios de la SBC pueden ser aplicados prácticamente a cualquier gestión y se integran con mucha facilidad específicamente a la gestión total de la calidad, pues tienen principios equivalentes.

En este punto se buscó generar un esquema de Equipo de Alto Desempeño en la organización donde las personas aprenden a ver la organización en términos de procesos más allá de departamentos y a trabajar en un esquema de alto rendimiento.

6. Mantenga la ética

Aplicar los principios y un proceso de influencias en los comportamientos requiere de una profunda ética. La SBC busca en primer lugar preservar al ser humano de sufrimientos y pérdidas causados por los accidentes laborales. Si adicionalmente se hace el proceso participativo: los trabajadores definen o ayudan a definir los comportamientos, los observan y cuantifican, participan en el análisis de cómo modificarlos (y cómo modificar también a los factores influyentes en ellos), ofrecen ellos mismos retroalimentación y refuerzo a sus compañeros, utilizan a los indicadores creados para ofrecer tutorías a los que tienen desempeños bajos y hacen de esto una rutina en un sistema de mejoramiento continuo, entonces las personas se sentirán con control del proceso y de lo que pasa con sus comportamientos y desempeños. El hacer el proceso participativo convierte a los trabajadores de objetos de estudio, en sujetos controlando intervenciones que tienen que ver con sus vidas.

La SBC ofrece la oportunidad entonces de ser éticos y humanos buscando un resultado que satisface a todos: empresarios, gerentes, empleados, sindicatos, o sea, a todos los partícipes en la organización. La reducción de los accidentes es un objetivo en que coinciden todos y la SBC permite integrar a todos los esfuerzos.

En este punto se reafirmó la importancia de desarrollar Equipos de Alto Rendimiento y lograr consolidar la SBC.

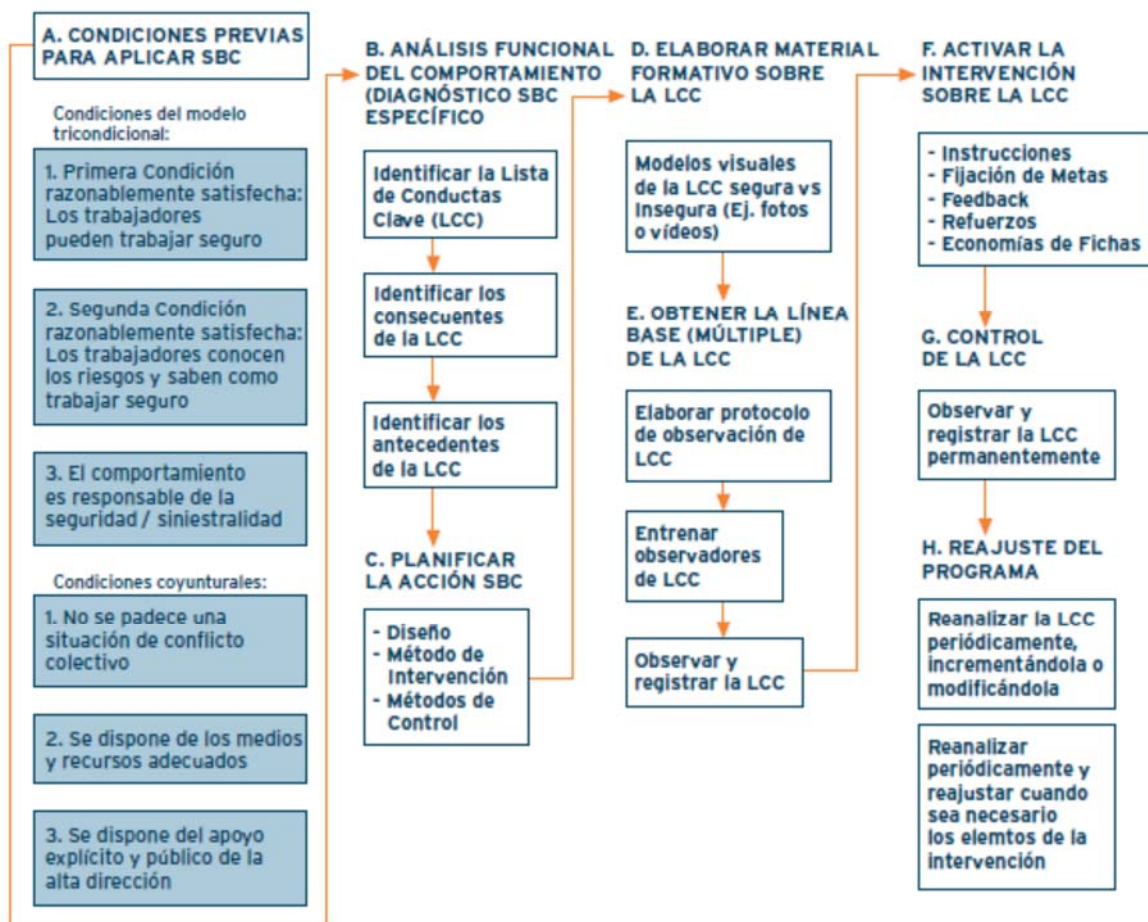
7. Diseñar una estrategia y siga un modelo

El implementar a la SBC requiere diseñar una estrategia y seguir un método para la misma. SBC es un proceso, en un primer momento, de intervención para lograr un cambio, y en un segundo momento, de mejoramiento continuo donde se producen intervenciones pequeñas cada vez que se observan desviaciones de los estándares altos ya alcanzados.

El proceso inicial de aplicación de la SBC puede resumirse en tres puntos que funcionan en un ciclo:

- a) Definir los comportamientos;
- b) Medir el desempeño;
- c) Influenciar al desempeño a través de antecedentes, consecuencias y a través de planes de acciones que corrijan a los factores que influyen en los comportamientos.

De la observación de los comportamientos y sobre todo de su análisis, se pueden descubrir múltiples causas que pueden brindar ideas de cómo corregirlas. Implementar un proceso de SBC requiere por tanto una mente abierta y que acepte generar ideas nuevas y formas de implementarlas.



Fuente: Melia, 2007, pág. 173

Conclusiones

La SBC resulto ser no solo de gran aplicación en la unidad de estudio seleccionada, sino además resulto ser un detonante para desarrollar los Equipos de Alto Rendimiento.

Durante el tiempo necesario para su implantación se encontraron las siguientes áreas de oportunidad:

- a) Revisar y modificar los procesos de trabajo que se tenían previamente;
- b) Identificación de viejas "costumbres" o "formas de hacer";
- c) Identificación de las características que deberían tener los instructores que deberían participar en los procesos de la organización;
- d) Identificación de la necesidad de desarrollar un nuevo estilo de liderazgo en la organización;
- e) Determinación de áreas de oportunidad tanto en la infraestructura de la planta como en los EPP;
- f) Desarrollo de nuevas estrategias para convertir la "semana de la seguridad" en "viviendo la seguridad" un evento con varios puntos de refuerzo a lo largo del año.

Dentro de los beneficios más relevantes se tienen:

- a) Una mejora real y significativa tanto en la disminución de accidentes como una mejoría en la salud de los integrantes de la organización;
- b) Disminución de la rotación del personal;
- c) Obtención de ahorros significativos;
- d) Mejora en los procesos;
- e) Incremento en la calidad a nivel global;
- f) Mejora palpable en el clima laboral (de las encuestas aplicadas una vez al año por una empresa independiente a la unidad de estudio seleccionada);
- g) Coadyuvo en el proceso de Equipos de Alto Desempeño que emprendió la empresa.

Consideraciones finales

Si bien los resultados fueron superiores a los esperados por la administración durante estos tres años que duro su implantación se presentaron algunos eventos importantes:

- a) Fue necesario prescindir de personal en dos niveles.
 - ❖ Internamente de supervisores y personal que no estuvo dispuesto a abrazar la nueva forma de trabajo.
 - ❖ Externamente de proveedores y contratistas que no pudieron o quisieron cumplir con las normas de seguridad necesarias en la planta (incluyendo instructores que no contribuían al sistema o que fomentaban conductas inseguras).

- b) La inversión inicial puso “nerviosos” a los miembros de la dirección y no fue sino hasta que comenzaron a ver el retorno en la inversión.
- c) El primer año fue el más duro pues muchos veía el programa como “un intento más” por parte de la dirección.

BIBLIOGRAFÍA

DUBRIN, AJ y DUANE IR, (1993). Management & Organization, 2nd edition, South-Western Publishing Co. College Division, Cincinnati, Ohio.

FELLNER, DJ y SULZER-AZAROFF, B. (1984). Increasing Industrial Safety Practices and Conditions Through Posted Feedback. Journal of Safety Research. EEUU.

GELLER, SCOTT E, (2002). The Participation Factor. How to increase Involvement in Occupational Safety, American Society of Safety Engineers, Illinois, USA.

MELIÁ, J. L. (2007). Comportamiento Humano y Seguridad Laboral. Lettera Publicaciones. Bilbao.

KRAUSE, Thomas R. (1995). Employee-Driven Systems for Safe Behavior: Integrating Behavioral and Statistical Methodologies. Van Nostrand Reinhold Staff. New York.
Reinhold. New York.

SKINNER, B.F. (2005) Science and human behavior. The B.F. Skinner Foundation. EEUU.

APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE LA CULTURA DE INVESTIGACIÓN: ESTUDIANTES SUBGRADUADOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ángel L. Rivera Aponte, Ph.D. y Carmen I. Figueroa Medina, Ph.D. (Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. San Juan, Puerto Rico) y Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez. Mayagüez, Puerto Rico

RESUMEN

El aprendizaje y desarrollo de la cultura de investigación es un reto vigente para las Escuelas de Negocios. Ante tal escenario, este estudio expone la promoción del aprendizaje y desarrollo de las destrezas básicas de investigación en estudiantes subgraduados matriculados en el curso de Introducción a la Gerencia y los Negocios de la Facultad de Administración de Empresas. El análisis de la experiencia y efectividad de los procesos de enseñanza y aprendizaje se formalizó mediante el uso de metodologías pedagógicas esencialmente de investigación-acción y aprendizaje colaborativo por un período de cuatro semestres académicos. Los beneficios obtenidos básicamente demostraron que el estudiantado adquirió la comprensión y apreciación del proceso de investigación, la práctica de campo, destrezas en comunicación, solución de problemas y el aumento en el nivel de destrezas de análisis crítico en administración de empresas.

Palabras claves: aprendizaje, desarrollo, enseñanza, investigación

ABSTRACT

Learning and development research culture is a current challenge for Business Schools. In such scenario, this study illustrates the promotion of learning and basic research skills development in undergraduate students enrolled in the course title Introduction Management and Business offered in the Faculty of Business Administration. The analysis of the experience and effectiveness of learning and teaching processes are formalized by using essentially pedagogical methodologies of action research and collaborative learning for a period of four semesters. The benefits obtained basically demonstrated that students gained and understanding and appreciation of the research process, the

practice field, communication skills, problem solving and higher-level in critical thinking analysis in business administration.

Keywords: learning, development, teaching, research

INTRODUCCIÓN

El aprendizaje y desarrollo de la cultura de investigación en las Instituciones de Educación Superior, particularmente en las Escuelas de Negocios se encuentran en un proceso de transformación debido a varios factores tales como; la internacionalización de la economía, la promoción de la tecnología, el aumento en el uso de métricas en recursos humanos, las metodologías de aprendizaje y enseñanza, entre otros. Además, el impacto de los cambios acelerados de la sociedad del conocimiento promueven esencialmente la inminente necesidad de divulgar, concienciar, implementar y evaluar currículos vigentes, currículos propuestos, programas nuevos, transformaciones curriculares y perspectivas pedagógicas sobre la enseñanza y aprendizaje relativo al contenido de una materia. Senge (1990) señala que el facultativo tiene la responsabilidad de promover el aprendizaje integral y ayudar al desarrollo sistemático de la comprensión suscitando la apreciación de las fuerzas estructurales que condicionan la conducta en vez de enseñar a las personas a cómo alcanzar su visión.

Esencialmente, el objetivo principal de las Escuelas de Negocios a nivel global se circunscribe a la generación y desarrollo de las competencias en investigación como un renglón relevante del desarrollo del capital humano. Sin embargo, los facultativos en las Instituciones de Educación Superior deben reflexionar acerca de la relevancia de su rol como agente de cambio en la gestión del aprendizaje y el desarrollo de las destrezas de investigación, así como la adquisición competencias en el estudiantado. Las Instituciones de Educación Superior primordialmente son los centros de producción del conocimiento que establecen el conexión entre la teoría y el mundo real, al igual que la creación y prevalencia de los negocios (Coté y Allahar, 2007; Hamel 2007).

Ante tal escenario, los facultativos en Instituciones de Educación Superior deben cuestionarse renglones tales como: ¿de qué manera las Escuelas de Negocios están diseñando instrumentos racionales y modelos que desarrollen los sistemas de aprendizaje y desarrollo para establecer una cultura de investigación?, ¿por qué es fundamental conocer las metodologías pedagógicas con el

objetivo de mejorar o modificar el proceso de enseñanza y aprendizaje?, ¿estamos preparando al estudiantado con las competencias necesarias para liderar el cambio en la organización?, ¿cuál es la relevancia de que el estudiantado conozca cómo conservar las relaciones entre la acción y resultado ante el cambio en la organización?, entre otras. Sin embargo, el desarrollo de las competencias del capital humano a través de las instituciones post-secundarias debe contribuir al establecimiento de la ventaja competitiva de una organización. Las Instituciones de Educación Superior en Puerto Rico se encuentran en la búsqueda de alternativas para contribuir al acervo de capital humano capaces de integrarse al mercado laboral actual. Según un informe del Departamento del Trabajo de Puerto Rico (2005), sobre un estudio de destrezas y ocupaciones de mayor demanda, se indicó que las competencias requeridas por el mercado laboral de la Isla eran las siguientes:

“capacidad de comunicación oral y escrita, desarrollo de destrezas analíticas, uso de herramientas de tecnología de la información, desarrollo de destrezas de liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, desarrollo de valores éticos y sociales, capacidad de razonamiento crítico y reflexivo, capacidad de responsabilidad social y comunitaria, desarrollo de la destreza de toma de decisiones y solución de problemas, desarrollo del aprendizaje continuo y desarrollo del conocimiento, entre otras(p. 53)(Rivera y Figueroa, 2009)”.

A tales efectos, la Facultad de Administración de Empresas (FAE) en el Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico (UPR-RRP), está promoviendo el proceso de divulgación, concienciación, implementación y evaluación de un nuevo currículo. La promoción de las destrezas en investigación de modo transversal en el nuevo currículo tiene como objetivo la gestión del conocimiento en el estudiantado mediante su educación. Según un informe de la UNESCO (2005), la educación es el principal agente de la transición hacia el desarrollo sostenible, incrementando la capacidad de las personas de hacer realidad sus concepciones de la sociedad. La educación no se limita a impartir capacidades científicas y técnicas, también refuerza la motivación, la justificación y el apoyo social a las personas que los buscan y los aplican.

Este estudio discute la efectividad de las estrategias para el desarrollo de la experiencia de enseñanza y aprendizaje en las destrezas de investigación mediante el uso de metodologías pedagógicas en el curso de Introducción a la Gerencia y los Negocios. La efectividad del proceso

de enseñanza y aprendizaje considera el desarrollo de las técnicas de investigación mediante trabajo en equipo utilizando la modalidad de investigación-acción, aprendizaje colaborativo, avalúo del aprendizaje estudiantil. Además, el estudio realizado aporta información, conclusiones y recomendaciones en el proceso de implementación de la investigación-acción y aprendizaje colaborativo en el curso de Introducción a la Gerencia y los Negocios (por sus siglas, ADMI 4005). La nueva modalidad en la oferta de ADMI 4005 a estudiantes de nuevo ingreso estuvo compuesta por secciones de 30 y 80 estudiantes. Es meritorio señalar que la Facultad de Administración de Empresas (FAE) en el Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico (UPR-RP) ha sido innovador en el establecimiento de la metodología de enseñanza y aprendizaje donde los resultados han sido exitosos tanto para el docente, el estudiantado y la organización.

El establecimiento de la metodología de enseñanza y aprendizaje no puede estar aislado de un proceso de avalúo. Verdejo y Medina (2008) mencionan que el avalúo recoge, organiza y sintetiza la información diversa para distintos fines, entre los cuales incide en facilitar la evaluación del aprendizaje y tomar decisiones relacionadas. Además, los estudiantes realizaron su propio avalúo sobre la experiencia del curso mediante grupos focales. Los resultados del proceso han promovido un interés académico en otras Facultades dentro del Recinto de Río Piedras, así como el estudiantado aumentó las destrezas de investigación y trabajo en equipo en administración de empresas. Es meritorio demarcar que el desarrollo del curso de Introducción a la Gerencia y los Negocios ¹ en la FAE, considera la inclusión del enunciado de su misión². Además, el Perfil del Egresado de la FAE apoya al estudiantado en el desarrollo de la cultura de investigación en áreas esenciales tales como: aplicación de las destrezas cuantitativas y cualitativas del análisis gerencial y empresarial, aplicación de principios y valores éticos, capacidad de trabajar en equipo, conocimiento gerencial en el ámbito local e internacional, comunicación efectiva, establecimiento de relaciones interpersonales, el

¹ La descripción del curso de Introducción a la Gerencia y los Negocios (ADMI 4005) es: Introducción a las teorías, funciones gerenciales, visión empresarial y el panorama general de los negocios. Se estudian y analizan los procesos de planificación, dirección, organización y control dentro de un marco de estudio interdisciplinario. El curso enfatiza la visión sistémica de los negocios con todos los aspectos que le permiten un funcionamiento efectivo y sustentable.

² Desarrollar líderes gerenciales, empresariales y académicos, profesionales y éticos mediante una educación de excelencia e iniciativas de investigación y servicio en el contexto de Puerto Rico y el mundo (24 de febrero de 2006).

desarrollo de competencias tecnológicas de información e investigación, sensibilidad a la diversidad humana y cultural, toma de decisiones.

MARCO TEÓRICO

Las exigencias hacia la calidad académica que se relaciona con el proceso de enseñanza-aprendizaje en el curso de Introducción a la Gerencia y los Negocios fundamentalmente conducen a la búsqueda de literatura de trabajos de investigación acerca de la metodología conocida como investigación-acción. También, las Escuelas de Negocios han desarrollado escasamente el uso de la metodología de investigación-acción como una herramienta para el desarrollo de la enseñanza y aprendizaje a nivel post-secundario. Una diversidad de investigadores en otras disciplinas académicas ha desarrollado diferentes matices de la investigación-acción. Lewin (1946) comenta que la investigación-acción es una práctica social reflexiva dónde no cabe hacer distinciones entre la práctica que se investiga y el proceso de investigación de esta práctica. Sin embargo, Corey (1953) señala que la investigación acción es un proceso mediante el cual los prácticos intentan estudiar sus problemas científicamente a fin de guiar, corregir y evaluar sus decisiones y acciones. Además, Stenhouse (1984) enfatiza que la investigación acción establece la apertura de un trabajo a la crítica, y en consecuencia, al perfeccionamiento.

Partiendo de la premisa que el aprendizaje se convierte en una forma activa dónde se desarrolla el compromiso, la motivación y la participación de las personas que interactúan entre sí. La investigación-acción comenzó a tomar relevancia en la década del cuarenta por Kurt Lewin (1946) de cuyo interés nació de la búsqueda de justicia social de tal forma que fue catalogado como pionero en el campo de la modalidad de la investigación y la práctica (Cunningham, 2008; Fals Borda, 1998; 1987; Fals Borda y Rodríguez Brandao, 1991; Raelin, 1997; Revans, 1982 & Rivera y Pabón, 2007). También, Boggino y Rosekrans (2004) señalan que Lewin estableció básicamente un proceso disciplinado de investigación en la acción proponiendo una espiral de acciones en cuatro etapas que ha provisto un esquema que ha generado modalidades para la investigación y la práctica tales como: (1) clarificar las ideas y diagnosticar una situación problemática para la práctica, (2) formular las estrategias de acción para solucionar el problema, (3) establecer la práctica y evaluar la estrategia

de acción, (4) y exponer una nueva aclaración de la situación problemática. No obstante, Cohen, Marion y Morrison (2000) describen la investigación-acción esquematizada en seis conceptos: (1) generar un ciclo para identificar, planificar, intervenir y evaluar el problema, (2) ejecutar la práctica reflexiva, (3) implantar la emancipación política, (4) exponer la teoría crítica, (5) promover el desarrollo profesional, (6) y suscitar la investigación participativa del practicante.

El desarrollo de las destrezas de investigación en la disciplina de administración de empresas mediante el uso de la modalidad de investigación acción persiste como tema de discusión por una diversidad de académicos (Dick 2002; Gil y Johnson 2002; Greenwood y Levin, 1998). Es evidente, el creciente interés en administración de empresas hacia el uso de la investigación-acción para generar la efectividad enfocada en la solución de problemas de negocios en mercadeo, cambio organizacional, gerencia de operaciones y desarrollo de productos (Konx y Bickerton, 2003; Kotnour 2001; Coughlan y Coughlan 2002). Además, en las últimas décadas la investigación-acción se ha constituido en un movimiento de alcance internacional (Gran Bretaña, Australia, Estados Unidos de América, Canadá, España, Alemania, Brasil, Colombia, El Salvador y Argentina) que evidencia diferentes grados de desarrollo, así como puntos de encuentro y desencuentro, según los enfoques del contexto histórico-social y educativo dónde se llevaron a cabo las experiencias (Boggino y Rosekrans, 2004). Gore y Dunlap (2006) mencionan que el desarrollo en acción no sólo debe ofrecer las habilidades, también debe incluir la especificidad de los contextos en los que esas habilidades se pueden aplicar y discutir en las discrepancias institucionales, reguladoras, normativas o cognitivas que es necesario abordar para colocar el conocimiento en acción. Particularmente, las Escuelas de Negocios a nivel de Educación Superior puedan establecer oportunidades dónde el aprendizaje se convierta en un escenario de interacción humana.

La investigación-acción posee una diversidad de definiciones que enfocan la metodología de enseñanza (Bausela Herreras, 2004); la efectividad de conectar la teoría y la práctica (Reason, 2003); la combinación del procedimiento de investigación en una acción disciplinada por la búsqueda y la interacción personal en la promoción de la comprensión (Hopkins, 2002); el análisis sistemático de la práctica educativa utilizando las técnicas de investigación (Watts, 1985), entre otros. Waterman et

al. (2001:4) establece una definición comprensiva y práctica para la metodología de investigación-acción que considera el desarrollo de la cultura de investigación:

“La investigación-acción es un período de búsqueda que describe, interpreta y explica las situaciones sociales realizando un cambio en la intervención que dirija a la mejora y la participación. Se trata de centrar los problemas, el contexto específico, y orientado al futuro. La investigación-acción es una actividad de grupo con la base del valor explícito centrado en la colaboración entre los investigadores y los participantes en la acción, ambos grupos se encuentran implicados en el proceso de cambio. El proceso participativo es educativo y el apoderamiento que implica un enfoque dinámico en el cual se entrelazan las etapas de identificación, planificación, acción y evaluación cuyo objetivo final es la solución de un problema”.

