



Universidad Modelo

“DISCRIMINACIÓN DE DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ENTRE LAS SEIS REGIONES QUE INTEGRAN CEMEX - MÉXICO AL APLICAR UN INSTRUMENTO DE COMPROMISO PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE MEJORAS EN ESTAS REGIONES”

Guillermo Duarte de Cáceres

INTRODUCCIÓN.

Si se considera que el objetivo de la introducción es precisamente el permitir al lector obtener una semblanza del trabajo de investigación, es posible considerar que se cumple cabalmente este propósito al brindar una breve explicación de cada uno de los capítulos que integran el presente trabajo y el motivo principal de su desarrollo.

El eje principal de esta tesis gira entorno a responder la pregunta de investigación:

¿Es factible identificar diferencias significativas en los resultados de las encuestas *Expresate* en las diferentes unidades de negocio que integran la compañía a nivel nacional y por ello las acciones generales que se adoptan a nivel país resultan inadecuadas a nivel de los Estados?

Para lograr responder esta pregunta se desarrollaron tópicos relativos a el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. En primera instancia partiendo de que la Encuesta *Expresate* se mide el compromiso organizacional, se realizaron investigaciones sobre el concepto de compromiso organizacional, posteriormente dado que la satisfacción laboral es un tema que contiene en sí elementos que pueden acentuar el compromiso organizacional, también se realizaron estudios sobre la satisfacción laboral así como de modelos que la desarrollan de una forma más clara.

Posterior a los conceptos y modelos del compromiso y la satisfacción laboral, se abordará el tema que concierne a la Encuesta Expresate en donde se explicará el concepto de la encuesta, el motivo para el cual fue hecha, sus dimensiones, la forma en que se presenta y por supuesto se tocará el tema de su validez y confiabilidad.

Más adelante y para poder proveer al lector de una visión de la unidad de estudio se presenta la historia de CEMEX, así como de su estructura organizativa a nivel nacional.

En la última parte de este trabajo se revisan los resultados obtenidos por el instrumento, las estrategias que se hayan desarrollado, y posteriormente se hará la discriminación de factores entre las seis regiones, así como la discriminación de resultados obtenidos entre las seis regiones.

Finalmente se evalúan las estrategias alternativas que correspondan y se harán las sugerencias y recomendaciones que apliquen.

OBJETIVO GENERAL:

Discriminar las diferencias significativas entre las seis regiones que integran CEMEX - México e identificar los resultados que se obtienen al aplicar un instrumento de compromiso para desarrollar estrategias de mejoras en estas regiones.

OBJETIVOS:

Discriminar las diferencias significativas entre las seis regiones que integran CEMEX - México.

Identificar las diferencias que existen entre las seis regiones al obtener los resultados del instrumento de compromiso.

Identificar las deficiencias que existen al aplicar un instrumento de compromiso en estrategias generales para las seis regiones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Si bien es cierto que el compromiso de los empleados con la organización y el nivel de satisfacción de cada uno de los individuos que trabajan para ella no muestra una relación directa científicamente comprobada, tampoco se ha demostrado lo contrario, por lo tanto es importante conocer realizar y investigaciones en este sentido para lograr aportar conocimientos al cuerpo de la administración a través de constructos bien desarrollados y en este caso la investigación se enfocará a identificar el nivel de compromiso de cada uno de los empleados en la empresa que los pueda llevar a la realización óptima en el trabajo desempeñado.

Es importante saber y preguntar de alguna manera al personal, que tan comprometidos están con la empresa, indagar cual es su sentido de pertenencia y orgullo para con la empresa, cuales son sus necesidades primarias concretas, lograr de alguna manera la comprensión de su jerarquía de necesidades para llegar a conclusiones de que es lo que les motiva y así hacerlas compatibles en su trabajo con sus metas dentro de la organización.

Chiavenato, (2004, p.12) menciona que “la competencia y la necesidad de ser capaz de responder hacen que el compromiso del empleado se vuelva de máxima importancia”. Generar el compromiso de un empleado y hacer coincidir las metas del empleado y de su compañía de manera que los trabajadores

ejecuten sus tareas como si fuera su propia compañía, requiere un esfuerzo múltiple, donde la función de Recursos Humanos desempeña un papel central.

Todos estos análisis sobre el nivel de compromiso de los empleados que se pretenden realizar, es importante conocerlos e investigarlos, sobretodo en un mundo globalizado como en el que hoy vivimos que es cada vez más competido y en donde los empleados de las diferentes empresas se enfrentan a fuertes cargas de trabajo y a situaciones de estrés que los hacen reaccionar de diversas formas.

Esta situación del compromiso de los empleados nos lleva también a una pronta y adecuada concientización de los gerentes y directores de la multinacional CEMEX, acerca de la forma en que los empleados se sienten dentro de las organizaciones y como los diferentes climas laborales influyen e impactan de manera positiva y negativa hacia el compromiso con la empresa.

A raíz de estas situaciones y a principios de la década en que ahora nos encontramos, la dirección general de CEMEX comenzó a mandar a sus empleados una encuesta llamada *Expresate* en la que de manera confidencial se les preguntaba a todos los empleados sobre diversos temas del compromiso que tienen para con la empresa.

De esta encuesta se originan preguntas sobre si el empleado está de acuerdo con la estrategia de la compañía, si la carga de trabajo es la justa, etc., entre otras cosas.

De ahí que también que naciera la inquietud en los directivos para saber si sus empleados están comprometidos con la empresa desde los distintos puestos en cuales se desempeñan día con día.

La creencia de que los empleados comprometidos son más productivos que los insatisfechos ha sido una opinión básica entre los gerentes por años.

Aunque mucha evidencia cuestiona la relación causal asumida, puede discutirse que las sociedades avanzadas deberían interesarse no solo en la cantidad de vida, es decir, en lo concerniente a la productividad y a las adquisiciones materiales, sino también en el compromiso, sentido de pertenencia y orgullo que tienen los empleados por laborar en la compañía.

Esta encuesta *Expresate* que fue realizada por CEMEX a todos sus empleados está zonificada en regiones que para el caso de la República Mexicana cada zona puede comprender de cuatro a siete estados. Al terminar la aplicación de la encuesta, los resultados que se presentan a los directores de cada zona reflejan los resultados de estas regiones.

Uno de los principales temas que se pretenden aterrizar en esta tesis es verificar si los resultados obtenidos en la encuesta *Expresate* por país son equiparables a los resultados que se obtendrían si la encuesta se aplicara por estado, de tal forma que surge la pregunta de investigación.

¿Es factible identificar diferencias significativas en los resultados de las encuestas *Expresate* en las diferentes unidades de negocio que integran la compañía a nivel nacional y por ello las acciones generales que se adoptan a nivel país resultan inadecuadas a nivel de los Estados?

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

¿Es factible discriminar las diferencias significativas entre las seis regiones que integran CEMEX – México?

¿Es posible identificar las diferencias que existen entre las seis regiones al obtener los resultados del instrumento de compromiso?

¿Será factible el identificar las deficiencias que existen al aplicar un instrumento de compromiso en estrategias generales para las seis regiones?

HIPÓTESIS:

Existen diferencias significativas entre las seis regiones que integran CEMEX - México.

Las diferencias que existen entre las seis regiones al obtener los resultados del instrumento de compromiso son radicales y por ello resulta inadecuado el generalizarlas.

TIPO DE ESTUDIO:

Se realizará un estudio no experimental, de tipo exploratorio, longitudinal.

Población. Todos los empleados de CEMEX México a nivel nacional, aproximadamente 14,000 participantes.

Muestra: Se considerará la totalidad de la población.

Instrumento: Se empleará la encuesta *Expresate* la cual está validada y confiabilizada por la empresa Corporate Leadership Council. Se evaluarán los años 2005 y 2006.

ÍNDICE

1. Compromiso organizacional.

- 1.1. Concepto de compromiso organizacional.
- 1.2. Modelos de compromiso organizacional.
- 1.3. Dimensiones que integran el compromiso organizacional.
- 1.4. Concepto de satisfacción laboral.
- 1.5. Modelo de satisfacción laboral.
- 1.6. Instrumento para medir el compromiso laboral.
- 1.7. Encuesta Expresate.
 - 1.7.1. Concepto.
 - 1.7.2. Validez.
 - 1.7.3. Confiabilidad.
 - 1.7.4. Presentación del instrumento.

2. Situación base.

- 2.1. Historia de la empresa.
- 2.2. Estructura organizativa.
- 2.3. Resultados obtenidos por el instrumento.
- 2.4. Estrategias desarrolladas.

3. Análisis de los resultados.

- 3.1. Discriminación de factores entre las seis regiones.
- 3.2. Discriminación de resultados obtenidos entre las seis regiones.
- 3.3. Evaluación de estrategias alternativas.

Conclusiones.

Bibliografía.

Anexos.

1. COMPROMISO.

1.1 CONCEPTO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

Entrando a un nuevo siglo, rodeados de un cúmulo de nuevas oportunidades, los diferentes países descubren un mundo en donde el poder y el liderazgo se comparten cada vez más. En cada país, la búsqueda a largo plazo del bienestar depende sobretodo de la capacidad de la fuerza de trabajo para alcanzar un mayor crecimiento de la productividad. Una productividad mayor permite a las naciones tener más de dónde elegir, satisfacer mejor las necesidades humanas y alcanzar mayores logros (Rocha y Böhrtr 2003). Para alcanzar mayores logros los gerentes tendrán que manejar adecuadamente el cambio, pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos con sus empresas, empleados que se identifiquen con los valores y objetivos de la empresa y la traten como si fuera propia.

La falta de compromiso puede reducir la eficacia de la organización. La gente comprometida tiene menos probabilidades de renunciar y de aceptar otros empleos, y por ende, la organización no incurre en los costos provenientes de un alto índice de rotación. Asimismo, los empleados comprometidos y altamente calificados requieren menos supervisión puesto que conocen la importancia y el valor de integrar sus metas con las de la organización, pues piensan en ambas a un nivel personal

El compromiso organizacional es un término que se ha utilizado con sentidos muy diversos, de inicio, Allport en 1943 lo define como el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto - respeto, autonomía y autoimagen (Revista de Psicología Social, 1989).

La delimitación propiamente dicha del concepto tiene lugar en 1965, cuando Lodahl y Kejner definen el compromiso como el grado en el que el desempeño del trabajo de una persona afecta a su autoestima, en este concepto los autores consideran a la motivación intrínseca como uno de los factores importantes, esto ocasionó una serie de discusiones al respecto.

A partir de estas discusiones es oportuno definir qué se entiende por compromiso organizacional y a la vista de los escasos trabajos sobre el tema en nuestro medio, la tarea no es fácil. Quizás ocurra esto porque, como sostienen Meyer y Allen en 1991 (citados por Rocha y Böhr 2003), el compromiso organizacional es un estado psicológico. Mathieu y Zajac en 1990 (citados por Rocha y Böhr 2003) tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el compromiso indican que las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización.

El compromiso organizacional probablemente es un mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado,

pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia (Robbins, 1999).

El gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma.

De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr.

El compromiso organizacional es el nivel en el que el un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. (Davis, p.206, 1991)

Como una gran fuerza magnética que atrae un objeto metálico hacia otro, el compromiso es un indicador de la disposición del empleado a quedarse con una organización en el futuro. Con frecuencia refleja la creencia que tiene el trabajador en la misión y metas de la compañía, la disposición para dedicar esfuerzo para lograrlas y las intenciones para seguir trabajando allí.

El compromiso organizacional generalmente es más fuerte en los empleados con más tiempo en la empresa, en aquellos que han experimentado éxito personal en la organización y entre los que trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

Los trabajadores comprometidos con la organización generalmente tendrán un buen historial de asistencia, apego a las políticas de la compañía e índices más bajos de rotación de la empresa.

No obstante un enfoque amplio hacia el compromiso organizacional sugiere que se deben considerar maneras en que el medio de trabajo puede ayudar a producir las tres actitudes clave del empleado: satisfacción en el trabajo, participación en el puesto y compromiso con la empresa. (Davis, 1991)

Para alcanzar mayores logros los gerentes tendrán que manejar adecuadamente el cambio, pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos con sus empresas, empleados que se identifiquen con los valores y objetivos de la empresa y la traten como si fuera propia (Dessler, 1996).

Las pruebas aportadas por la investigación en este tema, indican que la falta de compromiso puede reducir la eficacia de la organización.