A tales efectos, la investigación-acción representa un proceso de indagación y análisis que comienza de los problemas de la propia práctica. Desde la perspectiva de la experiencia, el proceso procede a una reflexión y actualización de los escenarios y problemas con el objeto de mejorar las prácticas pedagógicas y la calidad educativa. Ambos procesos conllevan que el docente y el estudiantado se conviertan en los actores principales de la investigación. La diversidad de renglones que se circunscriben al proceso de planificación, organización, dirección y control del diseño de la tarea en investigación-acción, el ejercicio en la educación post-secundaria, y el salón de clases pueden incidir en una gama de propósitos. El desglose de propósitos incluye la comprensión refinada del problema, la evaluación del estudiantado universitario (avalúo), la intervención pedagógica, la evaluación de la propia práctica pedagógica, el progreso del docente mediante la educación continua, la maximización de los resultados que provienen del proceso de enseñanza y aprendizaje.

En cuanto al marco del proceso de investigación-acción, esencialmente, el docente-investigador puede reflexionar y desarrollar la acción en la investigación según las particularidades del ambiente, los recursos, el estudiantado y las estrategias de enseñanza-aprendizaje. El proceso de aprendizaje requiere que el estudiantado se involucre en la construcción del significado activamente. Claxton (1999) menciona que las oportunidades de aprendizaje permiten la expansión de una persona hacia la capacidad en ser asertivo, adaptable, sensible, creativo, reflexivo, estratégico y decisivo como aspectos imperativos para la educación en gerencia y las organizaciones en el siglo veintiuno. De esta forma, los estudiantes fundamentan este significado tomando la nueva información y

relacionándola con el conocimiento propio de modo individual y colaborativo. El trabajo de investigación procura que el uso de la metodología de investigación-acción permita que el estudiantado desarrolle el conocimiento impartido para analizar, categorizar y proveer soluciones a los problemas aumentando la integración de sus competencias cognoscitivas, conductuales y afectivas. Además, se pretende que el uso de la metodología de investigación-acción en el curso de Introducción a la Gerencia y los Negocios permita que el estudiantado obtenga visión amplia de los conceptos teóricos de las empresas considerando las prácticas, así como procesos actuales y cambiantes la administración global de los negocios.

METODOLOGÍA

El trabajo de investigación expone metodología de investigación-acción y el aprendizaje colaborativo cuyo propósito estriba en el desarrollo del aprendizaje y la cultura de investigación de 1,797 estudiantes de nuevo ingreso matriculados en 51 secciones académicas del curso de Introducción a la Gerencia y los Negocios (ADMI 4005), de la FAE en la UPR-RRP en un término de dos años. El curso de Introducción a la Gerencia y los Negocios se ofreció en dos modalidades: secciones académicas donde la cantidad de estudiantes matriculados eran de treinta (30) y otras que contaron con hasta ochenta (80) alumnos. Los hallazgos del trabajo de investigación resaltan varios renglones tales como: el incremento en el nivel de comunicación por parte de la docencia, las secciones de ochenta (80) estudiantes demostraron un mayor interés hacia la investigación mediante la modalidad de investigación-acción, así como el estudiantado mostraba mayor entendimiento, comprensión e integración de los conceptos y teorías abordadas en el curso de ADMI 4005 en la Facultad de Administración de Empresas.

La metodología del estudio es de carácter activo y participativo mediante experiencias de campo que a su vez desarrolla las estrategias cognoscitivas, conductuales, y afectivas en los estudiantes subgraduados. Además, el desarrollo de las destrezas cooperativas pretende mejorar el aprovechamiento académico, promoviendo así su enriquecimiento tanto a nivel personal como social. El diseño de investigación expone una intervención educativa a nivel universitario mediante la dinámica de trabajo en equipo, centralizada por una serie de objetivos propuestos para el curso de

Introducción a la Gerencia y los Negocios. La implicación pedagógica estriba en que las personas aprenden efectivamente cuando trabajan en problemas reales que surgen de su propio contexto o experiencia de trabajo (Hunt y Weintraub, 2004).

El aprendizaje contextualiza y le provee la oportunidad a los estudiantes para demostrar su adquisición de conocimiento, el aprendizaje colaborativo, y desarrollar el proceso de reflexión (Dehler y Edmonds, 2006). Las técnicas de aprendizaje que se consideraron esencialmente en el trabajo de investigación para el aprendizaje y desarrollo de la cultura de investigación tales como: tormentas de ideas, diario reflexivo (discusión de películas), prueba de comprensión del material, trabajo en grupos colaborativos, debates, compartir tareas, ejercicios de aplicación de los conceptos teóricos hacia situaciones de la vida real o situaciones nuevas e inesperadas, mapas conceptuales y talleres de inducción al sistema de información bibliotecaria. Durante el proceso de la aplicación de la metodología de investigación se llevaron a cabo varias actividades para promover en el estudiantado un proceso reflexión continua utilizando el diálogo, el pensamiento crítico, análisis de decisión y el crecimiento personal de estudiantado participante.

En el proceso de establecer la experiencia pedagógica del curso de Introducción a la Gerencia y los Negocios se diseñaron métricas para evaluar el aprovechamiento académico del estudiantado. A tales efectos, el estudiando desarrolló la iniciativa de autoevaluar la experiencia pedagógica adquirida durante trayecto el curso. Además, la consideración de un grupo focal como actividad para generar el proceso de reflexión permite la experiencia relacionada al aprendizaje en la competencia de trabajo en equipo a través de un proyecto de investigación. Una serie de discusiones entre los docentes fueron incluidas con el objetivo discutir los resultados relacionados con el rendimiento académico del estudiantado. Las discusiones permitieron la recopilación de su experiencia en cuanto a contenido, diseño e integración de competencias, entre otros

DISCUSIÓN

Sagor (2005; 2004; 1992) señala que la investigación-acción constituye un proceso disciplinado de interrogación diseñado y conducido para ejecutar la acción en las personas cuyo propósito principal es una transformación de actitudes y comportamiento. De tal forma que las demandas y

exigencias a las Instituciones de Educación Superior son más estrictas hacia el desarrollo de la excelencia académica. Las transformaciones curriculares y las metodologías pedagógicas en las sociedades del conocimiento son efectivas si el interés delinea la generación de las competencias en el estudiantado hacia la adquisición e integración de las exigencias del mercado laboral a nivel nacional y global. La adquisición de conocimiento se genera mediante un proceso de formación integral basada en el conocimiento, el desarrollo en la gestión del talento humano, y la experiencia como resultado voluntario del individuo.

Hodgkinson y Brown (2003) enfatizan que el alcance de la reflexión académica como un ambiente de aprendizaje organizacional permite que los aprendices comuniquen las reflexiones y experiencias, así como el diseminar las ideas y sentimientos hacia afuera, y asimilar los puntos de vistas de otros. La finalidad radica en la creación del conocimiento colectivo para la acción colectiva al desarrollar individualmente su verdadero potencial hacia el trabajo en equipo. Desde esta perspectiva, el estudiantado matriculado en el curso de Introducción a la Gerencia y los Negocios lo adquiere al aprendizaje y desarrollo de la cultura de investigación mediante la estrategia de enseñanza y aprendizaje.

A. El aprendizaje y desarrollo de la cultura de investigación mediante investigación-acción

Villarini (1991) expone que una estrategia de enseñanza es un plan general de actividades o interacciones entre profesor y estudiantes dirigido a suscitar el aprendizaje que consiste de una secuencia de actividades o secuencia de interacciones y comunicaciones al crear las condiciones que promueven el aprendizaje. Durante el inicio del semestre académico se consideraron una serie de actividades coordinadas del curso de Introducción de la Gerencia y los Negocios tales como: (1) coordinar el curso mediante el uso de un prontuario³ coordinado donde la discusión de los criterios al estudiantado permite el establecimiento de las estrategias efectivas para llevar a cabo un proceso de enseñanza-aprendizaje facilitándoles una lista de posibles temas a ser considerados para llevar a cabo el proceso de investigación mediante del trabajo en equipo, (2) planificar y ejecutar reuniones,

³ La coordinación del curso ha sido llevada a cabo por el doctor Ángel L. Rivera Aponte. Dicha coordinación conllevó el realizar un Prontuario Coordinado de Introducción a la Gerencia y los Negocios (ADMI 4005). El prontuario fue preparado y revisado por los doctores Javier Pagán Irrizary y Ángel L. Rivera Aponte. El prontuario coordinado fue adoptado por todo el profesorado que dictó el curso ADMI 4005.

al igual que actividades periódicas entre los docentes, el personal bibliotecario y de apoyo para el objetivo conjunto de la experiencia pedagógica, (3) presentar y desarrollar los requisitos del proceso de evaluación individual (prueba de comprensión del material, discusión de temas, tormenta de ideas, entre otros) y colectivo a través de la investigación en trabajo en equipo (desarrollo del proyecto investigativo) utilizando el prontuario coordinado del curso, (4) iniciar el proceso de inducción en cada estudiante utilizando la metodología de investigación-acción, (5) administrar una prueba inicial y final a todos los estudiantes acerca del conocimiento referente y disponibilidad de los sistemas de información bibliotecaria, (6) permitir que el estudiantado seleccione el tema de investigación, (7) diseñar y ofrecer tres talleres con énfasis en la búsqueda en base de datos, destrezas básicas del modelo de APA y destrezas básicas de investigación en vías de contribuir significativamente en el diseño y la implementación de la modalidad de investigación-acción, (8) desarrollar la propuesta de investigación donde el estudiantado genere el proceso de cambio, (9) y generar el compromiso del estudiantado hacia el desarrollo de la cultura de investigación mediante uso del aprendizaje cooperativo de los conceptos y discusiones generales en el campo de la gerencia y los negocios.

Durante el transcurso del semestre, el estudiantado desarrolla el proceso de investigación-acción tomando en consideración los postulados teóricos de Maxwell (1996): (1) identificar un problema y delimitar el tema de forma teórica y práctica según el tema seleccionado, (2) definir los objetivos de la investigación, (3) construir el marco teórico del tema seleccionado, (4) elaborar las preguntas de investigación y de las hipótesis del cambio, (5) seleccionar los métodos y recursos de la investigación, (6) definir los criterios que validan los resultados obtenidos (7) presentar los resultados del proyecto de investigación donde el estudiantado establece discusiones que promueven la crítica y autocrítica del tema seleccionado, (8) y generar el proceso de investigación-acción en el estudiantado mediante el establecimiento de un clima de respeto, confianza, solidaridad y cooperación entre los miembros del equipo de trabajo.

Ortiz García (1997) menciona que la implementación del proceso curricular es sumamente compleja desde que se concibe hasta que se diseña. A tales efectos, el proceso de investigación considera la planificación, coordinación, evaluación y revisión que emerge de la toma de acción

correctiva que contribuye a incrementar su excelencia. De parte de los docentes es requerido el esfuerzo, la dedicación y una retroalimentación constante con el objetivo de mejorar o modificar las estrategias de aprendizaje del curso de Introducción de la Gerencia y los Negocios (ADMI 4005). Es fundamental reconocer que el docente posee un rol activo en el proceso de investigación-acción. El desarrollo del compromiso del docente hacia el proceso educativo, evidencia el dominio en la calidad pedagógica, así como mentor y facilitador del aprendizaje del estudiantado. Asimismo, el docente debe generar la discusión y el intercambio de opiniones para construir y reconstruir el conocimiento.

El equipo de docentes que ha ofrecido ADMI 4005 ha decidido el desarrollo de las siguientes dos competencias: trabajo en equipo y destrezas básicas de investigación mediante un proyecto de investigación. Estas dos competencias se integraron a través de la modalidad de investigación-acción. Para el desarrollo de estas competencias se le ofreció a todo el estudiantado cuatro talleres que se incluyen: (1) orientaciones de sistemas de información bibliotecarias, (2) taller sobre búsqueda en bases de datos, (3) taller destrezas básicas Modelo de APA, (4) taller de destrezas de investigación.

El aprendizaje y desarrollo de la cultura de investigación en el estudiantado del curso de Introducción de la Gerencia y los Negocios esencialmente se manifestaron una serie de barreras para llevar a cabo la modalidad de investigación-acción tales como: (1) la demografía y diversidad, (2) la carencia de conocimiento acerca de los procesos involucrados en la investigación científica, (3) la escasa exposición previa y disposición al proceso de investigación para realizar trabajos en equipo, (4) la falta de compromiso del estudiantado en asumir responsabilidad de aprendizaje individual y grupal, (5) el proceso de adaptación a la vida universitaria, (6) la cantidad de estudiantes matriculados por secciones académicas, (7) la implantación y evaluación de los resultados y, (8) la implementación del proceso de avalúo del aprendizaje estudiantil. Con el fin de lograr la integración del estudiantado, el proceso de enseñanza-aprendizaje en el curso de Introducción a la Gerencia y los Negocios estuvo acompañado por la colaboración del docente que dictaba el mismo, con la colaboración del personal docente bibliotecario y personal de apoyo.

La modalidad de investigación-acción ha sido efectiva en el desarrollo de una visión diferente hacia la búsqueda de conocimiento continuo en el campo relacionado a la gerencia y los negocios.

Sin embargo, la resistencia al cambio por parte de los docentes ocasionalmente fue identificada hacia la comprensión del análisis y evaluación de la metodología de investigación-acción. Dos de las razones primordiales consisten en la discusión y uso de teorías pedagógicas que no son comúnmente utilizadas por los docentes, además del diseño y el manejo de métricas para medir el aprendizaje y aprovechamiento estudiantil.

B. La experiencia pedagógica de investigación-acción del grupo focal

Los resultados del grupo focal evidenciaron que el estudiantado manifestó un alto nivel de satisfacción en cuanto a la experiencia pedagógica acerca del contenido del curso y el proyecto de investigación. Considerando el desarrollo de la cultura de investigación y la utilización del aprendizaje colaborativo, los estudiantes sobrepasaron las expectativas como participantes del proceso de aprendizaje y enseñanza en varios renglones: (1) captación de los conceptos teóricos disminuyendo el nivel de incertidumbre en la terminología implicada del curso, (2) disponibilidad del docente para aclarar las dudas durante el proceso de reflexión, (3) ampliación del nivel de participación en la exposición de cuestionamientos acerca de los temas discutidos en clase, (4) desarrollo y elaboración de la propuesta y el trabajo final de investigación, (5) ejecución de la función del aprendizaje colaborativo mediante el trabajo en equipo en vías de proveer apoyo para lidiar con el grado de dificultad en la comprensión de los conceptos, (6) contribución en el aumento de su capacidad hacia comprender la importancia de la investigación en el campo de la administración de empresas, (7) afinidad al desarrollo de la cultura de investigación mediante el uso de conferencias, talleres, ejercicios y exámenes que apoyaron su aprendizaje al impactar tanto su vida estudiantil como personal, (8) modificación de la conducta humana, vocabulario y comprensión en el campo de los negocios mediante un proceso reflexivo (por ejemplo: comunicación verbal y escrita, y el desarrollo de pensamiento crítico), (11) desarrollo de competencias relacionadas al trabajo en equipo y destrezas básicas de investigación mediante de un proyecto de investigación aportando a la promoción del proceso de formación académica a nivel sub-graduado.

Durante el grupo focal, las voces de varios de los estudiantes que participaron de la experiencia constataron el aprendizaje y desarrollo de la cultura de investigación:

“la experiencia en el curso fue enriquecedora, aprendí a realizar mapas conceptuales, a entender la importancia de la investigación en el campo de las empresas, pero es mucho material para un semestre, el curso debería ser ofrecido todo el año”.

“al principio me sentía perdida en el curso, no sabía ni de lo que me estaban hablando, pero el profesor me ayudo hasta el final; puedo decir que la experiencia es única y aprendí que la investigación no es solamente para las ciencias naturales. Me encantó la experiencia, se la recomiendo a todos los estudiantes”.

CONCLUSIONES

Las Escuelas de Negocios en las Instituciones de Educación Superior tienen un rol esencial en la economía de conocimiento y la búsqueda de la promoción a través de su currículo dónde la excelencia académica del estudiantado adquiera las competencias que exige el mercado laboral en el escenario de negocios nacional y global. La Facultad de Administración de Empresas a través del curso de Introducción de la Gerencia y los Negocios ha logrado con éxito la competencia de trabajo en equipo, así como el aprendizaje y el desarrollo de la cultura de investigación mediante el uso de un proyecto de investigación. El trabajo de investigación ha evidenciado la relevancia del conocimiento actualizado de las metodologías pedagógicas en la administración de los negocios con el objetivo de mejorar o modificar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

De acuerdo con Castellonet y Jordan (2002), la investigación-acción debe ser percibida como un proceso comprensivo para diagnosticar las debilidades y fortalezas, considerando un proceso de observación sistemática en y acerca de la acción, así como un proceso en el que se reflexiona y se analiza críticamente la práctica y las acciones de ésta, y como un proceso dónde, en forma cooperativa, se reformulan sistemáticamente los modelos de abordaje. Se evidenció que el proceso de planificación y contribución de los docentes en el curso de Introducción a la Gerencia y los Negocios fue arduo. Cada docente en su proceso de enseñar el contenido del curso al estudiantado a través de la investigación en trabajo en equipo pudo realizar la reflexión en la acción contribuyendo a mejorar o modificar el curso considerando dos lineamientos; el proceso de su propia práctica pedagógica y la acción para mejorar o modificar el proceso de aprendizaje del estudiantado (planificación de la acción, acción sistemática, reflexión para modificar los modelos que permitieron nuevas observaciones, acciones y reflexiones). Además, el aprendizaje y desarrollo de la cultura de

investigación fue efectivo debido varios renglones tales como; el diseño y la implantación de un prontuario coordinado que cumpliera con la filosofía y objetivos del currículo, la identificación de la modalidad de enseñanza-aprendizaje, el proceso de avalúo del aprendizaje del estudiante, la implementación y evaluación de la efectividad del diseño. Al igual que señalan Boggino y Rosekrans (2004), el aprendizaje y desarrollo de la cultura de investigación se ha manifestado mediante la evaluación de la propia práctica pedagógica, el mejoramiento de la enseñanza y los aprendizajes de los alumnos. El aprendizaje y desarrollo de la cultura de investigación en los estudiantes matriculados en el curso de Introducción de la Gerencia y los Negocios lograron maximizar esencialmente las áreas tales como: (1) aprovechamiento académico, (2) compromiso, (3) trabajo en equipo, (4) adquisición y desarrollo de las destrezas de investigación, (5) desarrollo y modificación de las relaciones interpersonales y comunicación.

El trabajo de investigación concuerda con los postulados de Reason y Bradbury (2001), al establecer que uno de los propósitos fundamentales de la investigación-acción consiste en la producción del conocimiento práctico que las personas utilizan para conducir sus vidas diariamente. La experiencia del proceso de enseñanza y aprendizaje en el curso de Introducción a la Gerencia y los Negocios mediante el uso de la metodología de investigación-acción ha permitido el establecimiento del aprendizaje y desarrollo de la cultura de investigación como una herramienta enriquecedora que contribuye en añadir valor tanto al estudiantado, docentes y el mercado laboral. El trabajo en equipo (aprendizaje colaborativo) ha evidenciado la implementación del proceso de investigación-acción al maximizar el aprendizaje estudiantil y crear un ambiente de mayor interacción, fomentando la motivación del estudiantado hacia la investigación, así como su participación en la discusión continuamente dentro y fuera del salón de clases. También, la variedad de actividades permitió el éxito del cumplimiento del temario del curso. Además, la integración de las actividades generó el proceso de *co-teaching*⁴ entre los docentes hacia la investigación en el campo de los negocios. El trabajo de investigación evidencia que las Instituciones de Educación

⁴ El **co-teaching** fue una experiencia de enseñanza compartida entre profesores que sirvió de intercambio e integración de varios temas que fueron considerados en la implementación de nuevo curso de ADMI 4005 a través del prontuario coordinado. Expresado por los estudiantes, esta experiencia fue enriquecedora.

Superior se enfrentan constantemente a cuestionamientos que señalan el propósito de la educación, la metodología pedagógica para el aprendizaje y desarrollo de la cultura de investigación en los negocios. Los cuestionamientos anteriormente detallados inciden, retan y reflexionan acerca de las transformaciones curriculares en las Instituciones de Educación Superior en todos los campos y estudios de las Escuelas de Negocios y áreas relacionadas.

REFERENCIAS

- Bausela Herreras, E. (2004). La docencia a través de la investigación-acción. *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado el 14 de abril de 2010, de www.oei.es/oeivirt/inveducativa.htm
- Boggino, N. y Rosekrans, K. (2004). *Investigación-acción: Reflexión críticas sobre la práctica educativa*. Rosario: Homo Sapiens.
- Bosco Pinto, J. (1994): Investigación acción como práctica social, en *Aportes* núm. 20, *Investigación Acción Participativa: aportes y desafíos*, Bogotá, Dimensión educativa.
- Braxton, J. M., Milem, J. F., y Sullivan, A. S. (2000). The influence of active learning on the college student departure process: Toward a revision of Tinto's Theory. *The Journal of Higher Education*, 71(5), 569-590.
- Burns, D. (2007). *Systemic Action Research: A strategy for Whole System Change*. Bristol: Policy Press.
- Caro-Bruce, Cathy (2000). *Action Research Facilitator's Handbook*. Oxford, Ohio: National Staff Development Council.
- Carr, Tony, editor. (1996). *Broadening Perspectives in Action Research*. Brisbane: ALARPM.
- Carr, W. (1993). *Calidad de la Enseñanza e Investigación Acción*. Sevilla: Díada.
- Castellanet, Christian, and Jordan, Carl F. (2002). *Participatory Action Research in Natural Resource Management: A Critique of the Method Based on Five Years' Experience in the Transamerica Region of Brazil*. New York: Taylor and Francis.
- Claudio Tirado, R. (2002). *Visiones y Perspectiva de la Educación Puertorriqueña*. Editorial: Impresora Oriental. San Juan. Puerto Rico.
- Claxton, G. (1999). *Wise up: The Challenge and Innovation Learning*. London: Bloomsbury
- Coghlan, David, and Brannick, Teresa (2001). *Doing Research in Your Own Organization*. London: Sage.
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence, and Morrison, Keith (2000) *Research Methods in Education*, Fifth Edition. Routledge: London.
- Conferencia Internacional de Educación. (2008). " *La Educación Inclusiva: El Camino Hacia el Futuro*". Oficina Internacional de Educación, Ginebra. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO. Recuperado el 10 de diciembre de 2011 en www.ibe.unesco.org/fileadmin/.../CONFINTED_48-3_Spanish.pdf
- Coll, C. y Martin, E. (2003). Vigencia del Debate Curricular: Aprendizajes Básicos, Competencias y Aprendizajes. *PRELAC- Proyecto Regional de la Educación para América Latina y el Caribe*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO.