Para Dessler, 2006, el compromiso organizacional consiste en hacer coincidir las metas de la compañía con las metas del empleado, de manera que los empleados ejecuten sus funciones sintiendo suya la compañía, es decir, crear el sentido de pertenencia del empleado para con la compañía. Dessler habla de la importancia del trabajo en equipo y de construir a su vez el compromiso del trabajo en equipo para lograr las metas de la organización, para lo cual el papel de Recursos Humanos es central en toda esta labor.

Koontz, 1993, asegura que es importante comprometer a los empleados con las metas de la organización. Al hacer esto la gente deja de hacer simplemente un trabajo, de seguir instrucciones y esperar por normas y decisiones, se convierten en personas con propósitos claramente definidos.

Para Koontz es importante que los empleados participen en el establecimiento de sus objetivos, que incorporen sus ideas a los programas de planeación, que comprendan su área de discreción, su autoridad y obtengan ayuda de sus superiores para poder cumplir con sus metas. Estos son los elementos que sentir la sensación del compromiso organizacional. Para Koontz la gente se compromete y muestra más entusiasmo en la medida que controla su destino.

Strauss, 1981, expresa que la participación en una amplia gama de problemas es especialmente apropiada cuando los subalternos y la administración están comprometidos a alcanzar los mismos objetivos organizacionales. Para Strauss el compromiso organizacional se logra de una mejor manera cuando empleados y alta dirección comparten los mismos objetivos.

Chruden, 1986, menciona que el compromiso organizacional es ajustar la organización y hacer los cambios necesarios para que los empleados se adapten mejor a la empresa y se logren los resultados esperados.

El compromiso organizacional se considera habitualmente en la literatura como una actitud hacia el trabajo, que se desarrolla a lo largo del proceso de socialización. La importancia de su estudio radica en la influencia que esta actitud genera sobre el comportamiento del elemento humano en una organización.

Al tener a un empleado comprometido con la organización, el empleador asegura una permanencia, lealtad e identificación de sus recursos humanos, aspecto que puede llegar a disminuir significativamente los niveles de desempleo, rotación, ausentismo, insatisfacción y desmotivación, factores que en los últimos tiempos han aumentado considerablemente generando altos costos en los procesos de selección, seguimiento y capacitación del personal.

Un empleado comprometido permite a la organización centrar su atención en el desempeño y no en la variedad de actitudes que pueden llegar a ser causa de conflictos y enfrentamientos.

Por lo tanto, aquellas organizaciones que se preocupen en generar y mantener el compromiso en sus empleados tendrán gente dispuesta al cambio, flexible, abierta y dirigida a la calidad y resultados. Mariana Rocha, 2003.

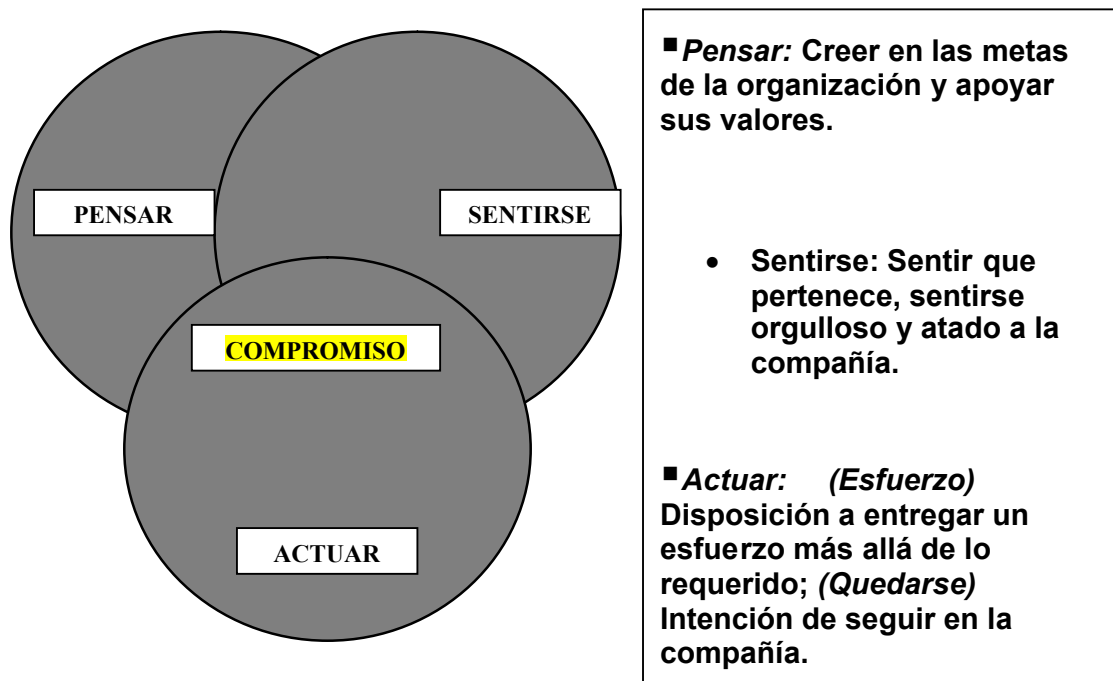
Entrando a un nuevo siglo, rodeados de un cúmulo de nuevas oportunidades, los diferentes países descubren un mundo en donde el poder y el liderazgo se comparten cada vez más. En cada país, la búsqueda a largo plazo del bienestar depende sobretodo de la capacidad de la fuerza de trabajo para alcanzar un mayor crecimiento de la productividad. Un compromiso mayor permite a las naciones tener más de dónde elegir, satisfacer mejor las necesidades humanas y alcanzar mayores logros (Gibson, Ivancevich y Donnelly 1994).

La gente comprometida tiene menos probabilidades de renunciar y de aceptar otros empleos, y por ende, la organización no incurre en los costos provenientes de un alto índice de rotación. Asimismo, los empleados comprometidos y altamente calificados requieren menos supervisión puesto que conocen la importancia y el valor de integrar sus metas con las de la organización, pues piensan en ambas a un nivel personal (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994).

El compromiso organizacional es un término que se ha utilizado con sentidos muy diversos, de inicio, Allport en 1943 lo define como el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto - respeto, autonomía y autoimagen (Revista de Psicología Social, 1989).

La delimitación propiamente dicha del concepto tiene lugar en 1965, cuando Sancerni, Peiró, González - Romá y Melía, 1989, definen el compromiso como el grado en el que el desempeño del trabajo de una persona afecta a su autoestima, en este concepto los autores consideran a la motivación intrínseca como uno de los factores importantes, esto ocasionó una serie de discusiones al respecto.

Para los directivos de CEMEX, el compromiso organizacional es el proceso mediante el cual una organización incrementa la contribución de sus empleados, para así obtener mejores resultados en el negocio. Esta afirmación de los ejecutivos de CEMEX de Recursos Humanos la expresan con la gráfica que a continuación se presenta:



FUENTE, CAPITAL HUMANO CEMEX, 2006

A su vez y para efectos de la encuesta Expresate los directivos de CEMEX miden el compromiso a través de trece categorías que son:

1. Liderazgo
2. Desarrollo Organizacional
3. Estrategia de la Compañía
4. Orientación al Empleado
5. Trabajo Diario
6. Apoyo y Recursos
7. Supervisor Inmediato
8. Compensación y Beneficios
9. Administración de Desempeño
10. Colaboración
11. Ética Organizacional
12. Involucramiento y Confianza y
13. Equilibrio Trabajo- Vida Personal

Y a su vez, los ejecutivos de CEMEX subdividen al compromiso organizacional en dos categorías:

1.- Compromiso Emocional: Modo en el que el empleado valora, disfruta y cree en su trabajo, superiores, equipo u organización. Este tipo de compromiso lo miden a través de las puntuaciones que se obtienen de las preguntas:

- *Estoy orgulloso de trabajar en CEMEX*
- *Me gusta trabajar en CEMEX.*

2.- Compromiso racional: Modo en que el empleado cree que sus superiores, equipo u organización responden a sus propios intereses (profesional, de desarrollo, económico). Este tipo de compromiso lo miden a través de las puntuaciones que se obtienen de las preguntas:

- *Creo que quedarme en CEMEX es la mejor opción para mí desde el punto de vista profesional y personal.*
- *La mejor forma de progresar en mi carrera es quedándome en CEMEX.*

Ya que la satisfacción en el empleo ha recibido mucha atención tanto de los investigadores, como de parte de los directivos, más adelante se analizarán con cuidado algunos aspectos de los efectos de la satisfacción laboral.

1.2. MODELOS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

MODELO MOTIVACIONAL.

Este modelo consiste de Vroom consiste en que a través del reconocimiento de las necesidades humanas y del enriquecimiento del cargo se compromete al individuo con la organización. Hasta ahora la evidencia ha mostrado que al renovar a un empleado dándole mayor responsabilidad y nuevos retos en la empresa, la persona actúa diferente y se compromete con la empresa. (Chiavenato, 2000)

MODELO DE LOS ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL FRANQUICIADO.

El éxito de los sistemas de franquicia se suele explicar en función de un conjunto de variables tales como la satisfacción del franquiciado, los incentivos otorgados por el franquiciador, el compromiso organizacional del franquiciado, etc. Desde un punto de vista práctico, la armonía que se produce en las relaciones franquiciador/franquiciado suele verse como uno de los principales determinantes del éxito de las franquicias y del poder de atracción de futuros franquiciados.

En este modelo se propone que el compromiso relativo del franquiciado, así como sus antecedentes (satisfacción con el trabajo, conflicto inter-rol, estrés de

rol, etc.), juega un papel fundamental a la hora de mantener y mejorar estas relaciones entre franquiciador y franquiciado.

Además, en el modelo propuesto se analiza los efectos moderadores del compromiso organizacional sobre las relaciones entre satisfacción laboral y la intención de abandonar la franquicia o el desempeño. Es modelo también discute diversos enfoques teóricos del compromiso del franquiciado, así como posibles explicaciones del cómo y por qué este modelo del compromiso del franquiciado afecta a las relaciones a largo plazo entre los agentes de la franquicia. Allen, N.J./ Meyer, J.P. (1990).

MODELO DE ROTACIÓN Y PROMOCIONES LATERALES.

El modelo de rotación de puestos expresa que una de las razones de la rotación de puestos en la organización es para comprometer más al individuo con la empresa al otorgarle una mayor variedad de experiencias en el trabajo. De esta manera la empresa proporciona al individuo el ampliar sus conocimientos en las distintas áreas de la empresa lo cual lo hace un empleado mejor preparado y que a la vez lo compromete a no abandonar la institución. (Chruden, 1986).

El valor del entrenamiento rotacional dependerá en gran parte de la cantidad de atención y supervisión que reciban las personas que están entrenándose así como del nivel de compromiso que logre inculcarse a los empleados.

MODELO PATERNALISTA.

El modelo paternalista nace con el objeto de satisfacer las necesidades de seguridad del personal de las organizaciones. Davis 1991, señala que cuando se disuelven las inseguridades del personal de una organización, los empleados están dispuestos a comprometerse con la empresa y a trabajar con más eficiencia.

De esta manera varias compañías evolucionaron y ofrecieron diversas prestaciones tendientes a brindar seguridad a los trabajadores. Las empresas junto con los sindicatos y el gobierno empezaron a atender las necesidades de seguridad, estaban aplicando un modelo paternalista de compromiso organizacional.

Un buen modelo paternalista se basa en sus recursos económicos. Si una organización no tiene suficiente riqueza para ofrecer pensiones y otros beneficios, no podrá servirse de este modelo.

El modelo paternalista favorece el compromiso del empleado. En lugar de que el empleado se comprometa en el trabajo con su jefe inmediato, los empleados se comprometen ahora con toda la organización.

MODELO DE MEJORAMIENTO DE PERSONAL.

Este modelo se relaciona íntimamente con el sentimiento de aprobación y la preocupación por el mejoramiento personal del subalterno. El entrenamiento que pueda existir es técnicamente una forma de estructura, pero además el supervisor que apoya se interesa en ayudar a los subalternos a prepararse para una promoción.

Este tipo de atención casi personalizada genera un vínculo de compromiso del empleado con su supervisor y a la vez con la empresa que siente lo toman en cuenta para las distintas promociones. Dessler, 2006.

El sentimiento de aprobación tiene más probabilidades de aparecer si el jefe muestra interés personal en los subalternos.

Por lo consiguiente los gerentes efectivos se toman el tiempo necesario para llegar a conocer plenamente a sus subalternos y ayudarles en el trabajo y en la medida de lo posible, fuera del trabajo. Los gerentes saben que al actuar de esta manera comprometen de una manera natural al individuo con la organización.

1.3. DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

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

Para los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, la búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido y será, una de sus principales líneas de investigación. Desde la perspectiva empresarial, esta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la “camiseta” y que den todo por su empresa. Aunque el término “ponerse la camiseta” puede resultar un tanto coloquial, la realidad es que en el terreno de la Psicología Organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los años ochenta.

A partir de las diferentes definiciones que se han citado es oportuno definir qué se entiende por compromiso organizacional y a la vista de los escasos trabajos sobre el tema en nuestro medio, la tarea no es fácil.

Quizá ocurra esto porque, como sostienen Bayona, Goñi y Madorrán, 2000, el compromiso organizacional es un estado psicológico y tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el compromiso indican que las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización.

El término general de compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costos percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma.

De esta manera surgen tres dimensiones del compromiso:

Identificación: (aceptación de las metas organizacionales) tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa.

Membresía: (deseo de permanecer como miembro) sentimiento de pertenencia hacia la organización (ser parte de).

Lealtad: cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla.

El compromiso organizacional probablemente es un mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más

global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto.

Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia (Robbins, 1999).

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

Las tres dimensiones del compromiso organizacional son:

Compromiso afectivo

Compromiso continuo

Compromiso normativo.

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

- ◆ El compromiso afectivo consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa. En realidad es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la empresa, sin embargo, esta identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía, como por ejemplo; el colaborador que se emociona al decir que trabaja para su empresa, o el que habla mucho de ésta en reuniones con amigos o familiares. Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su empresa, se preocupa cuando su empresa va mal, y muestra una gran felicidad cuando va bien.

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

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

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

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

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

El colaborador que tiene un alto compromiso continuo, y que en los otros dos tipos mantiene un nivel bajo o moderado, tiende a manifestar estabilidad laboral, la cual puede ser puramente situacional. Por otra parte,

su esfuerzo, dedicación y entrega al trabajo radican en alcanzar los niveles de “mínimos aceptables”, es decir el colaborador sólo cumple con lo estrictamente necesario para seguir trabajando en la empresa y capitalizar sus inversiones, o bien, espera una mejora en las oportunidades externas para dejar la empresa.

- ◆ Compromiso organizacional es el compromiso normativo, el cual al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa. Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales, es decir el sujeto aprende y da por hecho, que debe ser leal con la empresa que le contrate, desde luego la aplicación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona.

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

El colaborador con un alto compromiso normativo será por tanto un incondicional al momento desarrollar un nuevo proyecto, aunque quizás no con la energía y el entusiasmo del colaborador con alto compromiso afectivo, pero si con la garantía que estará presente en todo momento.

1.4. CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL.

La satisfacción laboral es la forma en que los empleados se sienten con relación a su trabajo (Davis, Newstrom 2001).

Según Robbins, la satisfacción laboral en el trabajo no es más que una actitud. Robbins (1998, p. 36) afirmaba que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está satisfecho con su puesto en el trabajo tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho con su puesto muestra en cambio actitudes negativas.

En cuanto a lo que lo que determina la satisfacción laboral de los empleados existen cuatro factores. Estos factores son los siguientes:

1.- Un trabajo intelectualmente estimulante

Los empleados tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre lo que están haciendo. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero también demasiados retos provocarán frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

2.- Recompensa Equitativa

Los empleados quieren sistemas de pago y políticas de ascenso que les parezcan justos, y claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

3.- Condiciones Favorables de Trabajo y

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto por lo que respecta a su bienestar personal como por lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones.

4.- Cooperadores Colegas

Por último, la gente obtiene del trabajo más que solo dinero o logros tangibles, para la mayoría también consiste en saciar las necesidades de trato y afecto personal, por ende, no es de sorprender que el tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral.

Un estudio nacional en Estados Unidos (Robbins, 1994, p. 203). identificó doce dimensiones de la satisfacción:

1. la organización del trabajo,
2. las condiciones laborales,
3. la comunicación,
4. el rendimiento laboral y la revisión del rendimiento,
5. los compañeros de trabajo,
6. la supervisión,
7. la administración de la empresa,
8. los sueldos y salarios,
9. las prestaciones,
10. el desarrollo y la capacitación para la carrera,
11. la satisfacción y el contenido del trabajo,
12. el cambio y la imagen de la compañía

Robbins también señala que la satisfacción laboral está influida por lo que denominó retos del trabajo: el empleado estará mejor cuando siente gusto por lo que hace, encuentra oportunidades de desarrollo y la posibilidad de destacarse en su labor cotidiana.

Por otro lado Robbins expresa que el sistema de compensación y beneficios, cuando es percibido de manera equitativa y acorde con las expectativas del empleado y el mercado laboral, así como los incentivos y reconocimientos que

apliquen podrán constituirse también para lograr una mayor satisfacción laboral.

El problema del bienestar o satisfacción laboral en las empresas data de mucho tiempo atrás, desde finales del siglo XIX los teóricos de la gerencia se preocuparon por condiciones de satisfacción de los trabajadores muy ligadas, en ese momento, a valores morales y religiosos de los empresarios, “se decía que como los industriales habían logrado riqueza y posición mediante el trabajo de otros, estaban moralmente obligados a asumir sus responsabilidades, ya no sólo frente a la economía, sino frente al bienestar individual y colectivo de sus empleados” (Barley y Kunda, 1992, p. 142), en ese tiempo el esfuerzo se centraba en programas sociales tendientes más a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador que a modificar las condiciones de trabajo.

Años más tarde con el surgimiento de *la teoría de las relaciones humanas (Robbins)*, la búsqueda de la eficiencia lleva a los empresarios al desarrollo de programas que trascienden la moralidad, para ofrecer acciones de beneficencia y algunas prestaciones como vacaciones, permisos por enfermedad, servicios de salud y fondos de pensiones que incrementarían la satisfacción del empleado y, por ende, su rendimiento (premisa aún hoy en día discutible).

A mitad del siglo XX, después de la Segunda Guerra Mundial, la atención se traslada a la búsqueda de estrategias para el incremento de la lealtad, la motivación y posteriormente hacia los sistemas de compensación, decisiones participativas y enriquecimiento del trabajo (Barley y Kunda, 1992).

En los años setenta, el concepto de bienestar empieza a ligarse más con el de “*calidad de vida laboral*,” en respuesta a la creciente preocupación en torno a la naturaleza poco recompensante del trabajo y las evidencias de una decreciente satisfacción con el empleo (Kast y Rosenzweig, 1987, p. 691), es decir, se buscaba trascender un enfoque asistencialista de “dar cosas” en una propuesta que apunte hacia el desarrollo humano integral en la organización.

Los investigadores han dedicado un esfuerzo significativo a establecer la relación entre bienestar y satisfacción del trabajador y productividad, pero los resultados no son contundentes y se han encontrado relaciones en uno y otro sentido: si bien la satisfacción puede incrementar la productividad, también es cierto que la productividad de un trabajo aumenta la satisfacción de quien lo realiza (Kast y Rosenzweig, 1988, Berg, 1999, Osterman, 2000); por eso más clara parece ser la relación entre satisfacción y ausentismo y rotación (Sheridan, 1992, Robbins, 1994).

Los últimos estudios reconocen, además, que la eficiencia y la productividad no son suficientes para el éxito organizacional y que se requiere movilizar la mente y las capacidades creativas de quienes están más cerca de los procesos y de los clientes (Kaplan y Norton, 1997) y esto se logra con empleados satisfechos.

Más adentrada la década los noventa (Barley, Kunda 1992, p.142) los empresarios empezaron a buscar programas que trasciendan la moralidad para ofrecer prestaciones como vacaciones, permisos por enfermedad, servicios de

salud y fondo de pensiones que incrementen la satisfacción del empleado y por ende su rendimiento.

Berg (1999), relaciona la satisfacción laboral con tres tipos de factores:

1.-características específicas del trabajo (autonomía, variedad de tarea, trabajo significativo, posibilidad de usar conocimientos y habilidades),

2.-prácticas de alto rendimiento en el trabajo (trabajo en equipo, grupo de solución de problemas, entrenamiento y sistemas de comunicación) y

3.-factores que afectan el entorno del trabajo de la gente (buenas relaciones con la gerencia, seguridad en el empleo, toma de decisiones conjuntas, pago basado en resultados e información compartida).

Los investigadores han encontrado una diversidad de factores asociados con la satisfacción en el trabajo; según Gadon (1972), estos factores son:

- la dignidad y el respeto,
- una razonable medida de autocontrol y autonomía,
- el reconocimiento de las contribuciones,
- recompensas acordes con el desempeño,
- identificación con los grupos de trabajo y
- seguridad en el trabajo.

Los recursos dedicados a vivienda, educación, salud y recreación, principales elementos de la satisfacción laboral, además de la intención asistencial, tenían la intencionalidad de incrementar la productividad del trabajo y el compromiso del trabajador con la empresa (Dávila, 2001; Urrea y Arango, 2000; López, 1997).

Los efectos de estos nuevos programas de satisfacción laboral han generado en los empresarios diversas estrategias, orientadas sobre todo a lograr una mayor flexibilización y autonomía por parte de la empresa en la gestión de los recursos, lo cual ha causado una precarización del empleo, inestabilidad laboral y un esfuerzo inusitado por la reducción de costos, que sin duda afecta el bienestar de sus trabajadores; pero a su vez ha incidido para que se tome conciencia de la necesidad de revisar la organización social del trabajo, los estilos de dirección y una mayor humanización de la tecnología, lo cual podría reflejarse en el mediano plazo en una mejor calidad de vida del trabajador.

En los trabajos de Kast y Rosenweig (1972, p.710) y siempre relacionado con la satisfacción laboral se construye un instrumento a partir de seis factores:

1. relación con la dirección,
2. participación en decisiones,
3. posibilidades de promoción,
4. ambiente físico de trabajo,
5. satisfacción con la tarea y
6. compensación y beneficios.

La forma en que los superiores juzgan la tarea del colaborador, el tipo y la intensidad de la supervisión, así como la manera en que se haga la retroalimentación y el apoyo para el desempeño del trabajo son factores que inciden sobre el bienestar y la satisfacción del empleado.

Esto está relacionado con el estilo de dirección entendido como la manera distintiva en que un administrador se comporta, conducido por la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal.

Tanto o más importante puede resultar para la satisfacción laboral de la persona sentir que tiene algún grado de autonomía en aspectos relativos a su trabajo y que, por lo menos, en el entorno inmediato de su tarea tiene posibilidad de participar en decisiones que le atañen.

Todo ello apunta a que se sienta valorado, reconocido y respetado, es decir, que él mismo, sus opiniones, conocimientos, conceptos y experiencias sean tenidos en cuenta y se consideren importantes para la empresa. De esta manera la satisfacción laboral del empleado mejora día con día.

Aunque han cambiado las condiciones del trabajo en el mundo globalizado y el contrato psicológico fundamentado en la estabilidad y la lealtad se están modificando, aún continúa siendo importante para el bienestar de la persona sentir que se le tiene en cuenta al momento de las promociones y, por lo tanto, resultan generadoras de bienestar las oportunidades de formación y

aprendizaje que le permitan ascender bien sea dentro de su empresa o al menos dentro de un mercado de trabajo en caso de tener que retirarse.

Mapfre, (1998, p. 1201) comenta que la creación de un mejor lugar de trabajo que siempre esté en la búsqueda de la satisfacción del empleado incluye también aspectos físicos que van más allá de la prevención del accidente y la enfermedad profesional, comenta que factores como la duración de la jornada, los horarios, el contenido del trabajo, la propia organización del mismo y el área en que se desarrolle, inciden en la calidad de vida del trabajo y en el bienestar de los empleados.

1.5. MODELOS DE SATISFACCIÓN LABORAL.

La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo.

Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre

los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado.