- Recuperado el 10 de diciembre de 2011 de
www.psyed.edu.es/prodGrintie/.../CC_EM_VigenciaDebate_06.pdf
- Corey, S. M. (1953). *Action Research to Improve School Practices*. New York: Bureau of Publications Teachers College: Columbia University.
- Coté, J. E. and Allahar, A. L. (2007). *Ivory tower blues: A University System in Crisis*. Toronto: University of Toronto Press Incorporated.
- Cunningham, B.M. (2008). Using Action Research to Improve Learning and the Classroom Learning Environment. *Issues in Accounting Education*; 23,1; p.1-30.
- Dehler, G.E., y Edmonds, R.K., (2006). Using Action Research to Connect Practice to Learning: A Course Project. *Journal of Management Education*; 30, 5, p. 636-669.
- Departamento de Trabajo de Puerto Rico (2005). *Estudio de Destrezas y Ocupaciones en Mayor Demanda*. Parte I. Informe de Destrezas. Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Dick, B. (2002). Postgraduate Programs Using Action Research. *The Learning Organization*, MCB University Press, UK, 9,4,159-170.
- Elliot, J. (1994). *La Investigación-Acción en Educación*. Madrid, Ediciones Morata.
- Fals Borda, O., ed. (1998). *People's Participation: Challenges Ahead*. Publicación conjunta con COLCIENCIAS and IEPRI, Colombia.
- Fals Borda, O.; Rodríguez Brandao, C. (1991). *Investigación Participativa*. Tercera Edición: Instituto del Hombre, Ediciones de la Banda Oriental, Montevideo.
- Fals Borda, O. (1987). *Investigación Participativa*. Montevideo. Ed. de la Banda Oriental. p. 126.
- Fals Borda, O. (1985). *Conocimiento y Poder Popular*. Bogotá. Siglo XXI-Punta de Lanza.
- Freire, P (1973). *Education for Critical Consciousness*. Cambridge, MA: Centre for the Study of Development and Social Change.
- Gill, J. and Johnson, P., 2002, *Research Methods for Managers*, Third Edition. , Sage, London.
- Gore, E. y Dunlap, D. (2006). *Aprendizaje y Organización*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S. A.
- Greenwood, David, editor (1999) *Action Research: From Practice to Writing in an International Action Research Development Program*. Amsterdam: John Benjamin.
- Greenwood, D.J. and Levin, M., 1998, *Introduction to Action Research: Social Research for Social Change*, Sage, California, USA.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hodgkinson, M. y Brown, G. (2003). Enhancing the Quality of Education: A Case Study and Some Emerging Principles. *Higher Education*, XLV, 337-352. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Human, S.E., Clark, T, Baucus, M. (2005). Student Online Self-Assessment: Structuring Individual-Level Learning in a new Venture Creation Course. *Journal of Management Education*, 29
- Hunt, J.M., y Weintraub, J.R. (2004). Learning Developmental Coaching. *Journal of Management Education*, 28, 39-61.

- Informe Mundial de la UNESCO (2005). *Hacia las Sociedades del Conocimiento*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO (ISBN92-3-304000-3). Recuperado el 8 de diciembre de 2011 de <http://www.unesco.org/es/efareport/reports/2005-quality>.
- Kemmis, W. (2001). Exploring the Relevance of Critical Theory of Action Research: Emancipatory Action Research in the Footsteps of Jurgen Habermas, en "*Handbook of Action Research*". Thousand Oaks, CE: Sage.
- Knox, S. and Bickerton, D., 2003. The Six Conventions of Corporate Branding, *European Journal of Marketing*, MCB University Press, UK, 37, 7.
- Kotnour, T., 2001. Building Knowledge for and about Large-Scale, Organizational Transformations. *International Journal of Operations and Production Management*, MCB University Press, UK, 21, 8, 1053-1075.
- Lewin, Kurt 1946. Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2 (4): 34-46.
- Maxwell, J. (1996). *Quantitative Research Design: An Interactive Approach*. Thousand Oaks. Sage.
- May, Tim, ed. (2002). *Qualitative Research in Action*. Thousand Oaks, California: Sage.
- McKernan, James (1996) *Curriculum Action Research: A Handbook of Methods and Measures for the Reflective Practitioner*, second edition. London: Kogan Page.
- Ortiz García, Ángel L. (1997). *Diseño y Evaluación Curricular*. Editorial Edil Inc.: San Juan, Puerto Rico.
- Raelin, J. A. (1997c). A Model of Work-Based Learning. *Organization Science*, 8, 563-578.
- Reason, P. (2003). Pragmatist Philosophy and Action Research: Readings and Conversations with Richard Rorty. *Action Research*, 1, 103-123. Recuperado el 20 de marzo de 2010 en www.bath.ac.uk/~mnspr/Papers/Rorty.pdf
- Reason, P., & Bradbury, H. (2001). Introduction: Inquiry and participation in search of a world worthy of human aspiration. En P. reason y H. Bradbyry (Eds.), *Handbook of Action Research* (pp. 1-14). London: Sage.
- Revans, R.W. (1982). *The Origins and growth of action learning*. Lund, Sweden: Studentlitteratur.
- Rivera Aponte, Ángel L. y Figueroa Medina, Carmen I. (2009). Aprendizaje Activo a Nivel Post-Secundario para Promover el Desarrollo de Gestión de Competencias Empresariales sobre Liderazgo en Respuesta a los Requerimientos del Mercado Laboral de Puerto Rico. *Forum Empresarial*. (Inédito)
- Rivera, A., y Pabón, J. M. (2007). *La Investigación-Acción en la Sala de Clases*. Serie: Pedagogía Fundamental. Producciones ANISA: Puerto Rico
- Sagor, R. (2005). *The Action Research Guidebook*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Sagor, R. (2000). *Guiding School Improvement with Action Research*. Alexandria. VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Sagor, R. (1992). *How to Conduct Collaborative Action Research*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday: Currency, New York.
- Stenhouse, L. (1984). *Investigación y Desarrollo del Currículo*, Madrid: Morata.

- Verdejo, Ada y Medina María, (2008). Evaluación del Aprendizaje Estudiantil. Cuarta Edición Aumentada. Isla Negra Editores. San Juan. Puerto Rico.
- Villarini, A. (1991). *El Desarrollo del Pensamiento según Eugenio María de Hostos*. San Juan, P.R.: Biblioteca del Pensamiento Crítico.
- Waterman, H., Tillen, D., Dickson, R. and de Koning, K. (2001). Action Research: A Systematic Review and Assessment for Guidance, *Health Technology Assessment*, 5 (23).
- Watts, H. (1985). When Teachers are Researchers, Teaching Improves. *Journal of Staff Development*, 6 (2), 118-127.

ESTUDIO SOBRE LAS TENDENCIAS DEL EMPLEO PROFESIONAL EN LAS EMPRESAS DEL ESTADO DE COAHUILA

Dr. Juan Jesús Nahuat Arreguin, Mtro. Fernando Agüeros Sánchez y Talia Patricia Maldonado (Universidad Autónoma de Coahuila)

Antecedentes (descripción del problema o problemática a resolver).

En la actualidad la globalización ha traído sin duda muchos beneficios económicos al Estado de Coahuila, sin embargo cada vez es más complicado encontrar un empleo para los profesionistas de todas las carreras, aunado a esto los salarios se han venido modificando hacia la baja, ya que al existir la carencia de trabajo y mucha demanda, los profesionistas se ven obligados a aceptar las condiciones de las empresas que muchas veces no son las más idóneas.

Otra consecuencia de la falta de oportunidades, es la del subempleo donde no es muy raro el observar a jóvenes profesionistas emplearse en trabajos muy por debajo de su nivel intelectual, como por ejemplo como dependientes de alguna micro empresa o choferes, etc. Algunos autores aseguran que el exceso de oferta de profesionistas se debe a que la oferta de egresados se incrementó, en el periodo, 6.7% en promedio anual, mientras que la economía sólo creció al 3.5% anual en promedio, esto provocó que los profesionistas no encontraran empleos adecuados a su preparación. Desperdiciando un capital humano que pudiera ser más productivo en otro ámbito de la economía.

El problema es encontrar algunas áreas de oportunidad de empleo en la que los jóvenes profesionistas puedan incursionar e incorporarse a la fuerza de trabajo, teniendo beneficios económicos y profesionales satisfactorios para ellos, por lo que es necesario visitar y entrevistar a los empresarios del estado y pedir su opinión de cómo consideran que se puedan incorporar a estos profesionistas al mercado laboral, ya sea de una forma directa con esas empresas o quizá puede ser de forma indirecta siempre y cuando tengan beneficios ambos. Por lo que es de suma importancia la opinión que tienen dichos empresarios, sobre la preparación en comparación con las oportunidades que se puedan aprovechar.

Introducción

La educación es una actividad que tiene determinantes económicos, políticos y sociales. Desde el punto de vista económico, la educación se puede entender como una inversión, como un proceso de creación de capital humano. Shultz (1961) y Becker (1975) formalizaron esta teoría y recibieron el Premio Nobel de Economía por sus aportaciones en este tema. A diferencia de un gasto en consumo, que produce satisfacción o beneficio inmediato, los gastos en inversión generan algún tipo de activo que producirá ingresos en el futuro. A estos activos se les da el nombre de capital. Así como el capital

físico, maquinaria y bienes raíces, por ejemplo, generan flujos de ingreso a lo largo del tiempo para sus propietarios, de la misma manera la educación ayudará a los individuos a incrementar sus ingresos a lo largo de su vida. En este sentido, existe una clara analogía entre capital físico y capital humano. Por esta razón la educación, y en particular la educación superior, constituye un elemento importante dentro de los múltiples determinantes del crecimiento económico y el desarrollo de las sociedades. Lustig, Arias y Rigolini (2002) presentan una síntesis de la literatura sobre esta relación.

Es importante dimensionar como se está moviendo el empleo profesional en México por lo que la Secretario de Trabajo a continuación nos muestra cómo está la situación actual:

Tercer trimestre de 2011: NÚMERO DE PROFESIONISTAS OCUPADOS

Al tercer trimestre de 2011, los datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)¹, mostraron que el número total de profesionistas ocupados en el país es de 6.3 millones de personas. Las carreras con mayor número de profesionistas ocupados son: Contaduría (659 mil 400 ocupados), Ciencias Administrativas (637 mil 400 ocupados) y Derecho (606 mil 400 ocupados).

No obstante, no todos los profesionistas de estas carreras se ocupan en actividades afines a sus estudios: Contaduría (31.8%), Ciencias Administrativas (59.4%) y Derecho (37.7%).

Las áreas que muestran el menor número de ocupados son: Humanidades, Artes y Ciencias Físico-Matemáticas.

Las carreras con menos profesionistas ocupados son: Forestales (3 mil 800 ocupados), Ciencias del Deporte (3 mil 500 ocupados) y Pilotos aviadores y Navales (3 mil 200 ocupados).



¹Las cifras al tercer trimestre de 2011 presentadas en el presente documento son preliminares.

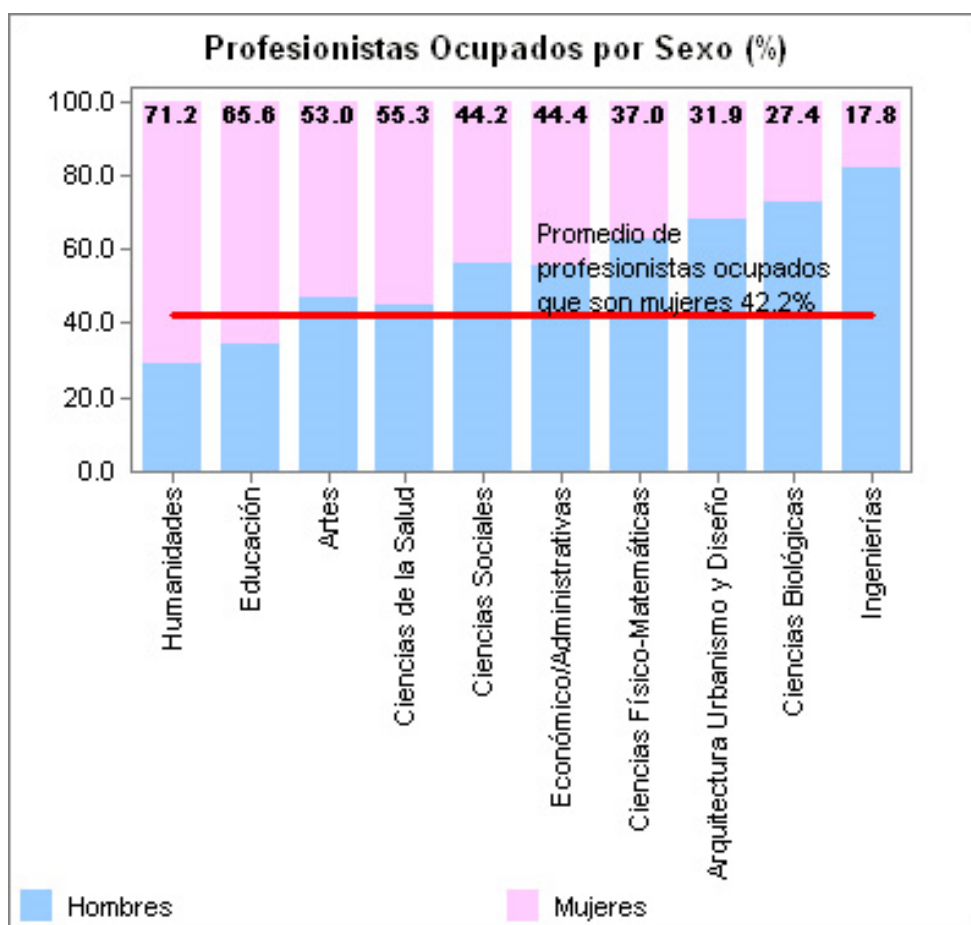
DISTRIBUCIÓN DE LOS PROFESIONISTAS OCUPADOS POR SEXO

Al tercer trimestre de 2011, el porcentaje de mujeres profesionistas ocupadas con respecto al total de profesionistas ocupados en el país es de 42.2%. Las áreas profesionales en donde las mujeres representan a más de la mitad del total de profesionistas ocupados son: Humanidades, Educación, Artes y Ciencias de la Salud.

Las carreras con mayor porcentaje de mujeres profesionistas ocupadas son: Diseño Textil (99.1%), Formación Docente en Educación Preescolar (96.5%) y Formación Docente en Educación Especial (92.4%).

Las mujeres profesionistas tienen menor presencia en la ocupación en las áreas de las Ingenierías, Ciencias Biológicas y Arquitectura, Urbanismo y Diseño.

Las carreras con los porcentajes más bajos de mujeres profesionistas ocupadas son: Zootecnia (3.7%), Ingeniería Mecánica (2.5%) e Ingeniería Electromecánica y Pilotos Aviadores y Navales (2.2% respectivamente).



PROFESIONISTAS OCUPADOS POR GRUPOS DE EDAD (%)

Al tercer trimestre de 2011, los profesionistas ocupados de 20 a 24 años de edad se concentran mayoritariamente en las áreas de Artes, Humanidades, Ciencias Sociales e Ingenierías.

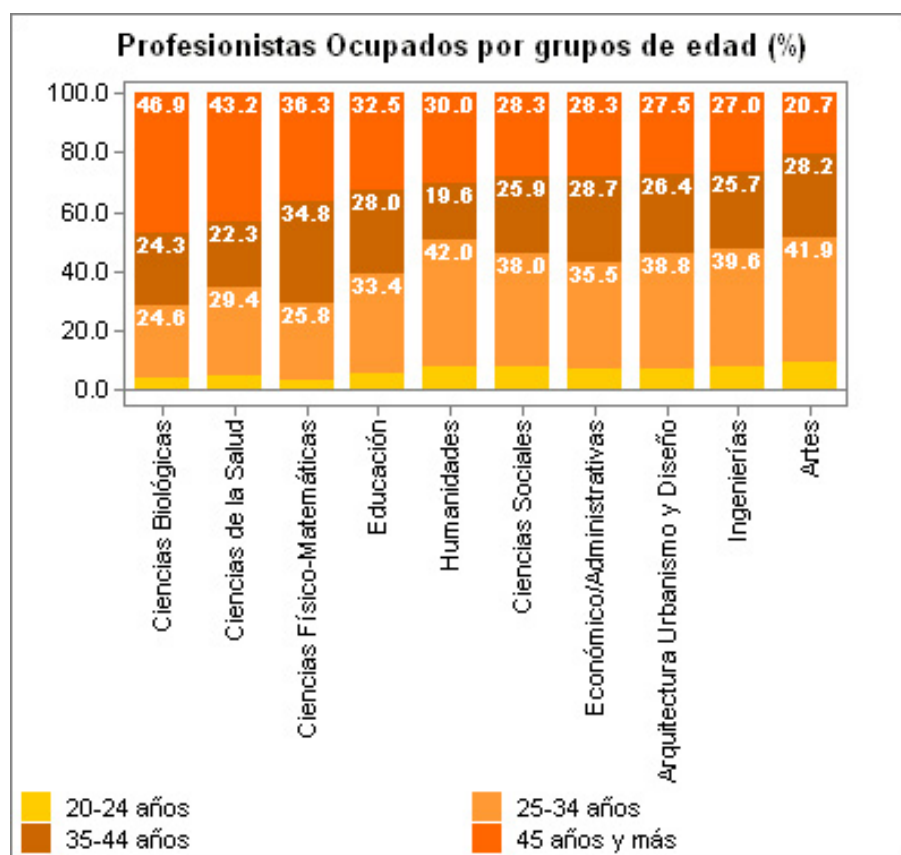
Las carreras que cuentan con el porcentaje más alto de jóvenes ocupados en este rango de edad son: Nutrición, Antropología, Administración Pública y Ciencias Políticas (20.3%, 18.8% y 15.8% respectivamente).

Mientras que los profesionistas ocupados de 25 a 34 años se concentran en mayor medida en las áreas de Artes, Humanidades e Ingenierías.

Por su parte, los profesionistas ocupados de 35 a 44 años tienen una mayor representación en las áreas de Ciencias Físico Matemáticas, Económico Administrativas y Artes.

Para el grupo de profesionistas ocupados mayores de 45 años, la mayor concentración se observa en las áreas de las Ciencias Biológicas, Ciencias de la Salud y en el área de Ciencias Físico-Matemáticas.

Las carreras de Ciencias Naturales (81.4%), Zootecnia (64.7%) y Ciencias Sociales (60.8%) son las que ocupan al mayor número de personas mayores de 45 años.



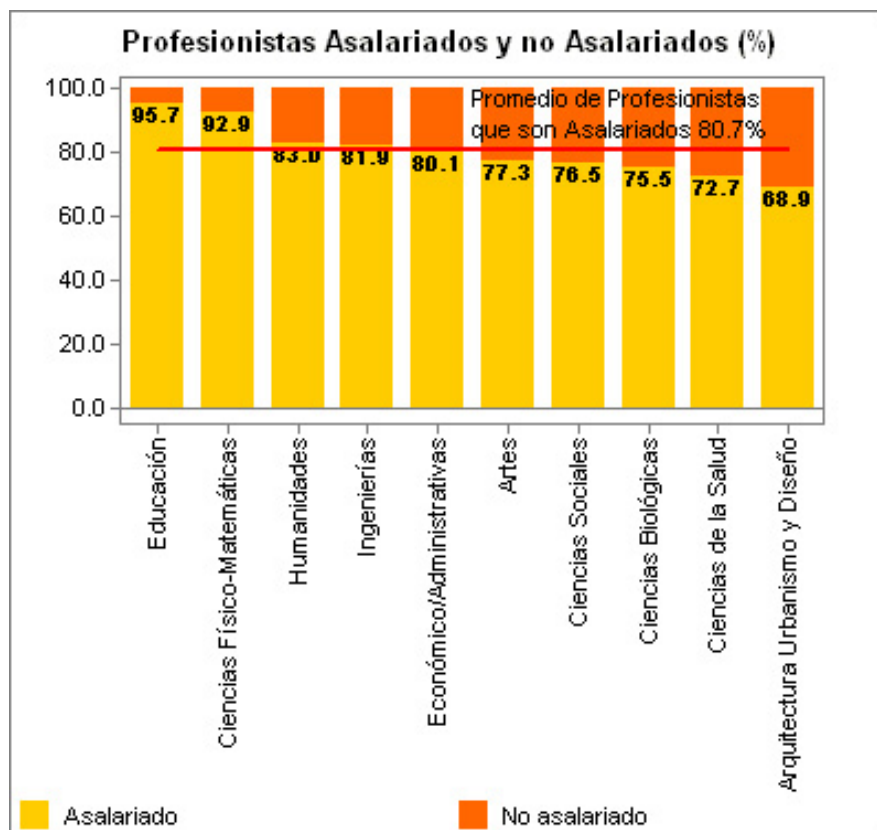
PROFESIONISTAS ASALARIADOS Y NO ASALARIADOS

En su mayoría, los profesionistas ocupados en el país son asalariados, es decir, en promedio, 8 de cada 10 dependen de un patrón. Al tercer trimestre de 2011, Educación es el área con la mayor proporción de profesionistas ocupados asalariados (96 de cada 100).

Las carreras de Geografía, Ciencias de la Educación y Educación Musical, poseen los porcentajes más elevados de profesionistas asalariados (99.1%, 97.5% y 97.5% respectivamente).

Por el contrario, la proporción más baja de profesionistas asalariados se encuentra en el área de Arquitectura, Urbanismo y Diseño, ya que de cada 100 profesionistas ocupados 69 son asalariados.

Las carreras con más profesionistas independientes (no asalariados) son: Odontología, Artes Plásticas y Diseño Textil (57.2%, 54.7% y 48.9% respectivamente).