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano. El rendimiento

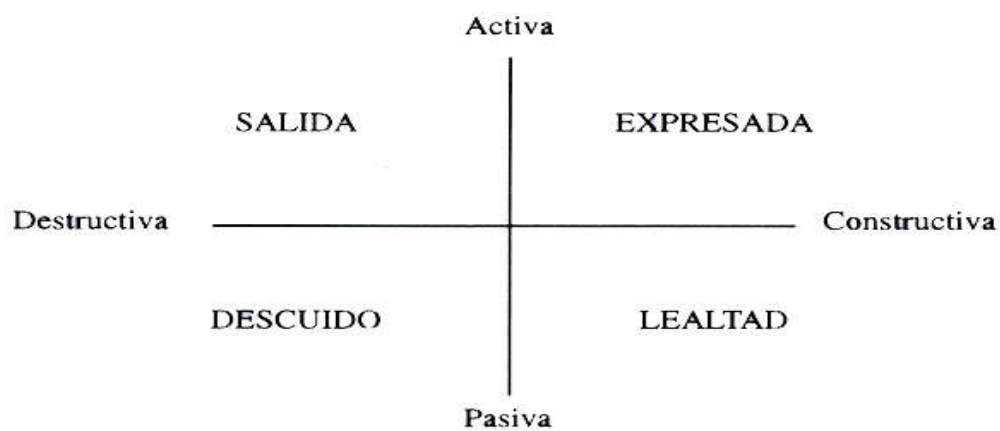
del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad. De la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor conciente de los jefes».

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades.

La Figura 1 presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

- Abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- Negligencia: Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.



La conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria. Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación (Robbins, 1993).

TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE HERZBERG.

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez (Dessler, 1987). Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes «relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala» («incidentes críticos»).

Posteriormente los relatos se analizaron y el contenido de las historias, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas (León y Sepúlveda, 1978).

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.

Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

De modo que «satisfacción laboral» e «insatisfacción laboral» se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las «necesidades de desarrollo Psicológico». De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas

características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo «ausencia de satisfacción» (Atalaya, 1995).

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores -por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado- causaría insatisfacción. Su mejoramiento aumento de sueldo- eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud (*ibid.*).

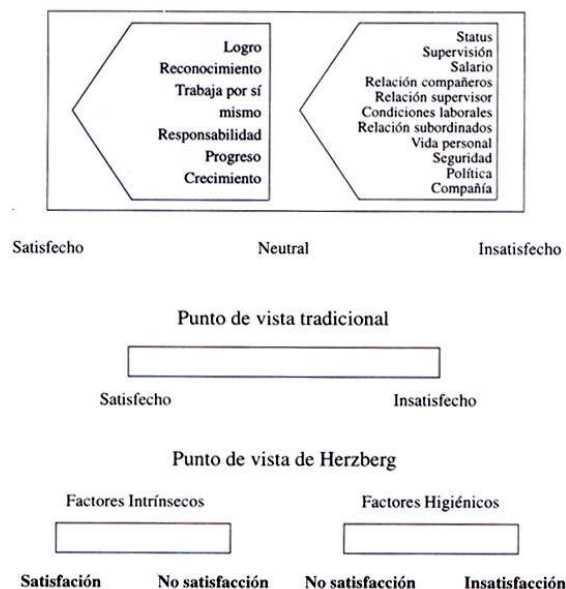
Lo interesante es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos. Sin embargo, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos (Stoner y Freeman, 1994).

Asimismo, la teoría es incompatible con investigaciones precedentes, dado que ignora las variables situaciones específicas. Herzberg supone que se da una relación entre satisfacción y la productividad, pero su metodología no se ocupa de la segunda, si se desea relevar la investigación es preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad.

En la figura , se aprecian los factores de satisfacción e insatisfacción laboral. Asimismo, se observa la diferencia entre el punto de vista tradicional y el punto de vista de Herzberg.

La clasificación rígida de Factores Extrínsecos e Intrínsecos, es arbitraria no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a la gente y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción-insatisfacción. Algunos factores de higiene-entre ellos, el aumento y los elogios- también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro

Uno de los aportes de la Teoría es el «enriquecimiento del puesto», que implica hacer más interesante y con retos al trabajo, darle mayor autonomía al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor. Estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, como ensamblar un producto hasta terminarlo.



TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND.

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la explicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿porqué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la *necesidad de logro* que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (McClelland, 1961).

Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder.

La *necesidad de Logro* refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La *necesidad de afiliación* describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La *necesidad de poder* refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 1997).

McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro pero poca necesidad de afiliación. Otra podría

tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder (Dessler, 1991).

Con base en las numerosas investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio o una unidad independiente dentro de una corporación. Aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes.

De modo que los vendedores con necesidad de logro no necesariamente serán buenos gerentes de ventas. Por otro lado, refieren los investigadores que las necesidades de afiliación y poder tienden a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial; los mejores ejecutivos sienten generalmente una fuerte necesidad de poder y poca necesidad de afiliación.

Efectivamente, la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial. Pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una fuerte motivación de poder. Finalmente, se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometiéndolo a un entrenamiento para el efecto (Robbins, 1994).

Para medir las necesidades preponderantes en las personas, McClelland piden a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas. Se supone que la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y estructura a las historias. Quien tiene gran necesidad de logro, relatará historias centradas en la obtención de metas y éxitos. Quien tiene mucha necesidad de afiliación hará un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo. (Shultz, 1991).

En sus investigaciones McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

- Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa. Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte.
- Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana.
- Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos) (Stoner, 1994).

Nash opina que la motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, empresas y países con éxito económico; además, aunque se desarrolla durante la niñez a través de la educación, existe cierta evidencia que sugiere que los adultos pueden llegar a desarrollar esa necesidad mediante la capacitación (Nash, 1988).

En general la teoría contiene puntos que están todavía por resolver, además, no todos los resultados de la investigación la corroboran, si embargo, resulta bastante útil y brinda una explicación verosímil de la motivación de algunos empleados.

TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS.

La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: «el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen». Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores. aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensa y satisfacción personal.

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro (Davis y Newstrom, 1991).

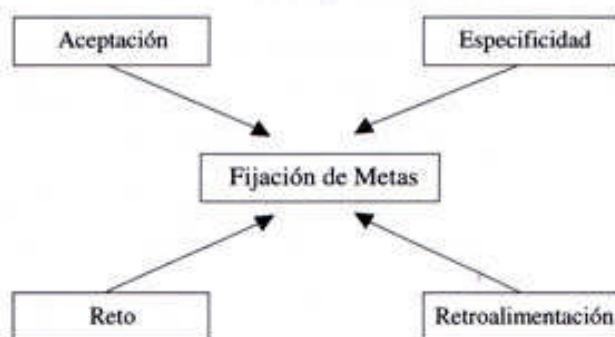
En la figura se aprecian los elementos de la Fijación de Metas. La fijación de metas como herramienta motivacional, es más eficaz cuando se tienen cuatro elementos:

Aceptación de la Meta: Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.

Especificidad. Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.

Reto. La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

Retroalimentación. Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.



Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción. Conclusión importante para empleadores interesados en el estado de ánimo de su personal y por la calidad de vida laboral. Las metas no deben ser demasiado elevadas ya que pueden llevar a una discrepancia inevitable entre el desempeño real y el establecido. Así mismo, para obtener resultados positivos, las metas deben conllevar algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajo es excesivamente rutinario, ni siquiera las metas concretas y difíciles ayudarán.

La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, según Miner (1980), implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas (Nash, 1988).

Investigaciones recientes han sugerido que el desempeño está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad. Las características de quienes participan en establecer las metas, como su nivel de autoridad y estudios puede tener repercusiones en su eficacia. Así, es más probable que los trabajadores acepten metas establecidas por personas con autoridad legítima. La aceptación de metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Es probable que el personal cumplan con una tarea si las metas

son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Cuando se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar a la productividad (Gordon, 1997).

Los estudios que han puesto a prueba la teoría de las metas han demostrado la superioridad como factores de motivación de las que son específicas y presentan reto. No se puede concluir que la participación de los empleados al determinar metas sea deseable *siempre*, pero quizá es preferible a la asignación de metas cuando se espera resistencia ante retos difíciles. Como conclusión general, existen evidencias sustanciales de que las intenciones - articuladas en términos de metas- son una fuerza motivadora poderosa (Robbins, 1998).

TEORÍA DE REFUERZO.

El modelo teórico se basa en la Ley del efecto, la cual establece que las respuestas seguidas estrechamente por resultados agradables (premios) se refuerzan y es más probable que se repitan, y las respuestas seguidas estrechamente por resultados desagradables (castigos), se debilitan y es menos probable que ocurran nuevamente. Esto funciona mejor cuando: (1) el refuerzo ocurre inmediatamente después que se produce la respuesta esperada; (2) la experiencia del refuerzo se repite mucho, y (3) la magnitud del elemento del refuerzo (es decir, el premio o castigo) es grande, (Wexley y Yuki, 1990).

Al respecto, los expertos opinan que mediante la teoría del refuerzo, el administrador motiva a los empleados alentando comportamientos deseados y desalentando los no deseados. Se debe aprender a recompensar (reforzar) la productividad, el alto desempeño, la creatividad, la mejor calidad y el compromiso, por ejemplo, y desalentar el ausentismo, la baja del desempeño e ineficiencia. Algunos *refuerzos* pueden ser: trabajos desafiantes, el dinero, elogios, reconocimiento y progreso profesional. Aunque la eficacia de tales refuerzos, varía de un individuo a otro según su historia personal (Nash, 1988, Gordon, 1997).

La Modificación de la Conducta aplica la teoría del reforzamiento; así un administrador que desea cambiar la conducta de su personal, debe cambiar las

consecuencias de dicha conducta. Por ejemplo, a alguien impuntual, se le puede motivar para llegar a tiempo (cambio de conducta) si el jefe lo felicita cada vez que llega a tiempo (un cambio de consecuencias), en lugar de alzar los hombros. El retraso también se puede evitar expresando desaprobación cuando suceda. Sin embargo, los investigadores creen que, generalmente, es más efectivo recompensar la conducta deseada que censurar aquella indeseada (Stoner, 1994).

Existen cuatro métodos para la modificación de la conducta. En el reforzamiento positivo se alientan las conductas deseadas, mediante consecuencias positivas, como un ascenso o felicitación. En el aprendizaje de anulación, los empleados cambian su comportamiento para anular consecuencias desagradables, tales como críticas o las malas evaluaciones. Para frenar un comportamiento, se puede utilizar la extinción, por la ausencia de reforzamiento. Supongamos que la indiferencia de un directivo en las juntas de personal ha reforzado que los empleados lleguen tarde y pierdan el tiempo haciendo bromas. Para frenar este comportamiento, se puede comenzar las juntas a tiempo e ignorar a los bromistas. Si el simple rechazo al reforzamiento para quebrantar la conducta no funciona, se puede recurrir al castigo, aplicando consecuencias negativas. Los ejemplos, van desde la crítica, hasta reducir el salario e incluso el despido. De los tipos de reforzamiento, el reforzamiento positivo es el más poderoso.

Hamner (1974) describe nueve pasos requeridos para reforzar un comportamiento deseado de un trabajador:

1. Elegir recompensas estables y de importancia para el individuo.
2. Hacer que la recompensa dependa completamente del comportamiento deseado.
3. Desarrollar estrategias para que el trabajador se aproxime paulatinamente al comportamiento deseado.
4. Ofrecer recompensas diferentes, según el desempeño logrado
5. Informar al personal sobre el comportamiento que se desea reforzar.
6. Informar al empleado aquello que no está haciendo bien.
7. No sancionar un comportamiento frente a otros empleados.
8. No otorgar recompensas excesivas ni insuficientes.
9. Cuando el gerente no responde de acuerdo a lo esperado, también se produce un efecto de refuerzo (Nash, 1988).

La teoría del reforzamiento, puede parecer muy sencilla. En realidad, si sustituimos el dinero o su falta, por consecuencias positivas o negativas, puede sonar como el modelo tradicional, sin embargo, admite la variedad de consecuencias que pueden reforzar el comportamiento y va más allá del modelo tradicional en el reconocimiento de las formas en que los individuos interactúan con su entorno. (Stoner, 1994). Asimismo, la investigación, sugiere que el reforzamiento con premios usualmente es más efectivo que el refuerzo con castigos, porque éste a menudo tiene efectos colaterales negativos como la ansiedad, resentimiento, hostilidad y retiro (Wexley y Yuki, 1990).

La modificación del comportamiento también brinda otras opciones útiles a los gerentes, como refieren Hamner y Hamner (1976), quienes estudiaron 10 organizaciones donde se aplicaba, nueve de ellas consideraban que producían

resultados positivos. Los campos de aplicación eran numerosos: para reducir ausentismo, aumentar las ventas y mejorar el servicio. Los refuerzos más utilizados fueron la retroalimentación positiva y el elogio del supervisor. Sin embargo, empleado con mucha frecuencia, el elogio pierde su efecto. Los gerentes deben combinarlo con incentivos, aplicándolos con moderación. También se ha utilizado para reducir las quejas del personal, haciendo caso omiso de ellas, es mejor no darle atención a la conducta indeseada que castigarla (Nash, 1988).