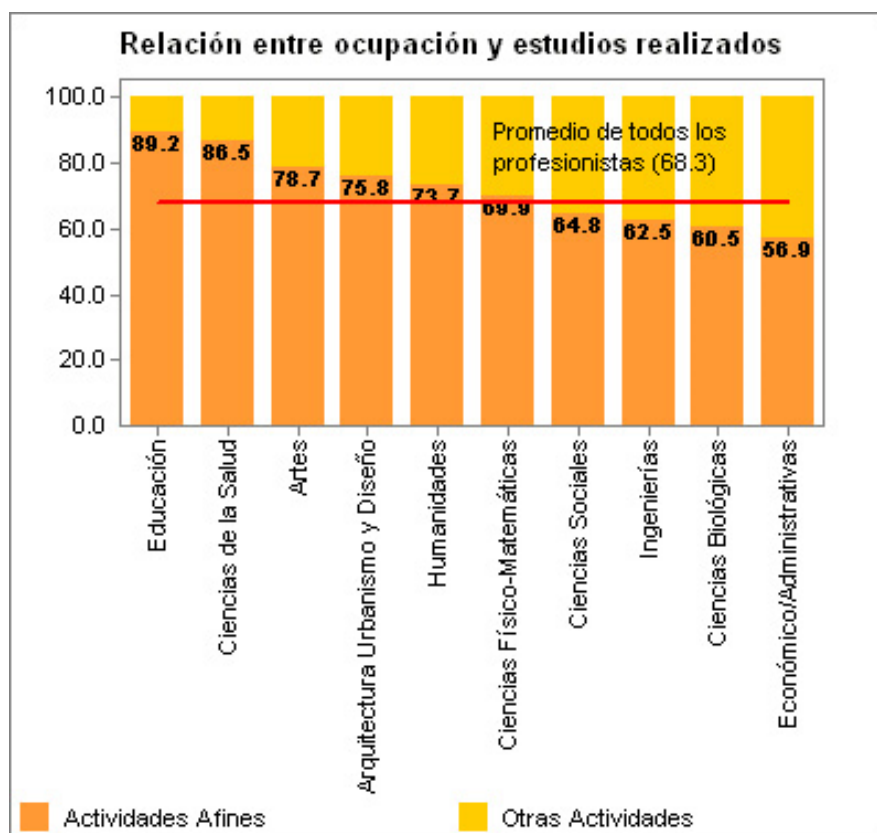
RELACIÓN ENTRE OCUPACIÓN Y ESTUDIOS REALIZADOS

Al tercer trimestre de 2011, más del 30% de los profesionistas ocupados en las áreas de Ciencias Sociales, Ingenierías, Ciencias Biológicas y Económico Administrativas trabajan en ocupaciones que no son acordes con su formación profesional.

Las carreras con el mayor porcentaje de profesionistas ocupados en actividades no acordes con sus estudios son: Ciencias Políticas (73.5%), Ciencias de la Comunicación (68%) y Bioquímica (65.3%).

En contraste, en las áreas de Educación, Ciencias de la Salud, Artes, Arquitectura, Urbanismo y Diseño, y Humanidades la proporción de quienes si trabajan en ocupaciones acordes con sus estudios es superior al 70%.

Las carreras que mostraron una mayor relación entre los estudios realizados y la ocupación desempeñada son: Medicina Física y Fisioterapia (93.5%), Medicina (88.8%) y Formación Docente en Educación Preescolar (87.2%).



MARCO TEÓRICO

LA TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO

El concepto de capital humano se refiere al hecho de que los seres humanos invierten en sí mismos. Los gastos en educación, capacitación, cuidado de la salud y hasta aquéllos destinados a emigrar se pueden considerar como inversiones, ya que elevan el ingreso futuro de los individuos.

Esta teoría explica por qué existe un nivel óptimo de educación para cada persona: un individuo racional invertirá en capital humano siempre que los beneficios esperados de su educación sean mayores a los costos en que debe incurrir para obtenerla.

Existe un costo directo en colegiaturas, libros y otros elementos directamente relacionados con el proceso educativo, y otro definido por el costo de oportunidad del tiempo dedicado a la educación. El costo de oportunidad para un individuo que decide continuar con sus estudios es el sueldo que deja de ganar por no estar trabajando.

Los beneficios privados de la educación se definen como el ingreso adicional que obtendrá el individuo a lo largo de su vida.

Empleo Profesional

A pesar que en la década pasada se incrementó en 2.8 millones el número de profesionistas en el país, al menos 16 por ciento, es decir, 448 mil egresados universitarios, se mantuvieron inactivos, mientras la tasa de desempleo para este sector pasó de 2.3 a 5.1 por ciento, con una media de 260 mil nuevos graduados que buscan empleo cada año. En cuanto a la cobertura, se estima que en casi 40 años las universidades públicas perdieron 20 por ciento del total de la matrícula nacional, pues de 1971 a 2009 la proporción de alumnos atendidos en instituciones privadas pasó 14 a 31 por ciento, por lo que actualmente casi cuatro de cada 10 profesionistas son formados por el sector privado. De acuerdo con el informe preliminar Mercado laboral de profesionistas en México: diagnóstico 2000-2009 y prospectiva (2012-2015), elaborado por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), y presentado en el consejo regional noreste de ese organismo en 2011, la calidad de la ocupación entre los egresados de licenciatura también se modificó. Los empleos con actividades altamente profesionalizadas cayeron de 69 a 61 puntos porcentuales. En contraste, las ocupaciones de mediana y nula calidad aumentaron de 19 a 24, y de 12 a 16 por ciento, respectivamente. El documento, que será sometido para su análisis y posible aprobación durante la 38 sesión ordinaria del Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines de ese organismo, que se realizará este viernes en la Universidad Autónoma de Campeche, destaca que frente al crecimiento de la oferta de profesionistas en el país, en un contexto de "falta de crecimiento económico, el desempleo de éstos se incrementó y se deterioró la calidad de su empleo". Después de cursar una carrera... Subraya que un porcentaje significativo de profesionistas formados en las aulas universitarias se ubicó en actividades para las cuales no era necesario contar con educación superior, por lo que en comparación con la década anterior "se produjo un deterioro respecto del perfil de las ocupaciones que desempeñan los profesionistas". En el encuentro, donde se presentará la segunda etapa del estudio, que incluye un análisis prospectivo del mercado laboral de

profesionistas para el ciclo 2015-2020, así como el impacto de las remuneraciones reales que percibe este sector de la población, se discutirán los efectos de la concentración de la matrícula en pocas carreras universitarias. El informe señala que 80 por ciento de quienes concluyeron su licenciatura y tienen empleo sólo proceden de cinco áreas de conocimiento: ciencias económico administrativas (25 por ciento), ingenierías (17.7), educación y pedagogía (14), ciencias sociales y políticas (13), así como ciencias de la salud, nutrición y biomédicas (8.2 por ciento). Si se analiza por licenciatura, se estima que más de la mitad de los profesionistas ocupados son egresados de seis carreras: administración (10 por ciento), contaduría (10.8), derecho (8.8), docentes de educación básica (7.8); ingeniería mecánica e industrial (5.9) e ingeniería en computación e informática (5.4 por ciento). En la primera década del siglo XXI, destaca el informe, creció en 32 por ciento el egreso. Sin embargo, las universidades públicas mantuvieron un promedio de 200 mil nuevos profesionistas por año, mientras las instituciones privadas pasaron de 75 mil a 143 mil egresados por anuales, que representó un incremento de 92.5 por ciento.

Subempleo Profesional

Los jóvenes de mayor preparación académica son el sector más golpeado por el desempleo en México. Un análisis realizado por académicos del Instituto de Investigaciones Económicas (IIE) de la Universidad Nacional Autónoma de México muestra que 66 por ciento de los jóvenes laboran en la informalidad, lo cual los convierte en más pobres y vulnerables. Agrega que 71.2 por ciento del total de desempleados en el país cuentan con estudios completos de secundaria y preparación media superior y superior. De acuerdo con el documento "El empleo, el ingreso y el actual gobierno", publicado en el boletín mensual Momento Económico de esa dependencia universitaria, 40 por ciento de esta población entre 15 y 24 años que labora en empresas formales no tienen seguridad social ni prestaciones. Juan Arancibia Córdova, del IIE, indicó que la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su Informe sobre tendencias mundiales del empleo 2012, calcula que casi 75 millones de personas entre 15 y 24 años estaban desempleadas en 2011. La tasa de desocupación juvenil es de 12.7 por ciento, el doble de la que se registra entre la población en general, y se estima que 6.4 millones de jóvenes han perdido la esperanza de encontrar una fuente de trabajo. A escala regional, mientras en América Latina el desempleo juvenil bajó de 15.9 durante 2010 a 14.9 por ciento para 2011, en el mismo periodo subió en México de 9.7 a 10 por ciento, subrayó el académico. Respecto del nivel de los ingresos a escala nacional, en el tercer trimestre del año pasado, 13 por ciento de los trabajadores recibían hasta un salario mínimo; 22.7 por ciento hasta dos; 21.1 por ciento hasta tres; de tres a cinco salarios lo percibían 15.9 por ciento; más de cinco, 8.5 por ciento de la población ocupada; 8.7 por ciento del total no cobraban sueldo, y 10 por ciento se reportó como no especificados. El análisis señala que para 2012 se pronostica una desaceleración del crecimiento de la economía y en la

creación de empleos. Entre 2006 y 2011, se acumuló un rezago potencial cercano a 4 millones 300 mil trabajadores. El documento asienta que parte de la demanda de empleos en el país se resolvió con la migración hacia Estados Unidos, y la población restante “permanece en el limbo y podría ser miembro activo de los llamados *ninis* (jóvenes que no estudian ni trabajan), que suman unos 7.5 millones, y de la delincuencia organizada”. El problema actual no sólo es el déficit de las plazas, sino su calidad, porque muchas no cumplen con las normas laborales y de seguridad social establecidas por la OIT. Los datos aportados por los investigadores universitarios señalan que al cierre de 2010, 70 por ciento de los empleados eran subordinados a un patrón; mientras en diciembre de 2011, esa cifra disminuyó a 65.7 por ciento, lo que equivale a que 34.3 por ciento eran trabajadores informales.

Las Universidades y el desempleo de sus egresados

En un ambiente económico difícil, caracterizado por la incapacidad de la economía mexicana para generar empleos, la presión sobre el sistema universitario se ha incrementado, responsabilizándolo, cada vez con mayor frecuencia, del desempleo de sus egresados.

Como consecuencia de la globalización, la apertura comercial de México y de las presiones sociales, las universidades e instituciones de educación superior se han abocado a acelerar su modernización.

El reto de las universidades es formar el capital humano que requiere el país para enfrentar la globalización y la competencia. Debemos reconocer que al momento de la apertura comercial no existía una adecuada vinculación con el sector productivo. Además, éstas no estaban preparadas para responder a las demandas emergentes en materia de formación o recalcificación de recursos humanos y a los requerimientos específicos de innovación tecnológica de los sectores productivos afectados por la globalización.

La entrada en vigor del TLCAN implicó que las universidades mexicanas consideraran cambios en su misión, funcionamiento y planes de desarrollo. La competitividad resultante obligó a que éstas aceleraran sus programas de modernización y a que esta modernización se orientara a enfrentar la competencia de Estados Unidos y Canadá. En estos países la acreditación es un proceso que las universidades realizan desde hace más de un siglo. Lo que significa la constatación de que la sociedad y quienes utilizan los servicios profesionales pueden tener la confianza en el profesional acreditado o certificado, dado que la institución de educación superior y el programa de estudios que lo formó cumple con los indicadores de calidad que se han establecido. En México, la acreditación y certificación se están formalizando, aunque todavía no convencen en relación a costo beneficio. Se debe reconocer que algunas universidades públicas han realizado importantes esfuerzos

por su modernización y sus logros son evidentes: han podido consolidar programas que tienen a ser competitivos en el ámbito internacional.

Parte de la responsabilidad del desempleo de profesionistas se le puede atribuir a las universidades que las formaron, sin embargo, a unas más que a otras. Pero, se debe recordar que para que los egresados de las universidades encuentren empleo la condición necesaria es el crecimiento de la economía mexicana.

Metodología

Se tomará una muestra con algunas PYMES y Grandes Empresas representativas del Estado de Coahuila, recabando su visión sobre cómo se podrá tener una mayor participación de los profesionistas en sus respectivas empresas y sus métodos de contratación para el trabajo, así como que nicho de oportunidad pueden tener los jóvenes profesionistas para que puedan incursionar al mercado laboral.

Diseño de la Investigación

Una vez entrevistadas y encuestadas las más importantes empresas de Coahuila, se obtuvieron los datos que permitirán analizar la situación actual del profesionista egresado frente al desafío de incorporarse a la vida laboral, para ello se consideraron las siguientes variables:

- 1.- Selección y Reclutamiento.
- 2.- Experiencia para profesionistas recién egresados.
- 3.- Tendencia sobre el Empleo (permanente, eventual)

Cada uno de los puntos se evaluará y posteriormente se observará el comportamiento de las empresas mediante las variables que se analizaron, a su vez esta será información valiosa para las Universidades de la Región para lograr reforzar sus conocimientos impartidos ó bien fortalecer la vinculación con el sector productivo.

El total de empresas visitadas fue de 32 de las cuales son de las más importantes en el estado de Coahuila abarcando la industria de la minería, metalmecánica, automotriz y de alimentos.

Se entrevistaron a los responsables de Recursos Humanos o a los gerentes de área quienes son los responsables directos de la autorización para la contratación de personal, por lo que es valiosa su opinión ya que cuentan con la experiencia y conocimientos sobre cómo ve al personal de nueva incorporación puntualizando a los profesionistas recién egresados en los siguientes rubros:

- 1.- Selección y Reclutamiento.

- 2.- Experiencia para profesionistas recién egresados.
- 3.- Tendencia sobre el Empleo (permanente, eventual)

La herramienta que se utilizara será por medio de encuesta, la cual se clasifica por variables categóricas, además de simples; estas últimas son las que nos darán las tendencias.

Los resultados estarán basados en la escala de Likert, el cual es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que disponemos en la investigación. A continuación se mencionan la forma de medición para su análisis.

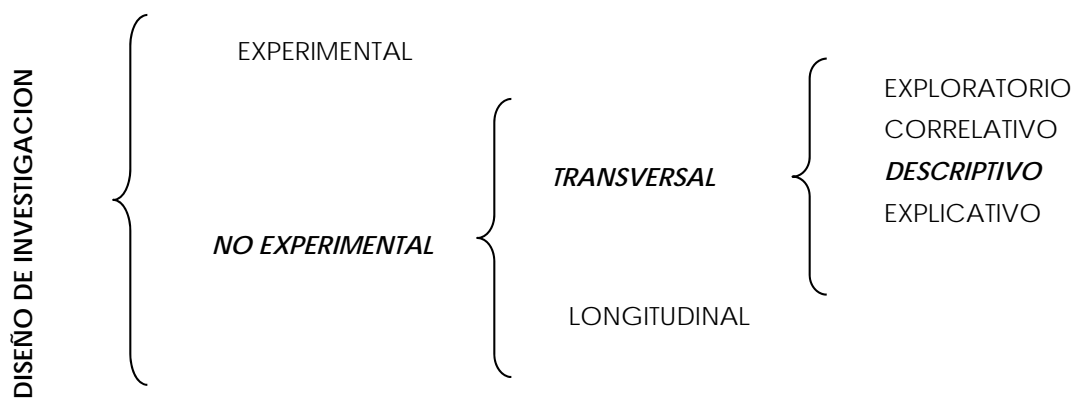
Para ello, se manejó la siguiente escala:

Respuesta	Nada Importante 1	Poco Importante 2	Regular 3	Importante 4	Muy Importante 5
Ponderación	20	40	60	80	100

En el caso de cuatro opciones se clasifico de la siguiente manera:

Respuesta	Malo 1	Regular 2	Bueno 3	Excelente 4
Ponderación	25	50	75	100

Todos los datos serán capturados en un software estadístico para analizar los diferentes indicadores respecto a las variables antes mencionadas. Esta investigación es no experimental en la categoría de transversal – descriptiva. Ya que no se están manipulando las variables, simplemente se observa y se recolectan los datos en su contexto natural, para ser analizados.



Operacionalización de variables

Se definieron las variables que se manejarán y medirán. Ya que se necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición.

Variables Categóricas. Es la clasificación distribuida en grupos, de acuerdo a algún atributo previamente establecido.

Constructo	Variables a medir	Definición
Selección y Reclutamiento	Edad Sexo Estudios Titulo Experiencia Personalidad	Datos generales donde se indaga sobre el conocimiento previo.
Experiencia	Conocimientos Aptitudes Responsabilidad Toma de decisiones Trabajo bajo presión	Medir la importancia que tienen los industriales en la experiencia desde el punto de vista de un recién egresado.
Tendencia	Permanencia Eventual	Medir el interés de las empresas para la contratación de profesionistas a futuro si es de manera permanente o eventual

Instrumento de Evaluación



Diagnóstico sobre la Tendencia del
Empleo Profesional



Nos encontramos realizando una encuesta para obtener información acerca de la situación del Empleo Profesional en el Estado de Coahuila.

A continuación se le preguntaran algunos aspectos generales relacionados con su empresa, si usted considera que no puede proporcionar alguna información puede omitirla.

Nombre de la Empresa

Giro de la empresa

Servicios_____ Manufactura_____ Comercializadora_____

Nombre de quien atendió

Número de personas que trabajan en la empresa _____

Número de Empleos Indirectos ____

Marque o Indique los principales aspectos que considera en el proceso de selección y reclutamiento para la contratación de Profesionistas Universitarios para su empresa.

Marque según corresponda utilizando la siguiente escala:

1=Nada Importante 2=Poco Importante 3.- Regular 4.- Importante 5 Muy Importante

1.-	Selección y Reclutamiento	1	2	3	4	5
1.-	Edad	1	2	3	4	5
2.-	Sexo	1	2	3	4	5
3	Estado Civil	1	2	3	4	5
4.-	Reputación de la Institución donde Estudio	1	2	3	4	5
5.-	Título de Posgrado	1	2	3	4	5
6	Contactos o conocidos	1	2	3	4	5
7.-	Experiencia Laboral	1	2	3	4	5
8.-	Pruebas de Conocimiento	1	2	3	4	5
9.-	Entrevista de Selección Individual	1	2	3	4	5

10.-	Test de personalidad Intelectual	1	2	3	4	5
11.-	Test de Personalidad	1	2	3	4	5
2.- Según su experiencia en la contratación de Jóvenes Profesionistas (Recién Egresados), cómo calificaría los siguientes aspectos, de acuerdo a la siguiente escala:						
Valores 1=Malo, 2=Regular, 3= Bueno, 4=Excelente		1	2	3	4	4
1.-	Es satisfactorio el nivel de conocimientos	1	2	3	4	4
2.-	Demuestran actitud, interés y entusiasmo hacia el trabajo	1	2	3	4	4
3.-	Analizan y responden a los problemas en el trabajo	1	2	3	4	4
4.-	Analizan situaciones y toman decisiones apropiadas	1	2	3	4	4
5.-	En trabajo bajo presión proporciona buenos resultados	1	2	3	4	4

3.- Tendencia de oportunidades de empleo para el futuro en su empresa.

1.- ¿Cuántos Profesionistas contratan aproximadamente en cada año? _____

2.- La tendencia de su empresa hacia la contratación futura para profesionistas es para.

- a) Trabajo Permanente b) Trabajo eventual c) Outsourcing

3.- Los trabajadores que son contratados como eventuales u Outsourcing trabajan en promedio al año:

- a) 8 meses o más b) Entre 6 Meses a 8 meses c) Menos de 6 meses

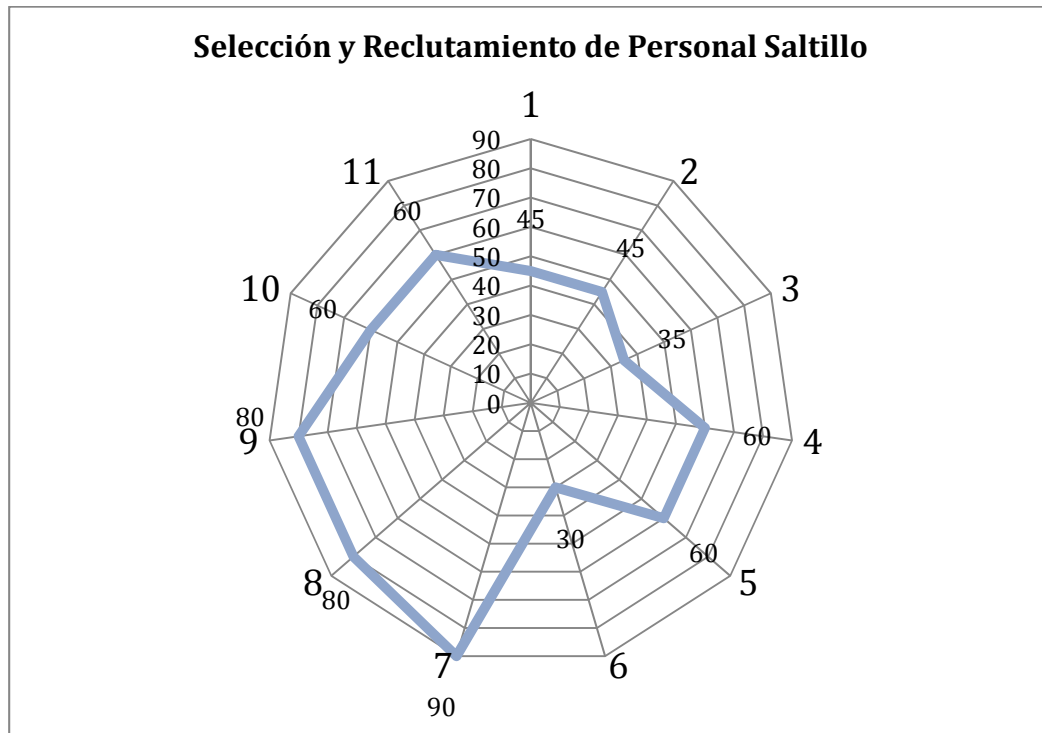
4.- Los trabajadores de Outsourcing permanecen realizando sus labores cotidianas:

- a) 8 horas b) Menos de 8 Horas c) Según se requiera

Análisis del Cuestionario

A continuación se presentarán los resultados de las encuestas, se dividen en tres áreas, la primera es la ciudad de Saltillo, la segunda Torreón y la Tercera Monclova en conjunto de la región carbonífera, se presentaran dos graficas en donde la primera representara la primera sección que es Selección y Reclutamiento, la segunda es sobre la experiencia sobre la contratación de profesionistas recién egresados.