Los críticos de la teoría del refuerzo sostienen que el modelo no considera las variables cognoscitivas y por tanto, no explica comportamientos complejos como el de la gente que trabaja; que el manejo de los refuerzos realmente trae resultados transitorios, atribuibles a una mayor atención de los gerentes. Sin embargo, las críticas más duras se refieren a sus implicaciones éticas, se piensa que puede degenerar en una forma de gerencia totalitaria disfrazada de eficiencia. Pese a las reservas, ha proporcionado pautas prácticas a los directivos para mejorar la productividad de la organización.

MODELO DE CAMERON Y FREEMAN.

Los autores Cameron y Freeman, 1991, generaron un modelo de satisfacción laboral que le permitiera a las empresas ofrecer alternativas integrales en el aspecto de la gestión humana. Para llevar a cabo este proyecto y tener una buena representatividad se clasificaron a los empleados de las empresas en cuatro ámbitos ocupacionales: directivo, profesional, auxiliar administrativo y operativo.

Este modelo consiste en dos enfoques que son el cualitativo y el cuantitativo. El cualitativo se aplica en dos momentos: (meter tablas, esquemas)

- El primero consiste en conocer la concepción de bienestar en la empresa, los programas que realiza la organización, como se implementan y como se evalúan.
- El segundo paso corresponde a una entrevista a fondo con los responsables de la gestión humana en la organización para refutar, comprender y confirmar mejor los resultados cuantitativos.

Para el enfoque cuantitativo el equipo investigador se decidió por preguntas cerradas tipo Likert y adaptó instrumentos probados en otras investigaciones, para la parte de satisfacción laboral se adoptó el cuestionario de Meliá y Peiró (1989). Para garantizar la validez del instrumento se recurrió a dos técnicas:

aplicación de una prueba piloto en tres empresas y la revisión por parte de tres expertos.

Para la presente investigación se asumió el modelo de Meliá y Peiró, que agrupa en seis dimensiones las características de la satisfacción laboral:

1. relaciones con la dirección,
2. participación en decisiones,
3. posibilidades de promoción,
4. ambiente físico de trabajo,
5. satisfacción con el trabajo y
6. compensación y beneficios.

Se acepta este modelo por cuanto integra muchos de los factores mencionados por otros autores, ha sido probado por algunos investigadores en poblaciones diferentes al contexto en que fue formulado (García, Ovejero y Fernández, 2000; García y Ovejero, 2000) y no presenta carencias o contradicciones frente a las condiciones de bienestar laboral propias del país.

Otro de los modelos de satisfacción laboral que podemos encontrar es el:

MODELO DE APOYO.

El modelo de apoyo tuvo sus orígenes en el “principio de las relaciones de apoyo”, tal y como lo expresó Rensis Linkert cuando afirmó: “ El liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales que aseguren una probabilidad máxima de que en todas las interacciones y relaciones con la organización, cada miembro podrá, a la luz de sus antecedentes valores y expectativas, considerar la experiencia como aun apoyo y algo que le permita desarrollar y conservar su sentido de valor e importancia personales. (Davis, Newstrom p.37 1996)

El modelo de apoyo depende del liderazgo, en lugar de hacerlo del poder o el dinero. A través del liderazgo la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunción con los intereses de la organización. El líder supone que los trabajadores no son por naturaleza pasivos ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que se tornan así debido a que un clima inadecuado de apoyo en su trabajo. Si la gerencia les ofrece la oportunidad adecuada, aceptarán responsabilidades, desarrollarán un impulso de colaboración y se superarán. La orientación de la gerencia es, por tanto, de apoyo al empleado en su desempeño, en lugar de simplemente respaldar el pago de las prestaciones al empleado como en el acercamiento paternalista.

Puesto que la gerencia apoya a los empleados en su trabajo, el resultado psicológico es un sentimiento de participación en las tareas dentro de la organización. Los empleados se sentirán más firmemente motivados porque sus necesidades de estatus y reconocimiento están mejor satisfechas.

MODELO COLEGIAL.

Una ampliación útil del modelo de apoyo es el modelo colegial. El adjetivo colegial se relaciona con un grupo de personas que tienen una finalidad común, es un concepto de equipo. El modelo colegial resulta muy útil en los laboratorios de investigación en otros ambientes semejantes de trabajo.

El modelo colegial tiene una contingencia en la que el modelo tiende a ser más eficaz con el trabajo no programado, un ambiente intelectual y mucha libertad en el trabajo.

El modelo colegial requiere que la dirección cree una sensación de compañerismo o sociedad entre sus empleados. El objetivo es que ellos se sientan necesarios y útiles, satisfechos. Piensan que los gerentes también están haciendo su aportación a las metas globales, por lo que les resulta fácil aceptar y respetar los papeles gerenciales en la organización.

La orientación de la administración actual se centra en el equipo de trabajo: La dirección es el asesor (entrenador) que constituye o crea un equipo mejor. La

respuesta de los empleados a tal situación es la responsabilidad. Por ejemplo, producen trabajo de calidad no porque los supervisores se los ordenen ni porque el inspector los descubrirá si no lo hacen, sino porque sienten la obligación de brindar a los otros un trabajo de alta calidad. Y también sienten la obligación de conservar los niveles de calidad que acarrearán prestigio a sus trabajos y a la compañía.

El resultado psicológico del modelo colegial para el empleado es la autodisciplina, como se siente responsable se obliga a sí mismo a cumplir con el desempeño del equipo, del mismo modo que los miembros de un equipo deportivo se imponen espontáneamente la disciplina de las reglas de entrenamiento y las de juego.

En este tipo de ambiente, el empleado normalmente experimenta cierto grado de realización, de haber hecho una aportación valiosa y de haber logrado la satisfacción de la autorrealización, aún cuando el grado de ello sea modesto en algunas situaciones, de aquí que la autorrealización logrará un entusiasmo adicional en el desempeño. (Davis, Newstrom p.40, 1996)

MODELO DE EXPECTATIVAS.

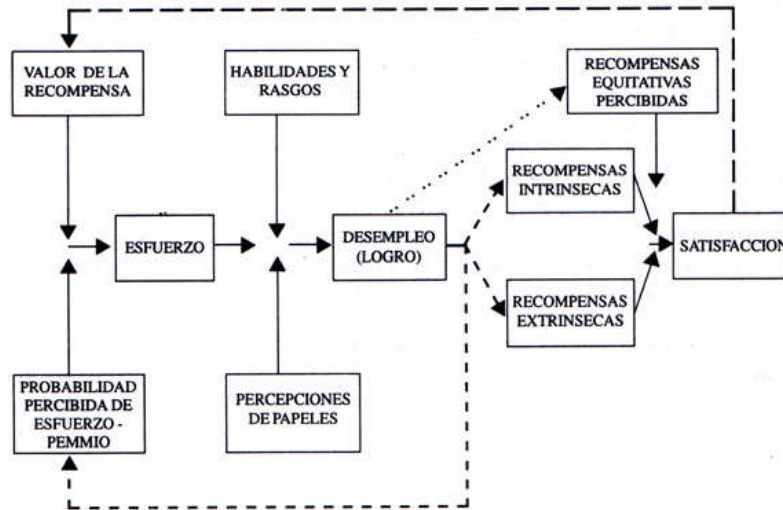
Este modelo de expectativas fue desarrollado por Victor Vroom y ampliado por Porter Lawler entre otros especialistas.

El modelo de las expectativas es una herramienta valiosa para ayudar a los gerentes a pensar en los procesos mentales a través de los cuales se da la motivación.

En este modelo los empleados no actúan simplemente debido a fuertes impulsos internos, necesidades no cubiertas o la aplicación de recompensas y castigos; por el contrario, las personas deben verse como individuos pasantes cuyas ideas percepciones y estimados de probabilidad influyen poderosamente en su comportamiento. En si es un modelo que valora la dignidad humana (Davis, Newstrom, 1996).

El modelo de las expectativas estimula también a los gerentes a crear un clima laboral que fomente el comportamiento apropiado de los empleados. Se insta a los gerentes a comunicarse con los empleados al formularles tres tipos de preguntas: “¿Qué recompensas valoran?, ¿Consideran que su esfuerzo producirá un desempeño exitoso?, y ¿Qué tan probable es que reciban las recompensas deseadas?”. Después los gerentes podrían enfrentar algunas tareas difíciles, como decir a los empleados por qué no pueden tener acceso a

algunas recompensas deseadas o explicarles porque otros factores podrían limitar el desempeño de los trabajadores a pesas de su máximo esfuerzo.



MODELO DE EQUIDAD.

A la mayoría de los empleados les interesa algo más que simplemente la satisfacción de sus necesidades; desean también que su sistema de recompensas sea justo. Esta cuestión de justicia se aplica a todos los tipos de recompensas (psicológicas, sociales, y económicas) y hace que la tarea gerencial de la motivación sea mucho más compleja. (Davis, Newstrom, 1996)

La teoría de equidad de J.Stacy Adam, afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia al comprar sus insumos y contribuciones relevantes en el empleo a las recompensas que reciben, y además al comparar este margen con el de otras personas.

En general la teoría de la equidad ha generado amplias investigaciones y muchos la apoyan. En particular, la poca recompensa parece producir tensiones motivacionales en los diferentes ambientes de trabajo de las distintas organizaciones, y estas tensiones traen a su vez consecuencias predecibles, y los resultados son menos consistentes para la situación de recompensa excesiva.

Esto podría reconciliarse con la idea de sensibilidad para la equidad, la cual sugiere que los individuos tienen diferentes preferencias para la equidad, algunos prefieren la recompensa excesiva, otros se conforman con el modelo tradicional de equidad y otros prefieren recibir menos recompensas a cambio de otras cosas como reconocimientos. Identificar que empleados entrar en

cada categoría ayudaría a los gerentes a afectar los comportamientos de cada individuo y por ende a crear un mejor ambiente laboral.

MODELO MOTIVACIONAL

El Modelo motivacional se centra como su nombre lo dice generar la motivación dentro de la empresa. La idea es cambiar las condiciones dentro de la organización a fin de incrementar la productividad de los empleados, es decir, motivar mejor a los trabajadores. Sin embargo no es posible ignorar el hecho de que las compañías emplean a personas que viven y se recrean lejos de su trabajo, pues llevan al empleo muchas actitudes condicionadas por su medio, y estas influyen en su desempeño en el puesto. (Davis, Newstrom, 1996)

En vista de que para la motivación en el clima laboral existen dos medios (dentro y fuera de la empresa) que afectan la motivación, ambos deben mejorarse para lograr una mayor motivación. Si las condiciones del puesto no son atractivas, es posible que la motivación sea débil, no importa que tanto apoyo se reciba del medio externo; aunque también puede ocurrir lo contrario. Si las condiciones del medio no apoyan un mejor desempeño del puesto, la motivación tiende a ser débil, aun cuando las condiciones del puesto sean favorables. En estos casos la gerencia no puede por si sola resolver los problemas de motivación, debe contar con el apoyo de la sociedad a fin de contar con empleados enteramente motivados.

1.6. INSTRUMENTO PARA MEDIR EL COMPROMISO LABORAL.

1.7. ENCUESTA EXPRESATE.

1.7. 1. CONCEPTO.

El instrumento con el cual se mide el compromiso se trata de la Encuesta *Expresate* que se aplica desde hace cuatro años en CEMEX a nivel mundial, sin embargo, a fin de poder aplicarla en México la encuesta es tropicalizada de acuerdo a las necesidades del país.

La encuesta es preparada por la empresa estadounidense Corporate Leadership Council, cuyo sitio de Internet está en la dirección:
<http://www.corporateleadershipcouncil.com>

Esta empresa Corporate Leadership Council tiene oficinas en Estados Unidos, Inglaterra y la India siendo su principal sede las oficinas de Estados Unidos en la capital norteamericana. Los datos de cada una de sus oficinas son los siguientes:

Washington, D.C.	Chicago	San Francisco
2000 Pennsylvania Avenue NW	550 W. Jackson Boulevard	580 California Street
Suite 6000	12th Floor	4th Floor
Washington, DC 20006	Chicago, IL 60661	San Francisco, CA 94104
United States	Tel: 312.730.9000	Tel: 415.293.5825
Tel: 202.777.5000	Fax: 312.730.9100	Fax: 415.293.5826
Fax: 202.777.5100		
London	New Delhi	
Victoria House, Fourth Floor	1st Floor	
37-63 Southampton Row	Augusta Point	
Bloomsbury Square	Sector 53	
London, WC1B 4DR	Gurgaon 122 002	
United Kingdom	India	
Telephone: +44 (0)20.7632.6000	Tel: +91-124-4178-500	
Fax: +44 (0)20.7632.6001	Fax: +91-124-4178-501	

Misión de la Empresa Corporate Leadership Council.

Corporate Leadership Council tiene la misión de proveer las mejores prácticas de investigación y herramientas para la toma de decisiones para las empresas líderes en el mundo.

Esta empresa que se hace llamar la empresa líder en atención a corporaciones líderes, Corporate Leadership Council, sirve a más de 14,000 ejecutivos de

más de 3,700 empresas y organizaciones sin fines de lucro alrededor del mundo.

Dentro de las distintas áreas de investigación a las que se dedica esta empresa, Corporate Leadership Council se enfoca con gran ímpetu a atender las necesidades de los ejecutivos de Recursos Humanos desarrollando constantemente material gerencial para la toma de decisiones, así como herramientas para una mejor comunicación con sus empleados.

OBJETIVO DE LA ENCUESTA EXPRESATE.

Medir el compromiso de la gente CEMEX haciendo que esta y la cultura CEMEX, sean una ventaja competitiva que aumente el desempeño de la organización

Es decir, a mayor compromiso de los empleados con la empresa se lograrán los mejores resultados.

En ese sentido la encuesta Expresate mide el compromiso de sus empleados indagando a través de trece categorías principales:

1. Liderazgo
2. Desarrollo Organizacional
3. Estrategia de la Compañía

4. Orientación al Empleado
5. Trabajo Diario
6. Apoyo y Recursos
7. Supervisor Inmediato
8. Compensación y Beneficios
9. Administración de Desempeño
10. Colaboración
11. Ética Organizacional
12. Involucramiento y Confianza y
13. Equilibrio Trabajo- Vida Personal

1.7.2. VALIDEZ.

Corporate Leadership Council ayuda a las empresas que contratan sus servicios al entregarle resultados que ofrecen un diagnóstico útil a sus necesidades, además de que sus instrumentos reducen los rangos de errores y por ende el riesgo en sus respuestas.

Para lograr esto Corporate Leadership Council:

- Personaliza sus mejores técnicas de investigación de acuerdo al caso.
- Se realizan investigaciones basadas en resultados cuantitativos y de acuerdo a las solicitudes del departamento de Recursos Humanos.
- Utilizan herramientas que detallan el diagnóstico del problema e incluso permiten desarrollar un benchmarking para enterar a los usuarios del lugar donde se encuentran respecto de otras empresas similares.
- Ofrece innovación y respuestas a los problemas en los negocios.
- Ofrecen las juntas necesarias para explicar los resultados de la investigación.

Adicional a estos servicios, la encuesta que se presenta a nivel mundial, es tropicalizada y aterrizada a los requerimientos de cada país y es validada en este caso por el Presidente de CEMEX Mexico, por el vicepresidente de CEMEX de Capital Humano quien es un directivo con toda la capacidad y el conocimiento en estos temas a fin de darle validez al instrumento. Además de las aportaciones y validez del este directivo, CEMEX realiza pruebas pilotos y focus groups alrededor de lo que envuelve a la encuesta con el fin de reforzar su contenido.

1.7.3. CONFIABILIDAD.

En cuanto al grado de confiabilidad, la encuesta Expresate se encuentra en un rango de aceptable tendiente a elevado tomando en cuenta un coeficiente de confiabilidad de alfa de Cronbach (dato confirmado por la dirección de la empresa que debido a las características de confidencialidad del instrumento nos solicitó no publicarlo).

Como se ha mencionado, por cuestiones de confidencialidad de la empresa se omite el dato exacto, pero podemos señalar que después de haber sostenido entrevistas con altos ejecutivos de Recursos Humanos del corporativo de CEMEX, es posible manifestar con toda seguridad la certeza en esta afirmación sobre el grado de confiabilidad de la encuesta.

También para asegurar la confiabilidad Corporate Leadership Council ofrece las siguientes ventajas:

Sistema de Cómputo:

Una de las ventajas de la encuesta es que al utilizar un sistema de cómputo y la red para realizarla se puede llegar a un mayor número de personas, con lo cual el rango de certeza en las respuestas es mayor.

Confidencialidad:

Los usuarios tienen la oportunidad de plasmar lo que realmente opinan de las diferentes preguntas que se les presentan ya que su nombre nunca es solicitado. Es totalmente aclarado en todo momento que la encuesta es anónima y que los datos proporcionados son confidenciales.

Internet:

La encuesta no se puede realizar desde Internet doméstico o público, a pesar de que se accesa a la liga como una página más de la World Wide Web, la encuesta solo permite el acceso desde las diferentes oficinas de CEMEX.

Membresía:

Cuando la empresa adquiere su membresía con Corporate Leadership Council, ésta le ofrece estrategias y tácticas que le otorgan mayores beneficios tales como teleconferencias, centro de apoyo en línea 24 horas, etc.

1.7.4. PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO.

La encuesta se presenta de manera anual para todos los empleados de CEMEX México que son alrededor de 14,000 individuos.

La forma en que se presenta la encuesta Expressate a los empleados puede ser de dos formas:

1.- Vía Electrónica: Se realiza por medio de una liga que llega al sistema de correo institucional de los empleados de CEMEX, y es precisamente al acceder a esta liga que pueden entrar a la encuesta y responderla.

2.- Vía Manual: Se presenta la encuesta impresa en papel y se responde de la misma manera que si se respondiera de manera electrónica

El tiempo promedio para contestar la encuesta es de 30 minutos. La encuesta consta de cuatro partes.

- Primera

Se trata del máximo filtro al que se puede llegar para la identificación del individuo, y de ahí sacar las primera conclusiones, consiste en señalar el área, gerencia, región y vicepresidencia a la que pertenece uno, así como género, edad, años en Cemex y puesto.

- Segunda

Consiste en una serie de preguntas en las que hay que señalar que tan de acuerdo o en desacuerdo está uno con el clima laboral.

- Tercera

Esta etapa es la oportunidad para señalar las áreas en las que a uno le gustaría participar, es decir, es casi como inscribirse a la bolsa de trabajo de CEMEX para ser considerado en caso de haber una vacante en esas posiciones.

- Cuarta

Esta última parte es la que da el momento de expresar en los diferentes departamentos que integran CEMEX las áreas de oportunidad que uno ha detectado para mejorar los aspectos que considera, esto último a manera de respuesta abierta.

2. SITUACIÓN BASE.

2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.

CEMEX nace en la ciudad de Monterrey en el año de 1906. Las operaciones dieron inicio en esta ciudad con la apertura de la Planta de Cementos Hidalgo que para ese año producía 50,000 toneladas de cemento. Años después la Planta Hidalgo se fusionó con la Planta de Cementos Monterrey creando de esta manera Cementos Mexicanos S.A. de C.V.

Conforme fueron pasando las décadas CEMEX compró Cementos Maya, Cementos Guadalajara, Cementos Gallo, Cementos Anáhuac y otras más, hasta que con la compra de Cementos Tolteca a mediados de los ochentas, CEMEX se convirtió en la cementera más grande de México.

Precisamente en la década de los ochentas, en el año de 1985, un importante directivo tomó posesión como Director del Consejo de Administración de CEMEX y expresó desde aquel momento a su junta administrativa la importancia de mirar hacia a otros mercados por el creciente fenómeno de la Globalización.

Para la década de los noventa, en el año de 1992, CEMEX comenzó su expansión global con la adquisición de las cementeras Valencia y Sansón en España convirtiéndose de esta manera en el principal productor de cemento en España.

Posterior a la compra en España vinieron adquisiciones en América Latina en países como Venezuela, Colombia, Panamá, República Dominicana, al igual que adquisiciones en Asia en países como Indonesia, Bangladesh, Tailandia y Egipto en África.

Para el año 2001, CEMEX adquirió la cementera SouthDown en Estados Unidos convirtiéndose en el líder productor de cemento en el sureste de este país y afianzándose a su vez en el tercer puesto a nivel mundial como productor de cemento gris.

En el año 2005 CEMEX realizó la compra por el monto más alto para una empresa latinoamericana que se haya registrado hasta ese momento, CEMEX adquirió en este año la empresa inglesa RMC con lo que se consolidó como la cementera número tres del mundo y ahora la primera concretera del mundo.

Adicional a estas posiciones o rankings mundiales, CEMEX se posicionó como un fuerte competidor en Europa al ya tener presencia en los principales países de este continente.

En este momento la capacidad de producción de cemento de CEMEX ya se encuentra en 90 millones de toneladas anuales a comparación de las 50,000 que producía hace 100 años.

De esta manera CEMEX ya consolidada como una multinacional que goza de una fuerte solidez económica reportando más de 15,000 millones de ventas anuales además de estar ya respaldada por un gran prestigio a nivel internacional, no es ajena a lo que Peter Drucker anticiparía como una vigorosa transformación mundial y que más tarde convertiría al mundo en una aldea global (Chiavenato,1999, p.12).

Con esto Drucker hablaba de una nueva la administración, en particular de la administración de los recursos humanos en donde la forma de dirigir a las personas evolucionó y se pasó de un estado en que los empleados eran tratados como un recurso organizacional más dentro de la empresa a ser tratados como seres inteligentes, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales materiales y que carecen de vida.

Actualmente CEMEX como una empresa global y en constante crecimiento ya no solo se preocupa de ser una empresa más grande financiera y físicamente hablando, sino que ahora también se ocupa de algo muy importante dentro de su organización: su personal como tal y la satisfacción laboral que presentan en el lugar de trabajo dentro de una nueva cultura organizacional para seguir creciendo y posicionándose mundialmente.

2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

CEMEX está organizado en el caso de CEMEX México de la siguiente manera:

Es una organización jerárquica presidida por un Presidente del Consejo Directivo de CEMEX, quien tiene a su cargo a un responsable de CEMEX Norteamérica, quien a su vez tiene a su cargo a presidentes de países. De este presidente de Norteamérica se desprende la figura del Presidente de CEMEX México.

Ya en la instancia de nivel país, el presidente de CEMEX México tiene a su cargo ocho vicepresidencias las cuales le reportan directamente y que son:

Comercial

Logística

Capital Humano

Concreto

Planeación

Tecnología

Relaciones con el Gobierno y

Operaciones

Cada una de estas vicepresidencias está a cargo de un vicepresidente que tiene a su cargo varios directores que para efectos de operación y control del país, estos directores administran cada una de las seis regiones en que está

subdividido el país; las regiones son Norte, Occidente, Bajío, Centro, Sureste y Golfo California. Los directores que dirigen cada una de estas regiones tienen a su cargo varios gerentes que administran los estados que conforman cada una de estas regiones.

A partir del nivel gerencial existen las llamadas gerencias junior, jefaturas, asesores, administradores, auxiliares y en algunos casos practicantes que laboran en las diferentes plantas, bodegas, terminales, depósitos y oficinas de CEMEX. Esta es la cadena que se sigue para ir reportando información hasta llegar al Presidente de país y es precisamente este tipo de estructura jerárquica que tiene prácticamente el mismo organigrama el que aplica para todas las vicepresidencias.

2.3. RESULTADOS OBTENIDOS POR EL INSTRUMENTO.

Partiendo de que CEMEX utiliza la encuesta Expresate para obtener información de sus empleados sobre lo que opinan de los siguientes indicadores:

1. Liderazgo
2. Desarrollo Organizacional
3. Estrategia de la Compañía
4. Orientación al Empleado
5. Trabajo Diario
6. Apoyo y Recursos
7. Supervisor Inmediato
8. Compensación y Beneficios
9. Administración de Desempeño
10. Colaboración
11. Ética Organizacional
12. Involucramiento y Confianza y
13. Equilibrio Trabajo- Vida Personal

A continuación se presenta lo que los directivos de CEMEX desean saber a través de la encuesta:

- Investigar que es lo que brinda espacio para la mejora

- Ayudar a entender la percepción de los empleados sobre el desempeño de CEMEX tanto de los directivos como el de la compañía
- Dar a los directivos una medida comparable período a período
- Comparar el ambiente laboral vs. compromiso
- Conocer la relación directa compromiso resultados de negocio/ compañía y
- Conocer las causas y establecer planes de mejora a partir del análisis de resultados.

En ese sentido se presentan algunos de los resultados obtenidos de la encuesta Expresate:

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN.