Gráfica 1. Elaboración propia



En la gráfica 1, donde se analiza la industria en Saltillo Coahuila se observa que en la pregunta 7, se refiere a la experiencia profesional de los estudiantes es importante en la zona.

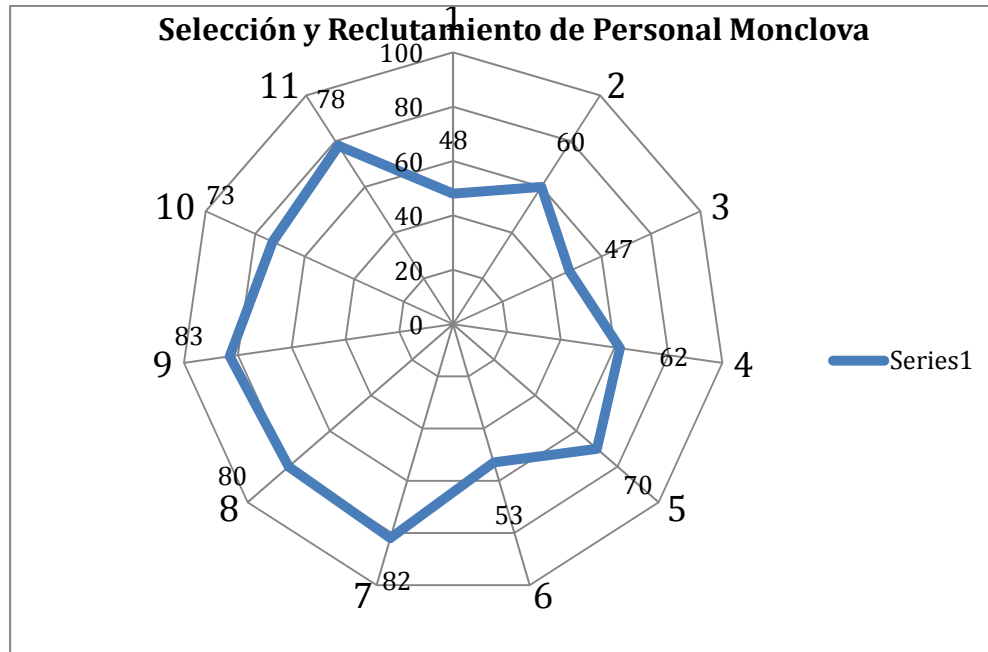
En las preguntas 8 y 9 nos marcan que es importante: las pruebas de conocimiento y la entrevista de trabajo, en ésta es crucial para la obtención de un trabajo.

Gráfica 2, Elaboración propia



En la Grafica 2, se observa que en la experiencia de la contratación de nuevos profesionistas con poca o nada experiencia coincidieron en dar una calificación del 75 por lo que se puede deducir que el resultado de estas contrataciones es regular.

Gráfica 3, Elaboración propia



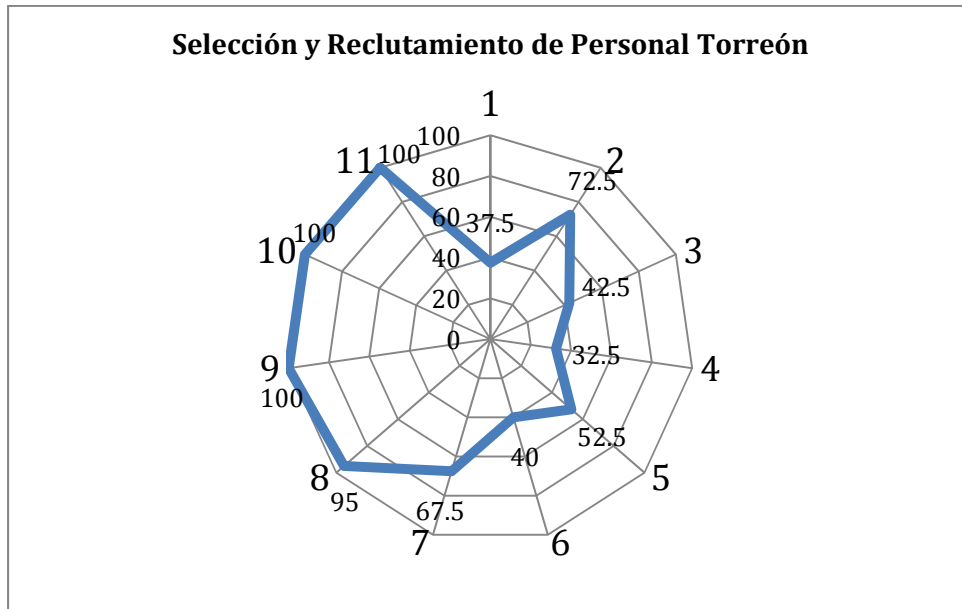
En la Grafica 3, donde se analiza la industria de Monclova Coahuila, en esta área se enfatiza en que los estudiantes deben tener un experiencia laboral aceptable con conocimientos apegados a la realidad que se vive en el sector productivo, siendo crucial para la contratación la entrevista individual, la calificación promedio fue mayor a 80, por lo que estos puntos son importantes para tomar en cuenta.

Gráfica 4, elaboración propia



En la Grafica 4, la experiencia en la Industria de Monclova a sido buena con una calificación mayor a 85, donde los egresados demuestran un gran entusiasmo e interés en el trabajo, pero se muestran regular en el nivel de conocimientos, por lo que también es regular la toma de decisiones.

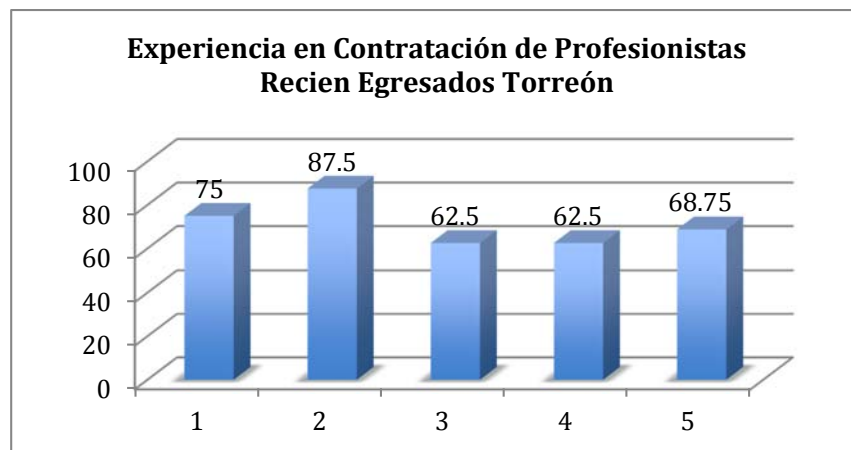
Gráfica 5, elaboración propia



En la Grafica 5, la industria en Torreón Coahuila hace mucho énfasis en las pruebas de conocimiento así como la entrevista individual de cada profesionista sin embargo las empresas coincidieron que para ellas es de suma importancia la personalidad intelectual y personal de cada candidato.

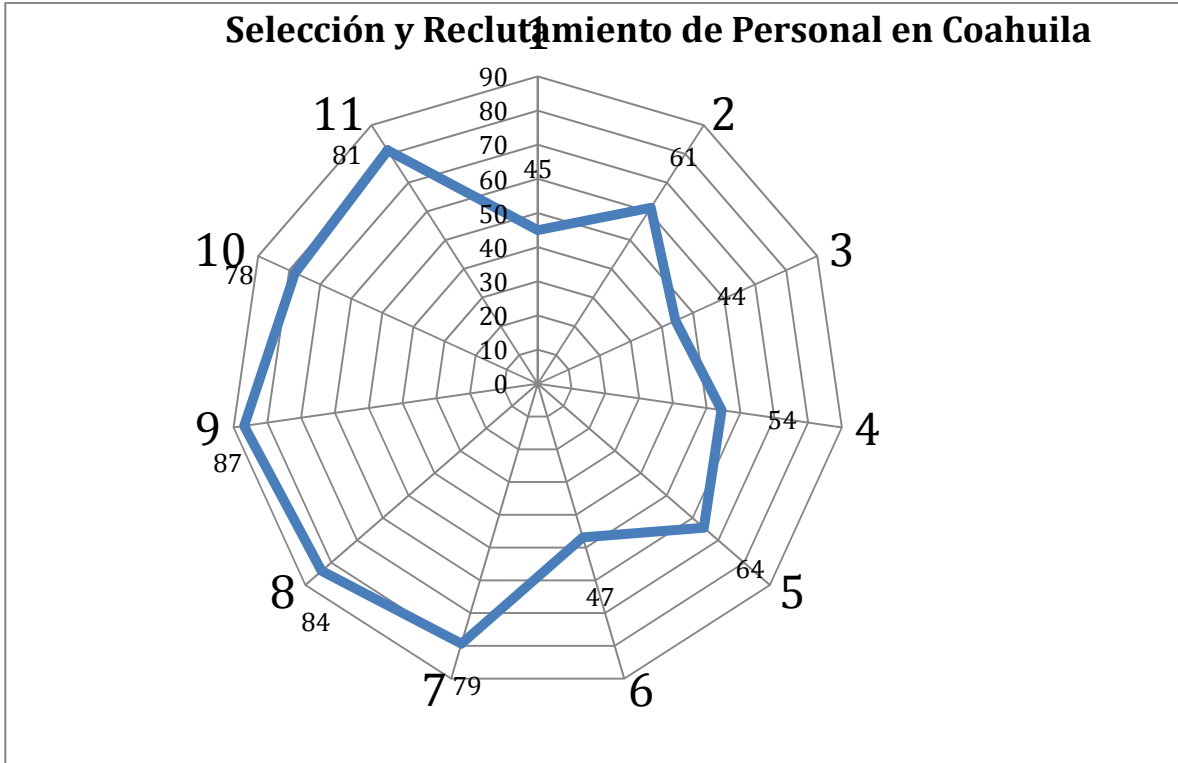
También es importante recalcar que al contrario de las áreas de Saltillo y Monclova para el área de Torreón es menos importante a la experiencia laboral del profesionista recién egresado.

Gráfica 6, Elaboración propia



En la Gráfica 6, en el área de Torreón el nivel de satisfacción al contratar los profesionistas recién egresados es alta ya que tienen una calificación de 87, pero como en las dos áreas antes mencionadas el nivel de satisfacción es regular con una calificación de 75.

Grafica 7, Elaboración propia



En grafica 7, nos da rasgos que las tres áreas geográficas analizadas coinciden que es importante la experiencia laboral, los conocimientos que debe traer el profesionistas a la hora de incorporarse a la vida profesional, por lo que la entrevista es de suma importancia para una respuesta positiva.

Grafica 8, Elaboración propia



En la Grafica 8, Muestra que de forma general ha sido satisfactoria la contratación desde el punto de vista en actitud hacia el trabajo y ganas de realizar bien las cosas, sin embargo en cuanto a al nivel de conocimientos muestran un desempeño regular con una calificación de 74, también esta calificación es para el trabajo bajo presión y su respuesta a problemas hacia el trabajo pero en donde es su peor calificación es en la toma de decisiones con una calificación de 71.

Los puntos más importantes que toman en cuenta las empresas son Experiencia Laboral, Pruebas de Conocimiento, Entrevista, Test de Personalidad, Teste Intelectual que lo ubicaran en promedio de 80 por lo que estos elementos son considerados muy importantes para el reclutador.

En cuanto a la experiencia que tienen los industriales en la contratación de nuevos profesionistas recién egresados es buena en cuanto que todos coinciden en que demuestran una buena actitud hacia el trabajo así como un gran compromiso para sacar bien las cosas, sin embargo el desempeño es regular cuando nos enfocamos a sacar resultados basados en conocimientos técnicos ya que la calificación promedio esta alrededor de los 72.

Algo importante para evaluar es que aun y que algunas empresas mundiales están cambiando el esquema de contrataciones al pasar de forma permanente a eventual o por proyectos, en el caso de Coahuila las grandes empresas siguen pensando en contratación permanente, el promedio de contratación por año es de 27 profesionistas.

Tendencias sobre el empleo para la contratación en un futuro.

No. Pregunta	Pregunta	Respuesta
1	Cantidad de profesionistas por contratar por año	27
2	Tendencia sobre el trabajo	El 80% de la empresas la contratación seria de manera permanente
3	La cantidad de tiempo que trabajan los trabajadores eventuales	El 60% están en el rango de 6 a 8 meses al año.
4	Tiempo que labora un trabajador de Outsourcing	El 60% labora las horas que sean necesarios.

Discusión de Resultados

En los resultados podemos observar que para las empresas la Selección y Reclutamiento en el caso de la edad, estado civil y contactos o conocidos los marcan como no muy importante con una calificación de 45 promedio, por lo que se puede deducir que este elemento no es crucial para la

contratación de nuevos egresados, otro punto a recalcar es el del sexo ya que en promedio lo marcan con un 61 lo que probablemente a la hora de decidir si se queda o no, con el puesto si es importante en algunos casos, sin embargo esto no es determinante, en este mismo caso esta los estudios de posgrado que lo ubicaron con una calificación de 64

Conclusiones

En esta investigación se centró en el futuro para los profesionistas recién egresados que se encuentran en la necesidad de encontrar un trabajo digno que les permita desarrollarse como personas y como profesionales, las empresas que se encuestaron fueron unas de las más importantes en el estado de Coahuila, como por ejemplo General Motors, AHMSA, LALA, Caterpillar, etc. Por lo que la opinión de estas empresas son de suma importancia ya que marcan una tendencia hacia como los empresarios ven la contratación de los profesionistas.

En estas empresas como se observó, la tendencia es que los nuevos profesionistas egresados esperan que su contratación sea de manera permanente ya que para las empresas es más económico y como estrategia ir capacitando a los nuevos trabajadores para que el desarrollo sea sustentable, con esto despiertan el sentido de pertenencia y lealtad hacia la compañía que los contrato.

Por otro lado las Universidades se deben preocupar en dos variables importantes, una es la que se aseguren que sus docentes estén actualizados para impartir sus clases ya que con esto el rendimiento de aprendizaje de los estudiantes sería mejor pero sobretodo los conocimientos están acorde con las necesidades del sector productivo. La segunda variables es la promover la vinculación real con la iniciativa privada donde los estudiantes puedan hacer investigación de campo así como sus prácticas profesionales, estos elementos son de suma importancia ya que es donde el alumno puede ganar experiencia laboral que posteriormente le sirve para la incorporación al mercado laboral.

Bibliografía

Hernández Laos (coord.). *Mercado laboral de profesionistas en México. Diagnóstico y prospectiva al año 2010*, México,

CIESA, 2002.

Katz, I. M. "Apertura comercial, cambio tecnológico y educación", en I. J. Beristain. *México al filo del año 2000*,

México, ITAM, 1989.

Muñoz, C. "Relación entre la educación superior y el sistema productivo", en G. Arredondo. *La educación superior y su relación con el sector productivo*, México, ANUIES,

1992.

Pliego, A. "Educación superior y mercado laboral en México",

Tesis de licenciatura, ITAM, 2001.

UNESCO. *Readings in the Economics of Education: A Selection of Articles, Essays and Texts from the Works of Economists, Past and Present, on the Relationships between Economics and Education*, Paris, UNESCO, 1968.

Shultz, T. W. "Investment in Human Capital", en *American Economic Review*, 51, 1961, pp. 1-17.

Becker, G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Princeton, Princeton University Press, 1975.

Lustig, Arias y Rigolini. *Reducción de la pobreza y crecimiento económico. La doble causalidad*, Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible (POV-111) BID, 2002.

ANÁLISIS DE CALIDAD DE VIDA LABORAL EN UNA EMPRESA DE HOSPEDAJE

MCDET Anel Yadira Pérez Melo; MDH Hugo Manuel López Hernández; MA José Octavio Molina Germán y MC Ana María Larrañaga Núñez (Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán)

Resumen

En la actualidad muchas de las organizaciones están únicamente preocupadas por el cumplimiento de sus metas financieras, dejando a un lado las preocupaciones y necesidades de su principal fuerza de trabajo, es decir el ser humano.

Es así que el término Calidad de Vida Laboral cobra importancia, ya que no sólo puede traer grandes beneficios al hombre, sino que también graves consecuencias que se reflejan en el desarrollo de la organización. Por lo anterior se realiza la presente investigación, la cual tiene como finalidad dar a conocer lo que es, sus indicadores, dimensiones y beneficios, tomando como referente el modelo teórico realizado por Hackman y Oldhman, adaptándolo para realizar el análisis de acuerdo a las necesidades de la organización.

El estudio se realiza en una empresa de hospedaje, ya que el personal de este tipo de organizaciones están expuestos a diversos estresores y las funciones de cada uno de ellos llegan a variar en gran medida, por lo que es probable que se lleguen a descuidar, sino en su totalidad, diversos aspectos de la Calidad de Vida Laboral del personal, siendo importante conocer la opinión de cada uno de ellos para el diseño de estrategias para la mejoría de la empresa.

Se realizó un estudio de carácter cualitativo en una muestra de 84 empleados pertenecientes a una empresa de giro Hotelero. A los empleados se les aplicaron cuestionarios estructurados, y entrevistas a profundidad. Se le dará una interpretación de enfoque cualitativo correlacionando los factores tópicos con la muestra.

Introducción

La especialización y simplificación del trabajo fueron comunes en la primera mitad del siglo XX. A los empleados se les asignaban puestos restringidos y se les prestaba apoyo con una rígida jerarquía, con la expectativa de que su eficiencia mejora. En los últimos tiempos la calidad de vida laboral ha sido de suma importancia en diferentes instituciones de diversos giros; ya sea pública o privada ya que

es determinante para el recurso humano; sí este cuenta con favorabilidad en el entorno de trabajo en su totalidad que tienen las organizaciones para alcanzar sus objetivos. (Davis, 2001).

La productividad de las instituciones del factor humano depende de la eficiencia y eficacia de sus trabajadores. Los estudios del comportamiento de los recursos humanos de las organizaciones y su relación con el grado de productividad se ven influenciado por el ambiente donde desempeñan sus actividades diarias entendiéndose éste como “Calidad de Vida Laboral” y por tanto persigue el empleo de las mejores habilidades de los trabajadores y la creación de un entorno que los aliente a perfeccionarlos.

Actualmente, gracias al empeño que han inferido los estudiosos de esta materia, las organizaciones han adaptado sus estructuras a los cambios altamente positivos para ambas partes organización-trabajador, reconociendo su responsabilidad de desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez socioeconómica de la organización.

Enfoque teórico

En el pasado los dirigentes de las empresas se desempeñaban a no tomar en cuenta las ideas que el personal pudiera adoptar y mucho menos sus necesidades, por lo que los empleados sentían poca responsabilidad por el éxito o fracaso que tuviera el gerente con sus decisiones unilaterales en casos extremos se llega incluso a situaciones de antagonismo, en la que equivocadamente se rechaza la cooperación y se trata de sustituir con reglas formales. En organizaciones de este tipo hay pocos casos de trabajo en equipo (Azocar y Díaz, 2008).

A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una evolución plena de las tareas, buscando sobre todo la eficiencia, reduciendo costos y usando una mano de obra no calificada que puede capacitarse en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Lo que se hacía no era definido por las jerarquías al mando del personal técnico. Esta estructura presenta muchas dificultades, dejaba de lado una adecuada calidad de vida laboral, se notaron ausentismos, aburrimientos por las tareas repetitivas, rotación del personal y la calidad sufrió un descenso. Ante esta situación los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, esto llevó a que la organización entre un proceso de deshumanización del trabajo, ante esto el deseo de trabajar declinó. Ante esto y luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, los directivos optaron por diseñar los empleos y reestructurar las organizaciones creando un ambiente propicio y adecuado para los trabajadores, en otras palabras, mejorar la calidad de vida en el trabajo.

El término calidad de vida en el trabajo, tuvo sus orígenes en una serie de conferencias patrocinadas al final de los años 60 y comienzo de los 70 por el Ministerio del Trabajo de los EE.UU. y la Fundación FORD.

Estas conferencias fueron estimuladas por el entonces ampliamente populares fenómenos de la alineación del trabajador simbolizado por las huelgas entre la población activa mayoritariamente joven de la nueva planta de monta de la General Motors, de Ohio. Los asistentes consideraron que el término iba más allá de la satisfacción del puesto de trabajo y que incluía unas nociones, como la participación en por lo menos algunos de los momentos de adopción de decisiones, aumentando la autonomía en el trabajo diario, el rediseño de puestos de trabajo, sistemas y estructuras de la organización con el objeto de estimular el aprendizaje, promoción y una forma satisfactoria de interés y participación en el trabajo. Chiang (2007) menciona que la calidad de vida laboral generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, diversidad, balance trabajo-familia, horarios flexibles, salud y bienestar, seguridad laboral, cuidado de sus dependientes y beneficios domésticos. Empresas líderes están elaborando políticas y prácticas innovadoras en este ámbito, las cuales reflejan y respetan las necesidades de todos los trabajadores según los objetivos de la empresa, y contemplan la atracción y retención de los mejores talentos. Los dramáticos cambios que caracterizan la nueva economía están remodelando el ambiente laboral. La competencia internacional requiere empresas innovadoras, diversas y flexibles. A la vez los consumidores e inversionistas hacen una fuerte presión para que las empresas generen ambientes de trabajos justos, productivos y potenciadores. Los trabajadores son interlocutores importantes de las empresas. Además, el desarrollo de la responsabilidad social empresarial o corporativa requiere un compromiso por parte de la dirección de la empresa, pero también una visión innovadora y, por consiguiente, nuevas calificaciones y una mayor participación del personal y sus representantes en un diálogo bilateral que permita estructurar las reacciones y los ajustes. El diálogo social con los representantes de los trabajadores, que es el principal mecanismo para definir la relación entre una empresa y sus trabajadores, desempeña un papel fundamental en la adopción de prácticas socialmente responsables.