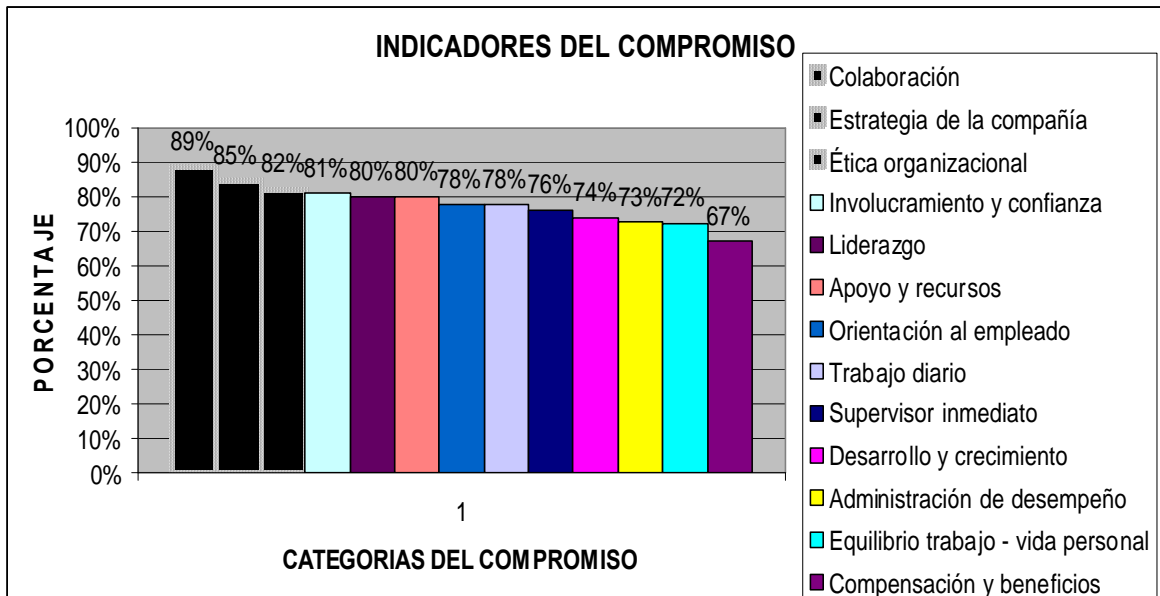
Año 2004, 82 % de la población total

Año 2005, 92 % (de 11,300 empleados aprox.). Respondieron 10,436.

Año 2006, 85 % (de 14,500 empleados aprox.). Respondieron 12,282.

INDICADORES DEL COMPROMISO MÁS FAVORABLES.

Los siguientes tres indicadores que se presentan, son los que la encuesta arroja a nivel nacional, como las categorías con los resultados más favorables hacia al compromiso, es decir, son los indicadores de la empresa que los empleados manifiestan que tienen un buen estatus y están de acuerdo con ellos, en otras palabras, son indicadores que aceptan como positivos y fidedignos dentro de la empresa y confían en que los directivos realizan un buen trabajo en ellos. Se presentan del lado izquierdo de la gráfica y en color negro.



FUENTE ENCUESTA EXPRESATE 2006

Colaboración.

Los empleados consideran que hay buenas relaciones entre ellos. En general, las relaciones entre los compañeros de las distintas áreas es cordial.

Estrategia de la Compañía.

Los empleados confían en el rumbo al cual la empresa es llevada por la alta dirección. Los trabajadores piensan y están seguros que los directivos tienen pleno conocimiento del mercado y sabrán elaborar las mejores estrategias.

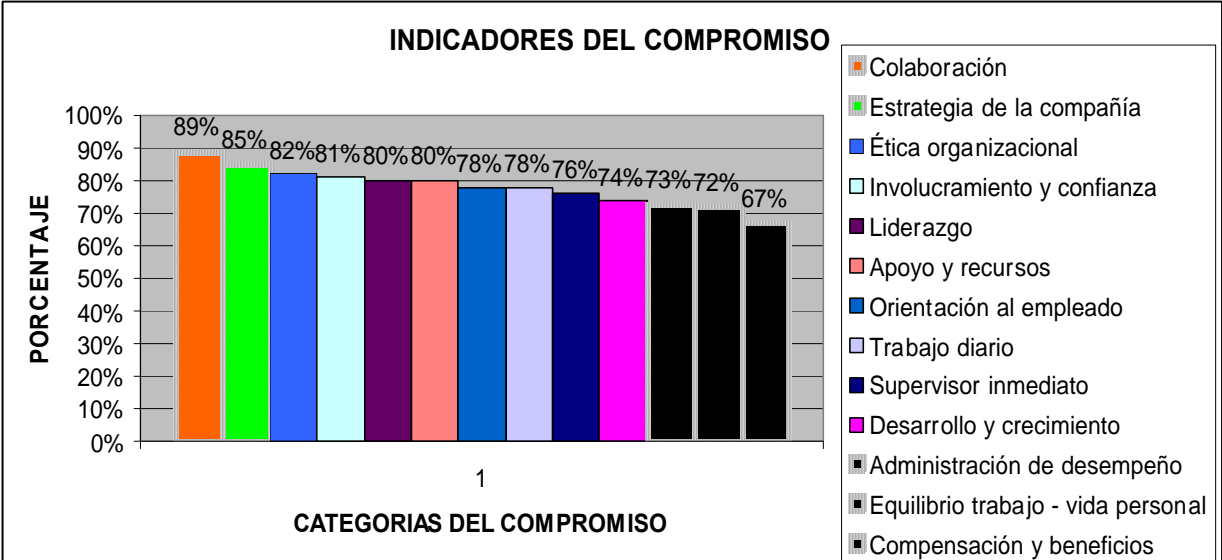
Ética Organizacional.

Los empleados tienen fé (*) y confianza en que la organización se rige en base a principios, políticas y valores respetados por todos. Los trabajadores saben que en cualquier momento cuentan con el respaldo de un Comité de Ética para arreglar cualquier situación de esta índole que se pudiera presentar.

* Para efectos y motivos de este trabajo se entiende la palabra fé como sinónimo de confianza en alcanzar un objetivo o una meta, la confianza en lograr algo.

INDICADORES MENOS FAVORABLES DEL COMPROMISO.

Los siguientes tres indicadores que presentamos son los que la encuesta señala como las categorías con los resultados menos favorables hacia al compromiso, es decir, son los indicadores de la empresa que los empleados manifiestan que tienen las mayores áreas de oportunidad. Siendo por ello que los empleados señalan a estos como los que requieren mayor atención de la alta dirección de CEMEX para tomarlos en consideración y efectuar planes de acción en ellos para mejorarlos. En la gráfica son los últimos tres a la derecha en color negro.



FUENTE ENCUESTA EXPRESATE 2006

Compensación y beneficios.

Los empleados consideran que los salarios no son equitativos y justos entre ellos, así como que los salarios son también desiguales entre empleados de empresas de condiciones similares.

Cargas de Trabajo y Estrés.

Los empleados expresan que tienen poco tiempo para su vida privada pues pasan tiempo extra laborando. Los trabajadores manifiestan que existen situaciones de frustración debido al poco tiempo que se tiene para la vida personal, para practicar un deporte o algún instrumento.

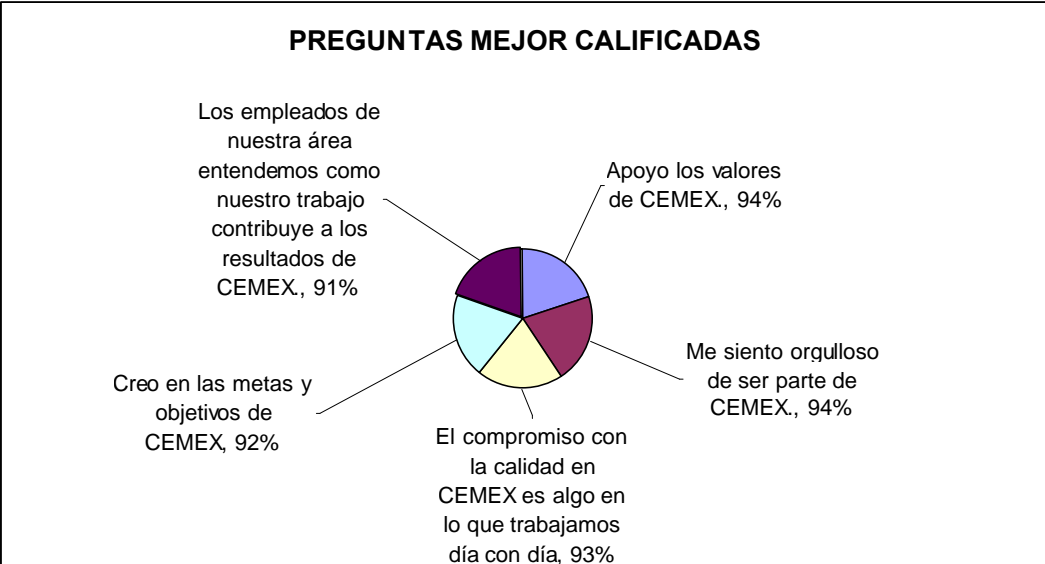
Reconocimiento.

Los empleados manifiestan que su trabajo no es valorado por la empresa. Los trabajadores expresan que los supervisores y la empresa en general no atesora los talentos que hay en la compañía.

LAS CINCO PREGUNTAS MEJOR CALIFICADAS DE EXPRESATE EN 2005.

Así como existen los trece indicadores que miden el compromiso de los empleados hacia CEMEX, la encuesta consta de un número de preguntas y que es precisamente a través de estas preguntas que se obtienen las respuestas que miden el compromiso. A continuación presentamos las cinco preguntas que obtuvieron las mejores calificaciones de los empleados y que son preguntas que justamente por su valor tienen a la empresa como líder en el mercado.

- Apoyo los valores de CEMEX.
- Me siento orgulloso de ser parte de CEMEX.
- El compromiso con la calidad en CEMEX es algo en lo que trabajamos día con día
- Creo en las metas y objetivos de CEMEX
- Los empleados de nuestra área entendemos como nuestro trabajo contribuye a los resultados de CEMEX.

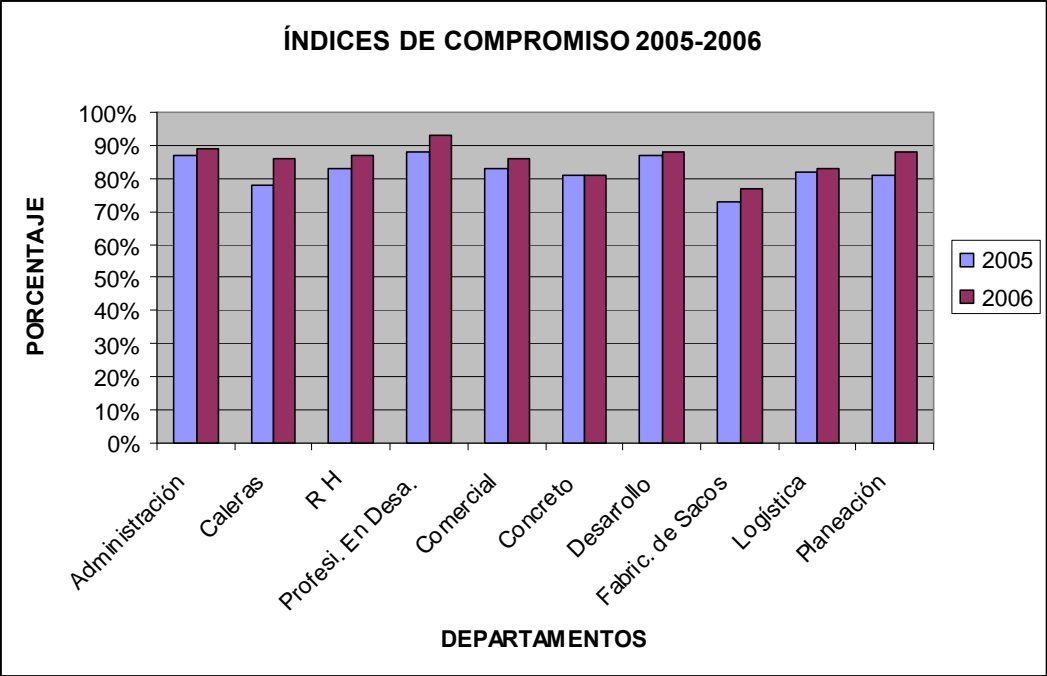


ÍNDICES DE COMPROMISO.