Visauta (1983) dice que la calidad de vida en el trabajo será buena y suficiente en la medida en que sean buenas y suficientes:

Las condiciones objetivas del puesto de trabajo y de su ambiente, la adecuación de aptitudes y necesidades del individuo a las características del puesto, la satisfacción experimentada por los individuos en situación de trabajo. La calidad de vida del individuo considerada globalmente. Locke (1976) ha definido la satisfacción laboral como "un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador

tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados. Davis & Newstrom (2002) consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados principalmente en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera. Dentro de los aspectos significativos que involucran al concepto satisfacción laboral, se encuentran: la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipos de trabajo, las condiciones de trabajo inmediatas. Además, factores claves que giran alrededor de la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa. Por tanto la calidad de vida laboral se relaciona con el grado de satisfacción que tiene la persona con su situación física, estado emocional y vida familiar, amorosa y social, así como el sentido que le atribuye a su vida, entre otras cosas. La calidad del ambiente de trabajo contribuye a la satisfacción de los empleados, lo que también se conoce como CVL (Heskett et. al, 1994), citado por Asegurado Agulló (2002). Asimismo, la satisfacción laboral suele ser mayor en empleos que requieren mostrar creatividad, aplicar aptitudes personales y asumir riesgos. Los empleados que tienen mayor necesidad de logros se encuentran más satisfechos cuando sus trabajos requieren esfuerzo físico o intelectual. La existencia de un reto laboral hace que el empleado se sienta más comprometido, física e intelectualmente, con su trabajo. La existencia de un reto laboral puede dar inicio a estas situaciones (Dailey, 2003). El grado de comprensión de los empleados acerca de lo que deben hacer influye en su satisfacción laboral. Cuando los empleados reciben retroalimentación sobre su desempeño, la claridad del trabajo mejora. Conceder a los empleados la oportunidad de participar en cuestiones laborales importantes aumenta la claridad del trabajo. Estos procesos sirven, además, para aumentar la confianza en sí mismos de los empleados, ya que les ayudan a creer en su capacidad para realizar un trabajo aceptable. De esta manera, se esfuerzan más, y su satisfacción laboral mejora. Las recompensas extrínsecas e intrínsecas están relacionadas con la satisfacción laboral. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados. Como ejemplos de este tipo de recompensas tenemos los aumentos salariales, los ascensos, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor, símbolos de estatus laboral y de seguridad laboral. Las recompensas intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente. Por ejemplo, los sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho pertenecen a esta clase de recompensas. Estas se presentan a medida que se desarrolla el trabajo del empleado. Dado que tienen un efecto directo en cuanto a cómo se sienten los empleados, las recompensas intrínsecas son herramientas útiles para mantener la motivación y el desempeño de la fuerza laboral. Ambos tipos de recompensa se relacionan estrechamente con la satisfacción laboral. La teoría que las enlaza se denomina teoría de la equidad. Esta teoría postula que los empleados comparan las recompensas que reciben con sus niveles de esfuerzo y de desempeño. Además, hacen estas comparaciones con respecto a las recompensas, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados. Estas comparaciones se denominan "comparaciones sociales" y llevan a los empleados a percibir la equidad o inequidad de una situación (Dailey, 2003).

Otro aspecto fundamental en la calidad de vida laboral son las condiciones y el medio ambiente de trabajo la cual agrupa a variables como; seguridad e higiene, aspectos ergonómicos, nuevas tecnologías (Emery; 1976, Díaz et al., 1993, Prieto; 1994, Hill et al., 1998), diseño del puesto, características y contenidos del trabajo, variedad de las tareas, confort (Ondrack & Evans; 1987, Gupta et al., 1993, Ripoll et al., 1993)., citados por Segurado y Agulló (2002). Por su parte Lau (2000) hace mención que la CVL se define como las condiciones y ambiente de trabajos favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal. Walton (1973) indica que la CVL es un proceso para humanizar el lugar de trabajo, por lo tanto la salud del trabajador es un factor fundamental que la organización debe de ofrecer al momento de contratarlos y es por eso que la Salud del empleado (enfoque biopsicosocial y espiritual) dentro de la organización no puede faltar; ya que sin esta es imposible la ejecución de labores. La OMS (Organización Mundial de la Salud) y la OPS (Organización Panamericana de la Salud), (citado en Barrios, S. & Paravic, T. 2006), señalan que la promoción de la salud en el lugar de trabajo incluye la realización de una serie de políticas y actividades en los lugares de trabajo, diseñadas para ayudar a los empleadores y trabajadores en todos los niveles a aumentar el control sobre su salud y a mejorarla, favoreciendo la productividad y competitividad de las empresas y contribuyendo al desarrollo económico y social de los países. El lugar de trabajo puede ser cualquier entorno en el cual la gente trabaja, incluidos el hogar y la calle.

El CIE (Consejo Internacional de Enfermeras), (2000) y el Ministerio de Salud de Chile (2002) señalan que la promoción de la salud en el lugar de trabajo convoca la participación de trabajadores, empleadores y otros actores sociales interesados en la puesta en práctica de iniciativas acordadas en forma conjunta para la salud y el bienestar de la fuerza laboral (2000, 2002, citados en Barrios, S. & Paravic, T 2006).

La preocupación por la CVL surgió inicialmente en el mundo académico. Los trabajos del instituto Tavistock de Londres (1974) que evolucionaron desde un enfoque socio psicológico hacia el socio técnico, son considerados precursores de este movimiento. Sin embargo el interés por el tema ya estaba presente en otros movimientos sociales de los años 30 (Derecho de los trabajadores; protección de hombres y mujeres), de los años 50 (Relaciones humanas; enfoque socio técnico) de los años 60 (Dirección democrática, enriquecimiento del puesto de trabajo; participación en el trabajo) (Visauta, 1983, Gonzales, et al., 1996).

Los antecedentes de la CVL que influenciaron sus posteriores desarrollos fueron la Democracia Industrial (países escandinavos) y el desarrollo organizacional (Estados Unidos). El primer enfatizaba la búsqueda de las alternativas que posibiliten la flexibilidad y la participación de todos en la

planificación y realización del trabajo. El segundo enfocaba la eficiencia y eficacia organizacional y desarrollo humano. La diferencia de ellos está en la importancia dada a los objetivos que cada uno propone. Sin embargo, lo que une esos movimientos es el intento de otorgar una mayor calidad de vida a las personas en su entorno laboral (Gonzales, et al., 1996).

El movimiento Calidad de Vida Laboral se consolida en la conferencia internacional que tuvo lugar en la Universidad de Colombia en 1972 y cuya temática central eran los problemas del entorno laboral. La obra de Davis y Cherna *The quality of working life* (1975), ya considerada un clásico, recopila en dos volúmenes las aportaciones de esta reunión en la que se destaca el interés por la búsqueda de soluciones de problemas del entorno laboral, así como una mayor humanización y desarrollo del potencial humano en los centros de trabajo.

Algunas categorías de CVL

Oliveira (2003) señala que la CVL tiene categorías como: remuneración satisfactoria, en el trato, carga de trabajo, estabilidad en el empleo, relación con los jefes, entorno físico del trabajo, autorrealización, demandas del trabajo y relación interpersonal. Desde otra perspectiva las categorías incluidas en la CVL son: Grado de satisfacción con el trabajo, ambiente de trabajo estimulante, trabajo no agotador, trabajar con independencia, no trabajar fines de semana, comer en casa. Requena (2000) también encontramos indicadores como: paga justa, libertad de expresión, igualdad, jornada de trabajo razonable, oportunidades de crecimiento, protección de los derechos del trabajador.

Dentro de la calidad de vida laboral encontramos diversos indicadores como: Calidad, calidad de vida y calidad de vida en el trabajo. La palabra calidad se deriva de cualidad que significa cada una de las circunstancias o caracteres que hacen de una persona o cosa superior y excelente. Distinguen a las personas o cosas. La calidad de vida es un concepto que va más allá de lo físico, pues implica valores y actitudes mentales. Su búsqueda es una constante, en la vida del hombre desde comienzos de los tiempos. Es un estado positivo desde todos los puntos de vista. Es estar en plenitud, es poder funcionar cien por ciento.

Físicamente, significa encontrarse en buenas condiciones, fuerte, resistente a las enfermedades o poder sobreponerse rápidamente a ellas.

Desde el punto de vista psicológico, es poder disfrutar, hacerse cargo de las responsabilidades, combatir la tensión nerviosa y el estrés. Desde el punto de vista emocional, es estar en paz. Las

personas que mantienen su calidad de vida son personas que se sienten bien, vigorosas, entusiastas, con la sonrisa propia del que se siente bien, en todas sus dimensiones.

No se puede hablar de Calidad de Vida en primer término, si no se hace un análisis del individuo y la forma en que se ha sido estudiado para resolver después la problemática en su desarrollo. Observar algunos aspectos fundamentales que deben estar presentes como medios imprescindibles para lograr la Calidad de Vida en el individuo, para marcar pautas en su desarrollo y los caminos de superación. *Calidad de Vida* es la Percepción personal de un individuo de su situación en la vida, dentro del contexto cultural y valores en que vive, y se relaciona con sus objetivos, expectativas, valores e intereses (Salazar, et al., 2005)

“Calidad de Vida en el Trabajo”: Es una forma diferente de vida dentro de la organización, que busca el desarrollo del trabajador, así como su eficiencia Empresarial. Son beneficios para ambos, estos beneficios permitirán a la organización orientar sus fuerzas y recursos que antes utilizaban al enfrentar problemas de los trabajadores, hacia actividades de mayor importancia para el logro de sus objetivos. La CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales (Robbins, 1989).

Algunos teóricos que definen la calidad de vida laboral son los siguientes:

Guest (1979) “Un proceso a través del cual una organización trata de expandir el potencial creativo de sus miembros implicándoles en las decisiones que afecten a su trabajo”.

Gibson (1996) “La calidad de vida en el trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloba todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la motivación de las personas, enfatizando la participación de la gente, la dignidad, y eliminando los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional”

Suttle (1977) “Grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias con la organización”

Nadler Y Lawler (1983) “Forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos tienen que ver con: Impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional”

Turcotte (1985) "La dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total"

Según Larez, (1998), las Características de la Calidad de Vida en el Trabajo son:

- Participación voluntaria de parte de los empleados.
- Conformidad del sindicato con el proceso y su participación en busca de establecer beneficios socioeconómicos.
- Estabilidad laboral.
- Capacitación de los empleados en la resolución de los problemas con el equipo.
- Empleos de círculos de calidad en donde los empleados discutan los problemas que afectan el desempeño de la organización y el ambiente de trabajo.
- Juntas periódicas de la planta y del equipo para discutir aspectos como calidad, seguridad, y programas.
- Fomentar el desarrollo de habilidades y de la rotación de trabajo dentro del equipo.
- Capacitación en diversas habilidades.
- Actitud responsiva a las preocupaciones de los empleados.

La calidad de vida en el trabajo es una meta y a la vez un proceso continuo para ir mejorando esa meta. Como meta, la CVL es el compromiso de toda organización por mejorar el trabajo; la creación de un entorno de trabajo y puestos con mayor implicación, satisfacción y eficacia para las personas a todos los niveles de la organización.

Las ventajas y desventajas de la calidad de vida laboral según Larez (1998) son:

Ventajas:

- a) Desarrollar al trabajador.
- b) Incrementar la motivación del personal.
- c) Mejorar la ejecución de sus funciones, actividades y tareas.
- d) Disminuir la rotación del personal en la organización.
- e) Disminuir el número de quejas.
- f) Disminuir el número de horas muertas.
- g) Incrementar la satisfacción en el empleo.
- h) Incrementar la eficiencia en la organización.

Desventajas:

- a) Mayor número de personas con sensación de salarios reducidos.
- b) Mayores costos por la innovación tecnológica.
- c) Mayores costos por concepto de capacitación.

Algunas de las teorías respecto a la motivación y a la satisfacción organizacional son.

1. La teoría de Maslow en relación con la jerarquía de las necesidades..
2. La teoría del enriquecimiento del trabajo en relación de la eficiencia de los empleados.
3. La teoría de la equidad en relación a la satisfacción laboral.

Un trabajador disfruta de alta CVL cuando experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo, está motivado para permanecer en su puesto y realizarlo bien (Katzell y Cols 1975).

Enriquecimiento del trabajo

El interés por la calidad de vida laboral es estimulado por los esfuerzos para modificar el alcance de las habilidades de los individuos en un intento por motivarlos. Es así que Frederick Herzberg (Davis, 2001) en base a diversos estudios, postula que el medio más eficaz para motivar a los trabajadores era atender sus necesidades de orden mayor. Crea al *"enriquecimiento del trabajo"* en el que se busca la adición de nuevos motivadores a un puesto para hacerlo más satisfactorio, se busca la profundidad a un puesto a través de dotar a los trabajadores de mayor control, responsabilidad y discrecionalidad sobre el modo de desempeñar su trabajo.

Frecuentemente implica el uso de factores que intentan motivar al empleado, en vez de solo mantener sus sentimientos satisfechos hacia el trabajo. Se le conoce como una forma de mejorar o cambiar para que cada trabajador este más motivado, proporcionándole la oportunidad de recibir reconocimiento, crecimiento y responsabilidad.

El enriquecimiento del trabajo se da cuando las tareas son más difíciles, se alienta el logro, se ofrecen oportunidades de crecimiento y se otorgan responsabilidad, retroalimentación y reconocimiento. Empero, el empleado tiene la última palabra en cuanto a los que enriquece su trabajo, sólo la dirección reúne la información acerca de que es lo que enriquece las funciones y realiza los cambios en el sistema, atendiendo de manera adecuada los factores de mantenimiento de dichos cambios.

El resultado general es un enriquecimiento de roles que alienta el crecimiento y la autorrealización, alentando la motivación intrínseca, lo cual mejora el desempeño, la productividad y humanización del trabajo. Se modifica el trabajo para atraer al empleado a una necesidad de alto orden.

Modelo de J. Richard Hackman y Greg Oldham: Características de Funciones

J. Richard Hackman y Greg Oldham (Davis, 2001) crearon un enfoque de características de funciones del enriquecimiento del trabajo, en él se identifican cinco dimensiones básicas, las cuales afectan el estado psicológico de un empleado, lo que tiende a elevar el desempeño, la satisfacción y calidad de trabajo, reduciendo la rotación y el ausentismo:

Variedad de habilidades: permite a los empleados desempeñar diferentes operaciones para las que a menudo se requieren de diferentes habilidades (pensar y realizar), considerando más estimulante las funciones de gran variedad a causa de la gama de habilidades implicadas, librándose de la monotonía.

Identificación con las tareas: permite ejecutar un fragmento completo del trabajo, es decir, las tareas se amplían de tal manera que es posible producir un bien en su totalidad o una parte identificable de este, en vez de una pequeña repetición de trabajos que parecen tener una pequeña relación con todo.

Significación de tareas: se refiere al grado de impacto, que de acuerdo con la percepción del trabajador, tiene su trabajo en otras personas, es decir que su trabajo es importante y contribuye a la organización y/o la sociedad.

Autonomía: otorga a los trabajadores cierta reserva y control sobre sus decisiones en el trabajo, fundamental para el sentido de responsabilidad. Es decir, cada empleado es responsable de sus actos, teniendo cierta libertad para tomar decisiones sin tener que consultarlo con el personal de altos mandos.

Retroalimentación: se refiere a la constante información que les hace saber a los miembros de una organización qué tan bien se desempeñan, incluyendo crítica constructiva y elogios. Puede proceder directamente del trabajo o ser ofrecida verbalmente por la dirección y otros empleados, siendo positiva o negativa. Debe ser anticipada y continua, ya que en las labores se invierte gran tiempo de la vida de cada persona, por lo que es importante conocer el desempeño para hacer las adecuaciones pertinentes.

Objetivos de la investigación

OBJETIVO GENERAL

Analizar los factores vinculados a la calidad de vida laboral y su impacto en los niveles de satisfacción de los empleados en la empresa de hospedaje.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los elementos relacionados con la satisfacción laboral en la empresa de hospedaje.
- Analizar las dimensiones de la calidad de vida laboral en la empresa de hospedaje.

Método empleado

Se llevó a cabo un estudio bajo un enfoque metodológico Mixto, tomando en consideración el alcance de la base de datos que es medible. El estudio representa una investigación de corte descriptivo, no experimental, por el hecho de que en la presente investigación no se manipularon las variables, es decir ya existían previas a la realización del estudio, siendo solo de indole descriptivo de corte transversal de campo, ya que no se lleva un seguimiento exacto dentro de esta investigación, siendo en un solo tiempo sin seguimiento (Hernández, 2003).

El enfoque Mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema (Teddle y Tashakkori, 2003; Creswell, 2005).

Se usan métodos de enfoque cuantitativo y cualitativo y pueden involucrar la conversión de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa (Mertens, 2005). Asimismo, el enfoque mixto puede utilizar los dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema.

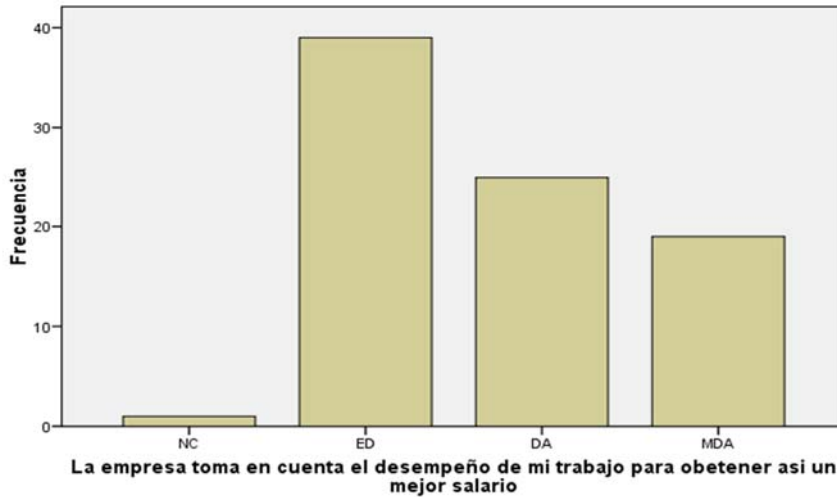
Se utilizó el cuestionario diseñado para conocer las características del ambiente laboral que consta de 44 reactivos; los cuales están conformados de frases, que los sujetos tienen la posibilidad de responder con una de tres opciones de respuestas afirmando la oración, negándola y con un término medio de aceptación. El instrumento puede ser grupal o individual, el rango de edad para quienes lo respondieron es de 18 años en adelante. Es importante señalar que se utilizó la entrevista a profundidad, seleccionando mandos gerenciales y medios para conocer su percepción del ambiente laboral, y así poner a analizar la información con los datos que arrojó el cuestionario.

Los resultados que se presentan constituyen una adaptación del modelo de Hackman y Holdman, considerando variables específicas como el salario, las condiciones de trabajo, la satisfacción en el puesto, la motivación, las relaciones interpersonales, la relación causa-efecto del binomio trabajo-salud, entre otras. Es importante señalar que la definición de las variables y su análisis atienden a las necesidades de la organización donde se realizó el trabajo de investigación.

Se seleccionó la muestra de 84 empleados con sexo indistinto al igual que edades, de distintos áreas y rangos sin importar la antigüedad perteneciente a una empresa de giro Hotelero. A los empleados se les aplicaron cuestionarios estructurados, la aplicación fue por grupos conformados de distintos departamentos de la empresa, lo que se tuvo que realizar en cuatro sesiones

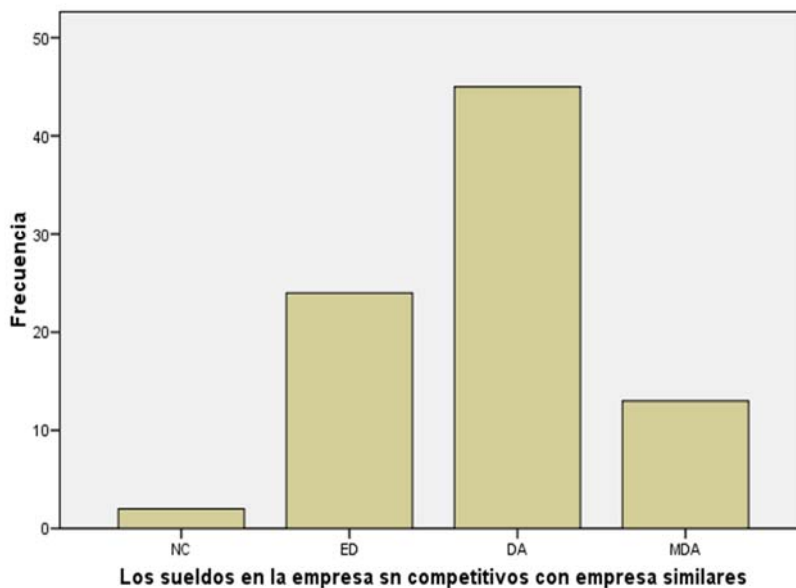
Resultados

La empresa toma en cuenta el desempeño de mi trabajo para obtener así un mejor salario

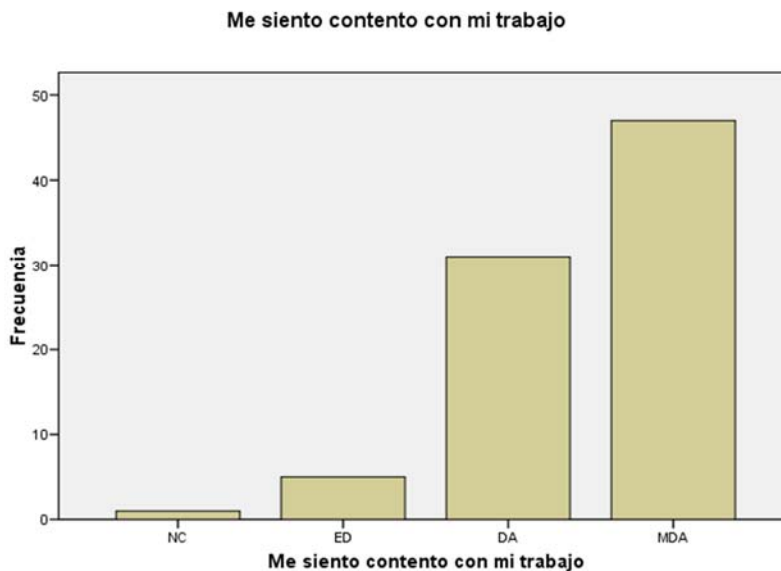


Al analizar la variable desempeño-salario, encontramos que el 22.6% de los encuestados afirmaron estar “muy de acuerdo” en lo que se refiere a que la empresa toma en cuenta el desempeño de los empleados para el mejoramiento de los salarios, mientras que un 26.4 manifestaron estar “de acuerdo” y el 46.4% respondió que estaban en desacuerdo con este criterio. Se considera en base a la información obtenida que esta variable le es desfavorable a la empresa.

Los sueldos en la empresa sn competitivos con empresa similares



Además el 53.6% de los empleados expresó que están “de acuerdo” que los sueldos en la empresa son competitivos con empresas similares, el 15.5% están muy de acuerdo, mientras que el 28.6% están en desacuerdo y en términos generales la opinión respecto a los salarios es favorable.



El análisis de la variable de satisfacción en el trabajo, refleja una perspectiva favorable, ya que en relación a la pregunta “me siento contento con mi trabajo”, observamos en los rangos de “muy de acuerdo” y “de acuerdo” a un total de 78 empleados de la muestra encuestada, lo que representa el 92% y sólo el 6% respondió estar “en desacuerdo”.



Asimismo la mayoría de empleados coinciden que les agrada llegar al lugar de trabajo. 52.4% expresó estar "muy de acuerdo", el 40.5% "de acuerdo" y el 6% en desacuerdo". Existe una tendencia favorable en esta variable, lo que representa otro referente positivo relacionado con la satisfacción laboral que experimenta el personal de la empresa.



En lo que corresponde a la variable inherente a la motivación, las respuestas muestran una tendencia marcada hacia los criterios "muy de acuerdo" y "de acuerdo", que representan el 91.7% de los encuestados, mientras que el 7.1% manifestaron estar "en desacuerdo" respecto a si les motiva el trabajo que realizan.



Al cuestionarles sobre sí se sentían permanentemente estresados en su trabajo se obtuvieron resultados en donde el 61.9% respondió estar "en desacuerdo", el 25% respondió estar "de acuerdo" y el 10.7% "en desacuerdo". Es importante señalar que la pregunta tiene un sentido contrario a la interpretación de la mayoría de las preguntas. Por tanto se deducir que la mayoría de los empleados no se sienten permanentemente estresados en su lugar de trabajo, lo que indica que existen factores del ambiente favorables.



Siguiendo con el curso encontramos que el 48.8% están en desacuerdo respecto a que no tienen tiempo para compartir en su trabajo, interpretando que la mayoría de los empleados opinan que sí tienen tiempo suficiente para poder compartir dentro del área laboral del hotel; un 36.9% estuvieron de acuerdo y un 11.9% muy de acuerdo lo cual deducimos que solamente 10 empleados contestaron que estaban muy de acuerdo a que no tenían tiempo para compartir dentro del trabajo.



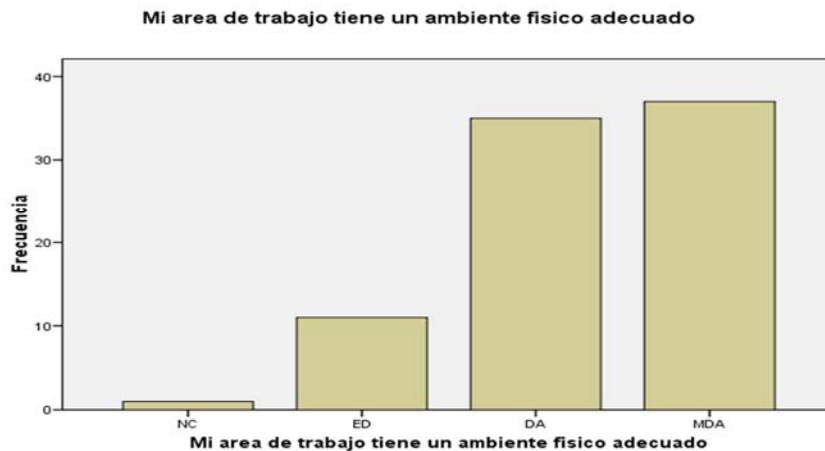
En lo concerniente a si las actividades que les exigen en su trabajo son consideradas excesivas, 57.1% de los encuestados manifestaron estar "en desacuerdo", mientras que el 41.7% señalaron estar en los rangos "de acuerdo" y "muy de acuerdo". Lo anterior puede interpretarse como una situación que debe ser revisada ya que no se observa una marcada tendencia favorable.



Además se les cuestiono si recibían presiones para realizar sus labores y el 61.9% estuvieron en desacuerdo, el 25.0% de acuerdo y el 11.9 muy de acuerdo. De lo anterior inferimos que los empleados consideran que no existe en su mayoría una presión que les exija la realización de sus tareas.



La variable referida a los problemas de salud derivados del trabajo, indica una tendencia positiva ya que a la pregunta específica de si han presentado problemas de salud por causa del trabajo, el 69% respondió estar "en desacuerdo", en tanto el 28.5% contestaron estar "de acuerdo" y "muy de acuerdo". Sin embargo es importante señalar que aunque el porcentaje indique una tendencia favorable, por la naturaleza de la variable, debe prestarse especial atención al porcentaje que asocia sus problemas de salud con el trabajo.



No existen referentes significativos que muestren insatisfacción por el ambiente físico de trabajo, ya que de acuerdo a los resultados procesados de las encuestas, un elevado porcentaje (85.7%), consideraron estar “de acuerdo” y “muy de acuerdo” con que el ambiente físico es adecuado y sólo el 13.1% respondió estar “en desacuerdo”.



El análisis de la pregunta “me siento satisfecho de mi trabajo en esta empresa”, nos arroja un alto porcentaje (91.7%) en las opciones “de acuerdo” y “muy de acuerdo”. En tanto sólo el 6% de los encuestados manifestó estar “en desacuerdo”, lo que nos permite inferir que existe un nivel significativamente orientado a lo favorable respecto a la variable de satisfacción.

Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que en la empresa de hospedaje objeto de la investigación se percibe una calidad de vida laboral favorable, ya que al analizar los resultados se identifican elementos que sustentan esta percepción, con elevada tendencia hacia las respuestas positivas sobre factores que se relacionan con la satisfacción laboral, condiciones físicas, motivación y relaciones interpersonales.

Por consiguiente se pueden comparar el supuesto establecido respecto a que la calidad de vida laboral está supeditada a la existencia de numerosos factores, algunos de los cuáles se evalúan en el presente estudio y manifiestan una tendencia positiva.

Uno de los indicadores importantes dentro de la calidad de vida laboral es el de la satisfacción dentro de la empresa la cual está relacionado con el agrado por el trabajo, el sentimiento que le genera su realización, las condiciones salariales, entre otros, y que en la investigación realizada se evalúan en términos favorables por los empleados encuestados.

Otro aspecto trascendental son los salarios de la empresa y que son considerados en su mayoría como satisfactorios en comparación con otras empresas del mismo giro contribuyendo con los aspectos de desempeño que se mencionan a partir de la teoría de Dailey, relacionándose con una percepción grata del trabajo que desempeñan.

Finalmente se puede concluir que las condiciones generales de trabajo que ofrece la empresa se estiman adecuadas y que tienden a generar procesos de operación con grupos de trabajo que, en términos generales perciben condiciones de trabajo orientadas al mejoramiento de su calidad de vida laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Azócar, Leonar y Díaz, Emelinda (2008). Análisis del nivel de calidad de vida laboral del personal secretarial que labora en la universidad de oriente, núcleo de anzoátegui (tesis de maestría, Universidad de Oriente Venezuela) Recuperado de <http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/946/1/TESIS.ANALISIS%20DE%20VIDA%20DE%20CALIDAD.pdf>

Barrios, Casas, S. y Paravic, Klijn, T. (2006). Health promotion and a healthy workplace. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, , vol.14, n. 1, ISSN 0104-1169.

Chiang, M. (2007). Estudio empírico de calidad de vida laboral, cuatro indicadores: satisfacción laboral, condiciones y medio ambiente de trabajo, organización e indicador global, sectores privado y público (Tesis doctoral, Universidad del bio-bio, Chile) Recuperado de <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%20-8-1/margarita.pdf>

Creswell, J. (1998). *Qualitative and research designs: Choosing harmony among five traditions*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Dailey, Robert (2003). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña. Editorial Edinburgh Business School.

Davis, Keith (2001) *Comportamiento humano en el trabajo: calidad de vida laboral*. México: Editorial Mc Grill.

Davis, K. & Newstrom, J. W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo* (11ª. Edición). México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.

González, P., Peiró, J.M. y Bravo, M.J. (1996). «Calidad de vida laboral». En Peiró, J.M. y Prieto, F. (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo (Vol. 2): Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid: Síntesis.

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ª Ed.) España: McGraw Hill.

Guest, G. (1979). Quality of work life-learning from Tarrytown. *Harvard Business Review*, July-August. 76-86.

Katzell y Cols (1975). "Work, productivity and job satisfaction": An evaluation of policy related research, Nueva York, Psychological Corporation.

Keith Davis (2001) *Comportamiento humano en el trabajo: calidad de vida laboral*. México: Editorial Mc Grill.

Lares, S. Armando. (1998): *Calidad de Vida en el Trabajo (Un Modelo Integral)*, Editorial B.L. Consultores Asociados – Servicio Editorial, Caracas.

Lau, R.S.M. (2000). «Quality of work life and performance. An ad hoc investigation of two elements in the service profit chain model». *International Journal of Service Industry Management*, 11(5): 422-437.

Locke, E.A (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M.D. Dunnette (Ed) *Hand Book of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand Mc. Nally.

Mertens, D. M. (2005). *Research and evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (2a. ed.). Thousand Oaks: Sage.

Nadler, D. y Lawler, E. (1983). Quality of work life. Perspectives and Directions. *Organizational dynamics*, Winter, 20-30.

Oliveira, J. A. (2003). Calidad de vida laboral en instituciones de salud en Brasil. En VIII Congreso Nacional de Psicología. Encuentros en Psicología Social, p. 32-35. Madrid: COP.

Requena, F. (2000). Satisfacción, bienestar y calidad de vida en el trabajo. *Revista española de investigaciones sociológicas*, 92.

Salazar, J.; Pando, M. y Heredia, D. (2005). Calidad de vida: hacia la formación del concepto. *Investigación en salud*. 7 (3) ,161-164.

Suttle, J. L. (1977). <<Improving life at work: problems and prospects>>. En Hackman J. R. y Suttle J. L. (eds.). *Improving life at work: behavioral science approaches to organizational changer*. Goodyear publishing company, Santa Mónica.

Robbins, S. (1989). *Organizational Behavior: Concepts, controversies and applications*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Teddle, C. y Tashakkory, A. (2003). Major Issues and controversies in the Use of Mixed Methods in the Social and Behavioral Studies. En A. Tashakkory y C. Teddle (Eds.). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. (pp. 3-50). Thousand Oaks: Sage.

Torres, A. y Agulló, E. T. (2002). Calidad de vida laboral: Hacia un enfoque integrador desde la psicología. *Psicothema*, año/vol.14, número 004, Universidad de Oviedo, Oviedo España pp.828-836.

Turcotte, P. (1985). Calidad de vida en el trabajo. Antiestrés y creatividad. México: Trillas.

Visauta, B. (1983). *La calidad de vida en el trabajo: un modelo de análisis*. Tesis doctoral. Departamento de Psicología Experimental. Universidad de Barcelona.

Walton, R.E. (1973). Conciliación de conflictos interpersonales. México: Fondo Educativo Interamericano.

OBRA PÚBLICA Y MERCADOTECNIA

M.C. Valentín Alonso Novelo, Dr. Jorge Ramón Salazar Cantón y Anel Flores Novelo (Universidad Autónoma de Yucatán)

Resumen

Ante los tiempos electorales que recién es importante tener claras las diversas maneras (variables) como los entonces candidatos, que en su momento fueron servidores públicos, hicieron uso de las acciones de gobierno que se realizaron en sus pasadas gestiones, para promocionarse en dicha campaña. Una de las mayores problemáticas es que existe una diversidad de términos dentro de la mercadotecnia en el ámbito político, y muchos desconocen a que se refiere cada uno de estos conceptos y libremente se utilizan indistintamente para cualquier proceso de comunicación entre los gobernantes y los gobernados. No es lo mismo hablar de mercadotecnia política, que de mercadotecnia electoral, o gubernamental, ni mucho menos de mercadotecnia pública ya que todas ellas tienen impacto en la imagen pública del aspirante a un nuevo puesto de elección popular, pero en diferentes momentos. El primer objetivo del presente trabajo, por lo tanto, será clarificar en qué consisten las mismas. Por otra parte, el mal uso que se hace de la obra pública, misma que se define en el presente trabajo, para la promoción de candidaturas a puestos de elección popular pone en desventaja a aquellos que no han estado en el servicio público con anterioridad. Por tal razón es importante hacer una buena utilización de los recursos públicos para promover adecuadamente la obra pública y evitar que sea empleada inapropiadamente y de forma antitética e ilegal. Y a la luz de lo anterior, realizar un análisis del gasto en obra pública que realiza, o ha programado realizar el actual gobierno estatal (2007 - 2012) para ubicarla correctamente dentro de las variables de la mercadotecnia en el ámbito político.

1 Marco Teórico - Conceptual

1.1 Concepto de Mercadotecnia

La mercadotecnia ha sido definida de múltiples formas, en el presente trabajo nos apegaremos a lo expresado por la American Marketing Association (A.M.A.) que la considera como las actividades, grupo de instituciones y procesos, a fin de generar, comunicar, entregar e intercambiar una oferta que tenga valor para la clientela, los consumidores, los socios y la sociedad en general. (American Marketing Association, 2007)

También es importante aclarar que en el presente trabajo se usarán indistintamente los conceptos mercadotecnia y marketing como sinónimos.

1.2 Concepto de Mercadotecnia Política

Partiendo de la definición de la sección pasada, podemos llegar a la conclusión de que las ideas y propuestas pueden ser objetos de la mercadotecnia, siempre y cuando constituyan una oferta con

valor. Siguiendo esta línea de pensamiento, los ofrecimientos de los partidos políticos, candidatos, gobiernos, entre muchos otros pueden ser comunicados a un público objetivo. Lo cual genera el campo de acción de la mercadotecnia política.

Es muy importante señalar que la mercadotecnia política es uno de los elementos integrantes de la mercadotecnia no empresarial y es una labor habitual y a largo plazo de los partidos políticos, organizaciones, instituciones del sector público y los gobiernos. (Santesmases, 2004)

Las decisiones del marketing político son de gran eficacia para cubrir la necesidad de dar a conocer de forma eficaz los mensajes que hoy en día poseen diversos actores sociales como los partidos políticos, gobiernos (en cualquier nivel, municipal, estatal o federal), los sindicatos, las cámaras empresariales, los colegios profesionales, las organizaciones no gubernamentales (ONG), y muchos otros. (Martínez, 2003)

Esta área de estudio del marketing ha sido conceptualizada de muy diversas formas. Sólo por mencionar algunos podemos citar a Velez para quien la mercadotecnia política es una batalla de estrategias e ideologías entre agrupaciones políticas y los aspirantes a los puestos de elección popular a fin de posicionarse en el pensamiento y la voluntad de los ciudadanos, para conseguir las metas de estas agrupaciones y sujetos en la búsqueda o preservación del poder. (Vélez, 2002)

Por su parte Gómez lo define como la puesta en servicio de las herramientas de la mercadotecnia a la política y le da el nombre de *politing*. La característica principal de esta rama de la mercadotecnia es que el político, quien será el producto, es único, ya que nadie es como él. El siguiente concepto clave es el ciudadano, y entre él y el político se establecen los objetivos que busquen conseguir su elección y posterior a ella conservar la comunicación de ida y vuelta entre ambos elementos ya que el ciudadano debe convertirse en el fin y no el medio y, en consecuencia, es su satisfacción la que debe mantenerse actualizada como una propuesta política. (Gómez, 2005)

Ahora bien, las campañas electorales o políticas no son el único campo de aplicación del **marketing político**, también lo son las acciones del sector público y muy particularmente aquellas que surgen del ejercicio de gobernar, y de lo que hacen los partidos y organizaciones políticos. (Barranco, 1994)

Finalmente nos dice Maarek que si no se genera una "política de comunicación política" esta mercadotecnia no será efectiva, ya que se busca tener una "*estrategia global de diseño, racionalización y transmisión de la comunicación política*", para que el público conozca la ideología y el trabajo efectuado por los políticos, instituciones, organismos y agrupaciones de este corte. (Maarek, 1995)

Por todo lo anterior, hemos llegado a la siguiente definición: La mercadotecnia política, o *politing*, consiste en la utilización de las herramientas del marketing, a fin de posicionar de forma positiva una idea, propuesta o acción, que haya surgido de un candidato, gobierno o institución, en el público de los mismos, el cual está conformado por los ciudadanos quienes podrán elegirlo, preservarlo o eliminarlo de una posición en el sector público.

1.2 Clasificación del marketing político

Para el presente trabajo se tomó como referencia la tipología propuesta por Valdez que incluye a la mercadotecnia gubernamental, la mercadotecnia electoral y la mercadotecnia pública, cada una de ellas teniendo sus propias particularidades. (Valdez, 2001)

1.2.1 Mercadotecnia electoral

Esta es sin duda la variante de marketing político más conocida por el gran público, y en ella los mensajes políticos de los grupos políticos y los candidatos son planeados, ejecutados y comunicados a fin de cubrir una vacante de elección popular en el gobierno de una comunidad. Para conseguir lo anterior el marketing electoral brinda una serie de herramientas a los diversos candidatos para la definición de procesos y metodología racionalmente elegidos para llegar al gran público elector. (Herreros, 1989)

La mayor problemática que existe para documentar la evolución de su concepto y definición es que muchos autores la confunden con mercadotecnia política, o, dicho de otra forma, limitan su campo de acción al momento electoral. (Homs, 2000; Benoum, 1991)

Sin embargo Barquero lo define de forma muy sencilla, dice que es cualquier acción, durante el transcurso de una campaña política, para obtener el voto a favor de un candidato o partido político, tomando al votante como el principal cliente (Barquero *et al*, 2005), con quien coincidimos plenamente.

Finalmente, y para concluir con esta sección diremos que la mercadotecnia electoral persuade al electorado por lo que quien desarrolla la campaña debe tener un profundo conocimiento del 1) candidato, 2) las fortalezas y debilidades de su competencia y rivales y 3) su mercado meta. (Martín, 2004). Para el Marketing Consulting Group (2012) el marketing electoral puede dirigirse en tres direcciones diferentes:

La primera, puede orientarse hacia el producto donde se consigue que el candidato sea percibido como eso, un producto que requiere exhibición masiva para aumentar el conocimiento del electorado sobre su existencia. Lo exitosa que resulte esta orientación del candidato dependerá de un número determinado de exposiciones. Es usada si el aspirante ha tenido acciones notables para la nación.

La segunda es la orientación hacia las ventas y está basada en la publicidad y apariciones del candidato en medios de comunicación masivos. Su meta es triunfar en el proceso electoral con diversas promesas, ya sea a través del engaño o la manipulación, ya que quienes aspiran a un puesto de elección popular están más interesados en ganar que en satisfacer a sus electores.

Finalmente la orientación hacia el mercado, es la tercera dirección que se puede tomar, donde lo importante es la satisfacción de los electores, que constituyen el mercado. Se efectúan investigaciones de mercado para conocer la opinión del mercado antes de la campaña electoral, durante el gobierno del candidato ganador y al terminar el período, a fin de saber cómo ha cambiado la percepción que se tenía de la persona que ocupó dicho cargo. Su meta no es exclusivamente obtener el triunfo en las elecciones, sino mantener y aumentar la fidelidad a la imagen del partido político, ya que los resultados de las investigaciones de mercado permitirán a estas agrupaciones políticas mantener o cambiar, en su caso, la forma de trabajo del candidato para aumentar su participación en el mercado electoral, lo que resulta más beneficioso para el electorado, el país ya que está basado en el respeto y satisfacción de los gobernados.

1.2.2 Mercadotecnia Gubernamental

Nos dice Valdez que el marketing gubernamental conlleva un procedimiento de " percepción, comprensión, planeación, estímulo y satisfacción de las necesidades, demandas y expectativas" de los ciudadanos que viven en un lugar determinado, quienes serán considerados como el mercado, al conducir el trabajo y recursos que tiene el gobierno en turno para la satisfacción de esas necesidades, con lo que desea legitimar al partido o grupo gobernante, para obtener el reconocimiento positivo de la ciudadanía y garantizar la gobernabilidad. Para conseguir lo anterior es necesario un plan de comunicación social y política (a través de la publicidad política), que le haga saber al mercado de los gobernantes la forma en que se han invertido los recursos públicos y los resultados obtenidos. (Valdez, 2001).

Por su parte Fará nos menciona que la mercadotecnia gubernamental es la variante del *politing* enfocada a que el ejercicio público se posicione de cierta forma en la mente de los gobernados. (Fará, 2005).

A fin de comprender de mejor manera la diferencia entre la mercadotecnia electoral y la gubernamental, Fará nos indica que no es lo mismo realizar una campaña política que comunicación social de gobierno. Para explicarlo de mejor manera, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 1: Diferencia entre Campaña Política y Comunicación Social de Gobierno

Campaña política	Comunicación Social de Gobierno
El público parte del supuesto de que el emisor tratará de persuadirlos generando las más altas expectativas	El público parte del supuesto de que lo esencial es tomar decisiones y mostrar resultados, y no hacer publicidad
Son relativamente pocas las situaciones de crisis	Es un continuo comité de crisis

<p>La magnitud de los problemas, y sus consecuencias efectivas sobre la población, a los que se debe responder son pequeños</p>	<p>La magnitud de los problemas, y sus consecuencias efectivas sobre la población, a los que se debe responder son generalmente grandes</p>
---	---

Elaborada por Fará, 2001.

Dar a conocer los resultados de gobierno requiere de una gran cantidad de recursos, que en su mayor parte son financieros. Por citar un ejemplo cuando Rosario Robles fue Jefa de gobierno del Distrito Federal, Rosario Robles, se gastaron aproximadamente trescientos millones de pesos en dar a conocer sus acciones de gobierno. Durante su sexenio, el gobierno de Vicente Fox destinó 12 millones de pesos al día en la comunicación y promoción de las acciones realizadas. Todo este esfuerzo comunicativo se realiza con el fin de preservar el poder. Ahora bien, no sólo el ciudadano es fuente de interés de la mercadotecnia gubernamental, también lo son diversos movimientos sociales y grupos de interés y en particular sus líderes y directivos. (Valdez, 2001)

1.2.3 Mercadotecnia Pública

La mercadotecnia pública está asociada al establecimiento, difusión y satisfacción de las necesidades que inducen todos los entes públicos, incluyendo al gobierno o poder ejecutivo. De esta manera, un centro educativo autónoma, pero público, como pueden ser las universidades, de misma forma que una institución electoral, como lo es el Instituto Federal Electoral (IFE) en México, pueden elaborar una planeación estratégica para su mercadotecnia. (Valdez, 2001)

Para otros autores (Vázquez *et al*, 2000) el marketing público o marketing del sector público, se aplica al suministro de bienes y servicios de carácter público a los habitantes de una zona o región, por parte de su gobierno, lo que abarcaría otra tipología o categorización de bienes y servicios públicos que pueden ser sujetos al de negociación desde la perspectiva de cualquier organismo público. Dada la amplitud del concepto citado, su competencia podría abarcar distintas ramas de la mercadotecnia, como pueden ser el marketing interno, el social, el político – electoral, el

institucional, el territorial, el no lucrativo, e inclusive la mercadotecnia lucrativa o empresarial, ya que todos estos conceptos tiene competencia en el quehacer de la acción pública.

Por todo lo antes mencionado, podemos concluir que el campo de actividad de la mercadotecnia política abarca tanto al marketing gubernamental, como al público y al electoral. Se considera como un concepto que integra varias ideas y que por lo mismo, muchas veces es usado indistintamente como sinónimo de los otros tipos de mercadotecnia usados en el ámbito público. El siguiente cuadro resume estas diferencias:

Tabla 2: Diferencias entre los tipos de Mercadotecnia en el ámbito público

Variable Tipología	Tiempo	Objetivo	Ejes de Articulación de los esfuerzos	Objeto de estudio
Política	En cualquier momento (Preelectoral, electoral y post-electoral)	Lograr el poder político, la legitimidad gubernamental, el respaldo ciudadano y la consecución de los objetivos gubernamentales	Los candidatos, partidos, gobiernos, organizaciones e instituciones públicas de carácter no gubernamental	Relaciones de intercambio entre electores y candidatos y partidos, entre ciudadanos y gobernantes, entre instituciones públicas y la sociedad
Electoral	En el período electoral	Ganar las elecciones o avanzar sus metas político – electorales (mejorar el nivel de posicionamiento)	Los candidatos, formaciones políticas y sus comités de apoyo	Las relaciones de intercambio entre candidatos y partidos políticos y los electores
Gubernamental	Al momento de tomar posición hasta la terminación de la función pública	Lograr la legitimidad y respaldo social de las autoridades y gobernantes en turno	Las dependencias gubernamentales	Las relaciones de intercambio entre gobernantes y gobernados.
Pública	En cualquier momento	Lograr los objetivos institucionales y organizacionales	Las dependencias y organizaciones de carácter público	Relaciones de intercambio entre instituciones y organismos públicos y la sociedad

Elaborada por Valdez, 2001

1.3 Concepto de obra pública

Dado que el presente trabajo pretende establecer una relación entre el uso de la obra pública como parte de la mercadotecnia política, específicamente en su variante de mercadotecnia electoral, procederemos a definir lo que para el presente trabajo se entenderá como obra pública.

Entenderemos por obra pública lo expresado por Serra, cualquier "cosa hecha o producida por el Estado o a su nombre sobre un inmueble determinado, con un propósito de interés general y se destina al uso público, a un servicio público o cualquier finalidad de beneficio general." (Serra, 2001)

Para México la obra pública se encuentra definida en la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas que en su artículo tercero que a la letra dice: "Se consideran obras públicas los trabajos que tengan por objeto construir, instalar, ampliar, adecuar, remodelar, restaurar, conservar, mantener, modificar y demoler bienes inmuebles. Asimismo, quedan comprendidos dentro de las obras públicas los siguientes conceptos:

I. El mantenimiento y la restauración de bienes muebles incorporados o adheridos a un inmueble, cuando implique modificación al propio inmueble;

II. Se deroga.

III. Los proyectos integrales, en los cuales el contratista se obliga desde el diseño de la obra hasta su terminación total, incluyéndose, cuando se requiera, la transferencia de tecnología;

IV. Los trabajos de exploración, localización y perforación distintos a los de extracción de petróleo y gas; mejoramiento del suelo y subsuelo; desmontes; extracción y aquellos similares, que tengan por objeto la explotación y desarrollo de los recursos naturales que se encuentren en el suelo o en el subsuelo;

V. Instalación de islas artificiales y plataformas utilizadas directa o indirectamente en la explotación de recursos naturales;

VI. Los trabajos de infraestructura agropecuaria;

VII. La instalación, montaje, colocación o aplicación, incluyendo las pruebas de operación de bienes muebles que deban incorporarse, adherirse o destinarse a un inmueble, siempre y cuando dichos bienes sean proporcionados por la convocante al contratista; o bien, cuando incluyan la adquisición y su precio sea menor al de los trabajos que se contraten;

VIII. Las asociadas a proyectos de infraestructura que impliquen inversión a largo plazo y amortización programada en los términos de esta Ley, en las cuales el contratista se obligue desde la ejecución de la obra, su puesta en marcha, mantenimiento y operación de la misma, y

IX. Todos aquellos de naturaleza análoga, salvo que su contratación se encuentre regulada en forma específica por otras disposiciones legales. Corresponderá a la Secretaría de la Función Pública, a solicitud de la dependencia o entidad de que se trate, determinar si los trabajos se ubican en la hipótesis de esta fracción". (Ley de obras públicas y servicios relacionados con las mismas, 2012)

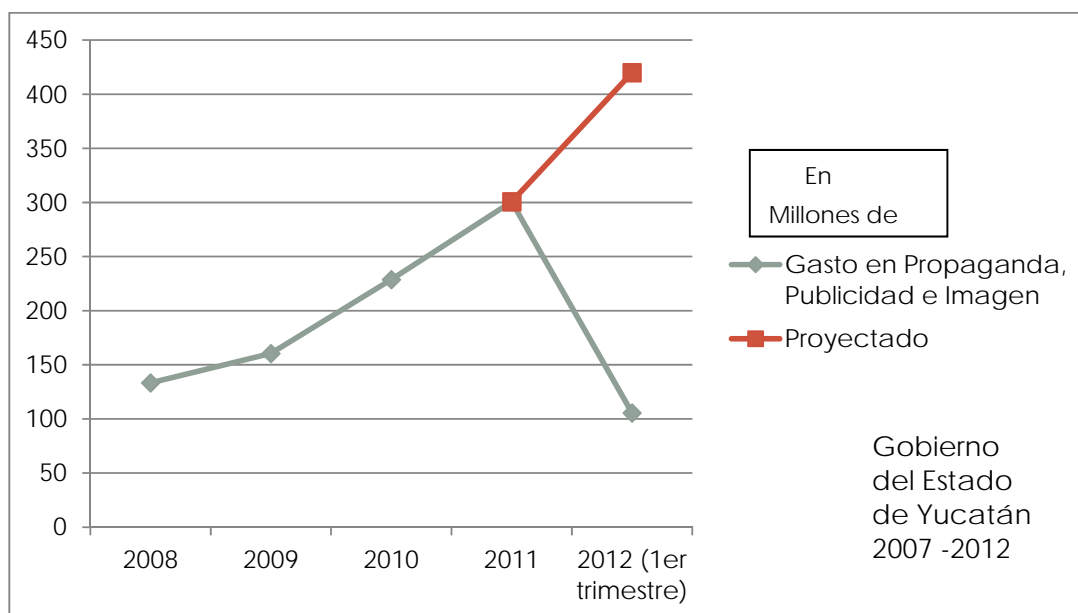
2. Preguntas de Investigación

Ahora bien, surge nuestra pregunta de investigación, ¿el uso de la obra pública en la mercadotecnia gubernamental tuvo algún efecto en los resultados electorales de 2012 en el estado de Yucatán? ¿Cuánto se invirtió en el rubro de comunicación social en este sexenio y el anterior? ¿Cuánto invirtió el hoy presidente electo en mercadotecnia gubernamental en su sexenio? Comparando ambos gobiernos estatales, el de Ortega Pacheco y el de Peña Nieto ¿Qué gobierno gastó más?

3. Gasto en propaganda, publicidad e imagen del Gobierno del Estado de Yucatán (2007 – 2012)

El Diario de Yucatán reportó que de conformidad con cifras oficiales del gobierno del estado, del mes de enero de 2008 a marzo de 2012, el poder ejecutivo estatal, encabezado de 2007 a 2012 por la Sra. Ivonne Ortega Pacheco, ejerció \$928.5 millones de pesos mexicanos en publicidad, propaganda e imagen, distribuidos de la siguiente manera: 2008, \$133.3 millones; 2009, \$160.4 millones; 2010, \$228.7 millones, 2011, \$300.6 millones y primer trimestre de 2012, \$105.5 millones. (Diario de Yucatán, 2012)

Gráfica 1: Gasto en Propaganda, Publicidad e imagen (2007 – 2012)



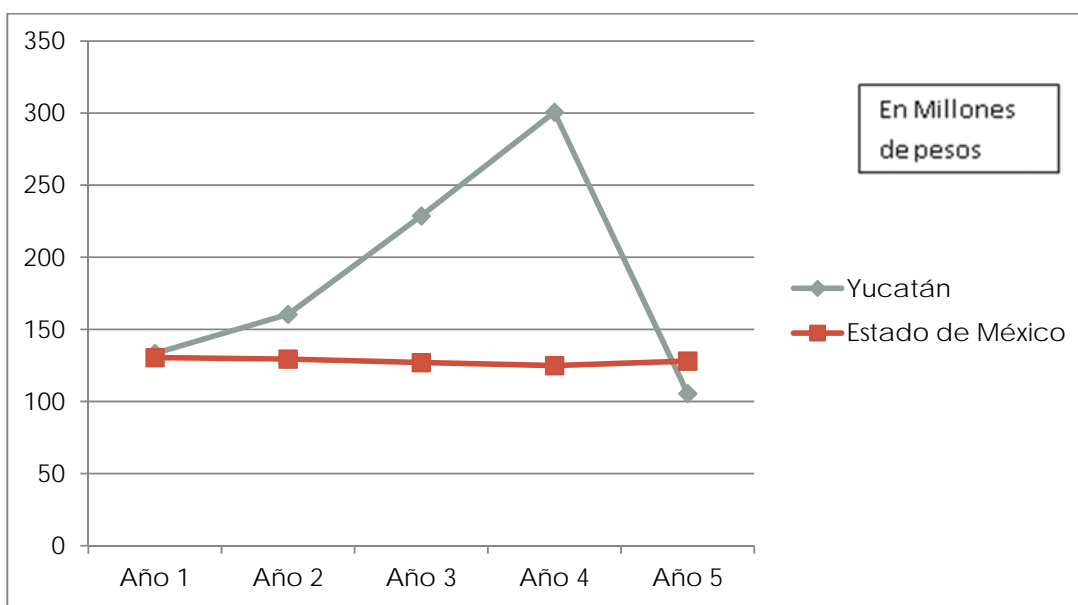
Elaboración propia

Podemos observar que año con año fue incrementando, proyectándose como gasto total para 2012 la cantidad de 420 millones, en caso de ser uniforme el gasto en cada uno de los cuatro trimestres del año.

Por lo tanto entre el año 2010 y 2011, últimos de los que se cuenta con cifras reales, hubo un incremento del 31.43% en los gastos destinados a comunicación social.

Por otra parte, durante los seis años de gobierno del Lic. Enrique Peña Nieto en el Estado de México, la inversión total de comunicación social ascendió a \$646.6 millones de pesos mexicanos, según cifras oficiales del Gobierno del Estado de México y Fundar, una organización privada que estudia el gasto público en el país. Dividido por años, el gasto de comunicación social de Peña Nieto fue así: 2005, \$6.9 millones; 2006, \$130.4 millones; 2007, \$129.4 millones; 2008, \$127 millones; 2009, \$124.9 millones y 2010, \$128 millones. (Aristegui Noticias, 2012)

Gráfica 2: Comparativo de Gastos de Comunicación Social del Estado de Yucatán y del Estado de México.



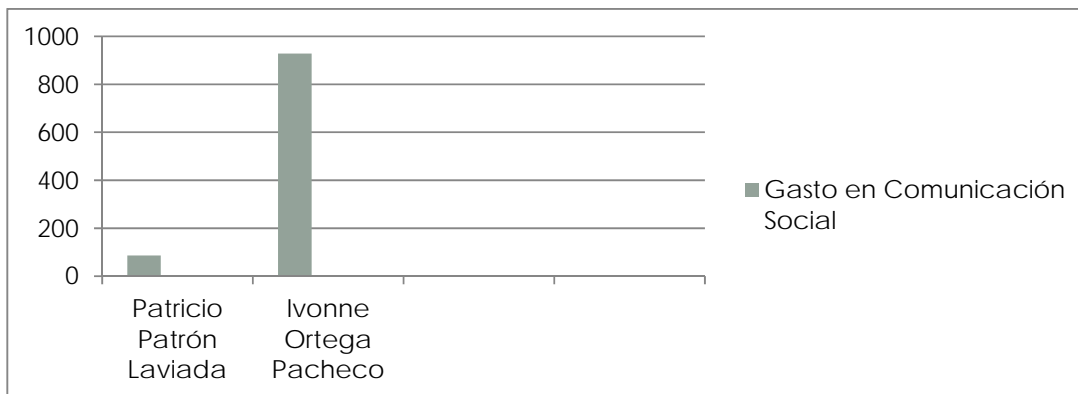
Elaboración propia

Podemos observar que en términos totales el gobierno de Yucatán gastó 43.59% más que el Estado de México en comunicación social, cifra que pudo haber sido mayor en caso de que el Gobierno del Estado de Yucatán 2007 – 2012 hubiese durado 6 años, ya que oficialmente fue de 5 años debido a las reformas constitucionales locales para homologar el calendario electoral de Yucatán con el federal. Adicionalmente, comparando el Producto Interno Bruto (PIB) de cada estado, Yucatán tuvo un PIB de 122,324 millones de pesos durante el 2010, por lo que dedicó un 0.18% a este concepto y el Estado de México su PIB para 2010 fue de 811,432 millones de pesos por lo que destinó el .02% a comunicación social.

Finalmente, el Gobierno del Estado de Yucatán 2001 – 2007 que fue encabezado por el Sr. Patricio Patrón Laviada, destinó a comunicación social un total de \$86.38 millones de pesos, distribuidos de la

siguiente manera; 2007, \$2.07; 2002, \$10.03; 2003, \$11.67; 2004, \$11.10; 2005, \$19.37; 2006, \$21.69 y 2007, \$10.44. (Gobierno del Estado, 2012)

Gráfico 3: Comparativo de Gasto en Comunicación Social Total de los Gobiernos encabezados por Patricio Patrón Laviada (2001 – 2007) e Ivonne Ortega Pacheco (2007 – 2012) en el Estado de Yucatán

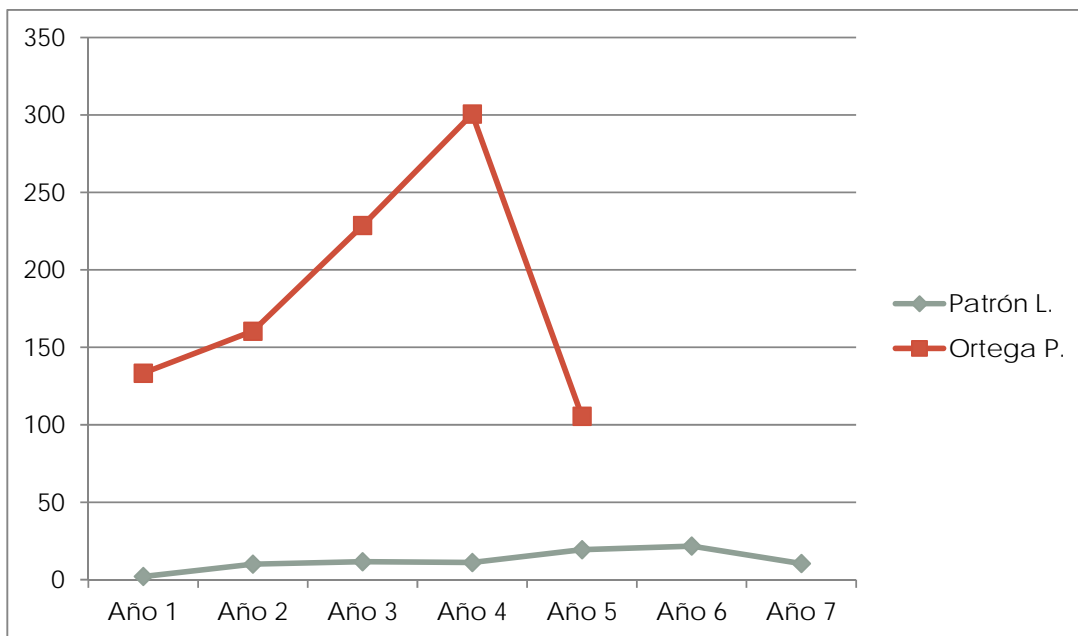


Elaboración Propia

Se puede apreciar claramente que se disparó el gasto en comunicación social durante el mandato de la Sra. Ortega Pacheco, siendo un 974.90% mayor que el de su predecesor.

Comparando lo gastado en comunicación social año por año podemos apreciar que el gasto en este rubro durante el gobierno del Sr. Patrón Laviada fue constante y durante el gobierno de la Sra. Ortega Pacheco tuvo incrementos sustanciales año con año.

Gráfico 4: Gasto en comunicación social por año de gobierno en el estado de Yucatán. Comparativo gobiernos 2001 – 2007 vs. 2007 – 2012



Finalmente, durante el gobierno de la Sra. Ortega Pacheco se invirtieron en infraestructura pública, tanto de fondos federales, federalizados, estatales y municipales las cantidades siguientes: 2007, \$3,186 millones; 2008, \$3,318 millones; 2009, \$5,775 millones; 2010, \$2,979 millones y en 2011, \$4,229 millones. El total de gasto invertido en obra pública de 2007 a 2011 fue de \$19,487 millones de pesos. (Gobierno del Estado de Yucatán, 2012)

Si tomamos como referencia que se utilizaron para comunicación social durante el gobierno de la Sra. Ortega Pacheco \$928.5 millones de pesos y que durante el mismo periodo de gobierno se ejercieron \$19,487 millones de pesos en infraestructura pública, podemos decir que se utilizaron cinco centavos de peso para promover las obras, por cada peso invertido en ellas, en el supuesto que todo el presupuesto de comunicación social hubiese sido utilizado para este fin.

4. Conclusiones

Podemos concluir que no necesariamente lo invertido en la mercadotecnia gubernamental de la obra pública rinde necesariamente los frutos deseados, ya que la decisión electoral de los ciudadanos no sólo tiene relación con el trabajo realizado y la obra pública efectuada, sino también con la necesidad de la obra pública y la percepción que de la utilidad de la misma tendrán los usuarios. Por tanto coincidimos en lo expresado por Valdez (2001) ya que entran también en juicio las capacidades y liderazgo de los que ocupan los puestos de elección popular.

Pondremos un ejemplo para clarificar nuestra conclusión, el distribuidor vial de la Glorieta de la Paz, conocida popularmente con el paso deprimido. Dicha obra fue muy publicitada, muy costosa, pero, desde la perspectiva ciudadana, no necesaria. La falta de tacto político de las autoridades municipales y la forma impositiva como comenzó la construcción de la obra, afectaron la relación entre gobernantes y gobernados, lo que generó finalmente un voto de castigo, perdiendo el Partido Revolucionario Institucional (PRI) la elección municipal, que con esfuerzos ganó después de más de 20 años de haber estado en manos del Partido Acción Nacional (PAN) y que en esta ocasión recuperó. Por su parte, la mala imagen de la exalcaldesa de Mérida, Arq. Angélica Araujo Lara, tuvo también efectos adversos en la elección de senadores a nivel estatal, ya que aunque el PRI ganó la gubernatura, perdió ante el PAN el senado.

Por lo tanto, la evidencia empírica nos da datos para concluir que la simple inversión en obra pública y la difusión de la misma a través de la mercadotecnia gubernamental, nos son suficientes para convencer al electorado de un voto a favor del partido gobernante, son también indispensables la comunicación bidireccional entre los ciudadanos y su gobierno, a fin de que este pueda asegurarles que está trabajando e invirtiendo para la satisfacción de sus necesidades y la solución de sus problemas.

REFERENCIAS

- American Marketing Association (2007), Definition of Marketing, disponible en <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>*
- Aristegui Noticias (2012), Los gastos de Peña Nieto, disponible en: <http://aristeguinoicias.com/especiales/Gasto-medios-fundar-2005.html#m>*
- Barquero, J., Barquero, M. y Llauder, C. (2005), Gane Usted las Próximas Elecciones, Marketing Político, Barcelona, Gestión 2000.*
- Barranco, F. (1994), Marketing Político, México, Red Editorial Iberoamericana.*
- Benoum, M. (1991), Marketing savoirs et savoir-faire, Francia, Ed. Económica*
- Da Vía, A. (2005), Marketing en el Sector Público, Capítulo 7 – Marketing electoral, curso on line disponible en <http://www.emagister.com/curso-marketing-sector-publico/marketing-electoral>*
- Diario de Yucatán (2012), Gasto con contrastes, publicado el 23 de mayo, disponible en: <http://yucatan.com.mx/merida/gasto-con-contrastes/#.UGBqy7KTVGA>*
- Fara. C. (2005), “Marketing Gubernamental” en Revista Mexicana de Comunicación, abril – mayo de 2005*
- Gobierno del Estado de Yucatán, Poder Ejecutivo (2007, 2008, 2009, 2010 y 2011) Cuenta Pública, disponible en: http://www.yucatan.gob.mx/transparencia/cuenta_publica.php*
- Gómez, I. (2005), Marketing y Política, disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/igomez/59.htm>*
- Herreros, M. (1989), Teoría y Técnica de la Propaganda Electoral, Barcelona, Formas Publicitarias PPU*
- Homs, R. (2000), Estrategias de Marketing Político, Técnicas y Secretos de los Grandes Líderes, México, Planeta Mexicana, S.A. de C.V.*
- Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas (2012) disponible en www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/56.pdf*
- Maarek, P. (1997), Marketing Político y Comunicación, Claves para una buena información política. Editorial Paidós, Barcelona.*

Martín, L. (2004), *Marketing Político: Arte y ciencia de la persuasión en Democracia*, Barcelona, Paidós
Odin

Martínez, G. (2003), *Marketing Político: Campañas, Medios y Estrategias Electorales*, Buenos Aires,
Ugerman Editor

Santesmases, M.(2004) *Marketing: Conceptos y estrategias*, (5ª Edición), Madrid, Ediciones Pirámide y
ESIC Editorial

Sarabia, G. (2003,). *Gestión de obra pública en México: contratos de obra pública y PIDIREGAS*
"proyectos de inversión diferida con registro al gasto". Tesis Licenciatura. Escuela de Ciencias Sociales,
Universidad de las Américas Puebla. Mayo.

Serra, A. (2001), *Derecho Administrativo. Segundo Curso*. México, Editorial Porrúa.

Valdez, A. (2002), *El ABC de la mercadotecnia política*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara.
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.

Vázquez, J., Placer, J., Gutiérrez, P., y Jiménez, A. (2000) "*Aplicabilidad de las prácticas de marketing*
interno en el ámbito de las Administraciones Públicas", en X jornadas luso-espanholas de gestão
científica. Gestão XXI: futuro e perspectivas. Faro: Universidade do Algarve