Los índices de compromiso de las distintas áreas hacia la compañía aumentaron en general como se puede apreciar en la siguiente tabla y gráfica.

	2005	2006
Administración	87%	89%
Caleras	78%	86%
Recursos Humanos (incluyendo Laboral)	83%	87%
Profesionistas en Desarrollo	88%	93%
Comercial	83%	86%
Concreto	81%	81%
Desarrollo	87%	88%
Fabricación de Sacos	73%	77%
Logística	82%	83%
Planeación	81%	88%

FUENTE : ENCUESTA EXPRESATE CEMEX 2005 Y 2006



FUENTE : ENCUESTA EXPRESA TE CEMEX 2005 Y 2006

RESULTADOS DE LAS TRECE CATEGORÍAS QUE USAN LOS DIRECTIVOS DE CEMEX PARA MEDIR EL COMPROMISO.

A continuación se presentan los resultados a nivel nacional de las respuestas obtenidas de cada uno de los indicadores en donde podemos apreciar en primer plano categorías que aparecen en buen estatus como ética y estrategia de la compañía, y al final las categorías como compensación y equilibrio del trabajo que requieren atención inmediata.

COMPROMISO	RESPUESTAS FAVORABLES
Colaboración	89%
Estrategia de la Compañía	85%
Ética Organizacional	82%
Involucramiento y Confianza	82%
Liderazgo	80%
Apoyo y Recursos	80%
Orientación al Empleado	78%
Trabajo Diario	78%
Supervisor Inmediato	76%
Desarrollo y Crecimiento	74%
Administración de Desempeño	73%
Equilibrio Trabajo- Vida Personal	72%
Compensación y Beneficios	67%

FUENTE : ENCUESTA EXPRESATE CEMEX 2006

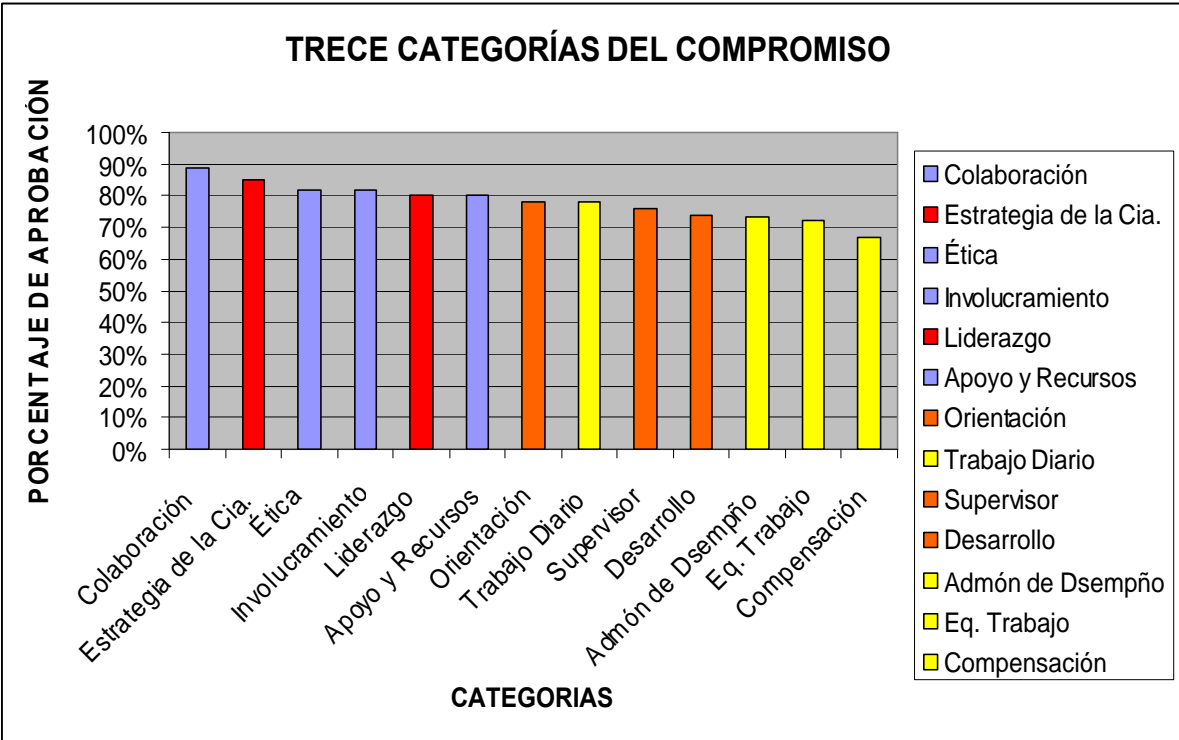
En la siguiente gráfica se pueden apreciar los resultados por categoría a nivel nacional en donde se indica con color la prioridad de la categoría.

Azul: Dar seguimiento

Naranja: Mantener.

Rojo: Mejorar

Amarillo: Priorizar Esfuerzos



FUENTE : ENCUESTA EXPRESATE CEMEX 2006

El énfasis que se le pretende dar a la clasificación de las categorías que consisten en dar seguimiento, mejorar, mantener y priorizar esfuerzos se detallarán más adelante.

Entre otros resultados que se obtienen a través de la aplicación de la encuesta, siempre midiendo a través de los trece indicadores del compromiso, se encuentran las respuestas relativas a:

- Antigüedad en la empresa.
- Edad.
- Puesto.
- Comparación de Resultados Generales versus CEMEX Mundial.
- Comparación de Resultados Generales versus otras compañías similares en México.
- Comparación de Resultados Generales versus otras compañías a nivel mundial.
- Comentarios abiertos por indicador y por área.

2.4. ESTRATEGIAS DESARROLLADAS.

Después de revisar y analizar los resultados obtenidos con la encuesta quedan unos pasos más para ejecutar y posteriormente desarrollar las estrategias que llevarán a la empresa a seguir midiendo el compromiso de sus empleados así las acciones a tomar para incrementar ese nivel de compromiso.

Los pasos a seguir después del análisis de resultados son:

- Creación de Planes de Acción.
- Comunicación de Planes de Acción.
- Implementación de Planes de Acción ligados a Expresate.
- Compartir Mejores Practicas.
- Análisis de Campo-Focus Group.
- Acciones Correctivas.
- Medición-Aplicación encuesta siguiente año.
- Priorización de categorías en función de su impacto en el nivel de compromiso y el porcentaje de respuestas favorables.
- Comunicación de los resultados de la encuesta.

Las estrategias o pasos a seguir en cada categoría son: el dar seguimiento, mantener, priorizar esfuerzos y mejorar, y deben enfocarse en aquellas categorías con mayor impacto en compromiso y resultados menos favorables.

En ese sentido y de acuerdo a las respuestas obtenidas de la encuesta, las estrategias a seguir pueden dividirse en cuatro grupos en donde se aprecia cada categoría como a continuación se muestra:

DAR SEGUIMIENTO	MANTENER
Ética Organizacional	Estrategia de de la Compañía
Involucramiento y Confianza	Liderazgo
Colaboración	
Apoyo y Recursos	
PRIORIZAR ESFUERZOS	MEJORAR
Trabajo Diario	Orientación al Empleado
Compensación y Beneficios	Desarrollo y Crecimiento
Equilibrio Trabajo- Vida Personal	
Administración del Desempeño	

SEGUIMIENTO.

En los indicadores de dar seguimiento se encuentran los categorías que los empleados han señalados como buenas o positivas en el empresa. En ese sentido lo que la alta dirección ha hecho es seguir enviando sus correos y videos institucionales a fin de reforzar la confianza en estos indicadores, así como también ha mantenido sus cursos en línea para capacitar y seguir contribuyendo a la buena relación entre sus empleados en la medida de lo posible.

MANTENER.

En este rubro se encuentran los indicadores como estrategia y liderazgo que por la importancia que tienen no se pueden cambiar en el corto plazo, por ese motivo es que la empresa sencillamente ha decidido mantenerlos, ya que en gran parte es debido a ellos es que la empresa está muy bien posicionada en el mercado.

PRIORIZAR ESFUERZOS.

Este es el cuadrante que contiene los indicadores que más demandan de atención al momento, y es justamente un tema que ha sido tratado con suma delicadeza porque entre otros contiene el indicador de los salarios, que muchas veces es el que mueve al empleado de una empresa a otra. Para esto la empresa en la medida de lo posible ha tratado de nivelar salarios y prestaciones para que ante todo prevalezca la equidad, más sin embargo aún queda áreas de oportunidad.

MEJORAR.

En este último grupo se encuentran los indicadores que si bien no son los calificados como los más débiles, o como los que requieren en este momento la mayor atención, si tienen una gran importancia pues son los que tocan el tema de desarrollo de los empleados.

Para esto la empresa ha emprendido varias acciones para tratar de dar a todos sus empleados las mismas oportunidades de desarrollo. Por un lado, cuando existe una vacante la colocan en el portal interno de CEMEX, de manera que pueda ser visto por todos los empleados, y a la hora de decidir quien será el empleado elegido para ocupar la nueva vacante, la decisión ya no es solo del jefe inmediato, sino que se ha venido llevando a cabo una mesa panel donde participa Capital Humano y una tercera persona, a manera de que la decisión del ocupante del puesto sea lo más justa y objetiva posible.

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

3.1. DISCRIMINACIÓN DE FACTORES ENTRE LAS SEIS REGIONES.

Recordando que para efectos de control y dirección de la compañía, CEMEX México está dividido en seis regiones que son: Noreste, Centro, Occidente, Sureste, Bajío y Golfo California, a continuación mencionamos algunos de los principales factores que influyen en las diferencias entre una región y otra.

También, a manera de ilustrar este estudio y hacerlo más comprensible para el lector, señalaremos algunos de los estados que componen cada Región para CEMEX.

1. Región Norte: Nuevo León y Coahuila.
2. Región Occidente: Baja California y Sinaloa.
3. Región Bajío: León, Aguascalientes
4. Región Centro: Estado de México, Puebla.
5. Región Golfo California: Tamaulipas, Veracruz.
6. Región Sureste: Península de Yucatán, Chiapas.

En primera instancia como bien se puede observar, CEMEX es una empresa que se encuentra a todo lo largo y ancho del país y en donde las primeras diferencias que se encuentran de región a región son:

- Clima: Temperatura, fríos o calores extremos.
- Geografía: Desiertos, bosques templados o húmedos, praderas, llanos, valles, zonas costeras.
- Cultura: Usos, costumbres y lenguas de cada estado, incluso de cada población, multiculturalismo.
- Educación: Índice de analfabetismo entre los habitantes.
- Gobierno: Partidos políticos que rigen cada unos de los municipios del país.
- Número de habitantes por estado y municipio.
- Ética Profesional por estado.
- Recursos por estado.
- Desarrollo y Crecimiento por estado.
- Inversión Extranjera Directa por estado.
- Ranking de las ciudades para hacer negocios.
- Zona económica.

La zona económica es uno de los aspectos que se abordan en la encuesta pues como se realizó desde los años 70's en México, el país se dividió en tres áreas llamadas A, B y C para efectos de fijar salarios mínimos para los trabajadores del país. (www.inegi.org.mx).

Este aspecto de la compensación económica es uno de los temas que la encuesta señala requiere priorizar importancia. En el tema de la compensación económica desde luego influyen aspectos, como desarrollo, crecimiento, recursos, y otros factores que serán analizadas más adelante.

Según la Ley Federal Del Trabajo a trabajo igual corresponde un pago igual, este tema dista un poco de la realidad de acuerdo a las respuestas de los empleados que dicen hay algunas incongruencias. A pesar de que hay temas políticos, geográficos y educativos entre otros que influyen en la remuneración de individuos, las inconformidades subsisten.

Otros factores como el número de habitantes en cada región o estados, le dan a una ciudad una posición o ranking para catalogarla de acuerdo a su potencial económico para invertir en ella, a la larga estos títulos de ciudades caras hace que los trabajadores de esas ciudades demanden un mayor salario para poder cubrir con sus expectativas de calidad de vida. (www.noticias.com). Sin embargo estas ciudades grandes en ocasiones también tienen problemas de ética profesional pues al haber tantas personas en una población, se pueden prestar situaciones que dan cabida a gobernantes corruptos, dirigentes hipócritas y porque no, a jefes incompetentes.

Por último, factores como las tradiciones, lenguas, usos y costumbres de cada región y estado demandan en ocasiones una especialización para poder atender y servir a cada nicho de clientes por lo que la estrategia, liderazgo, y orientación para cada lugar del país no podrá ser la misma para todos los estados.

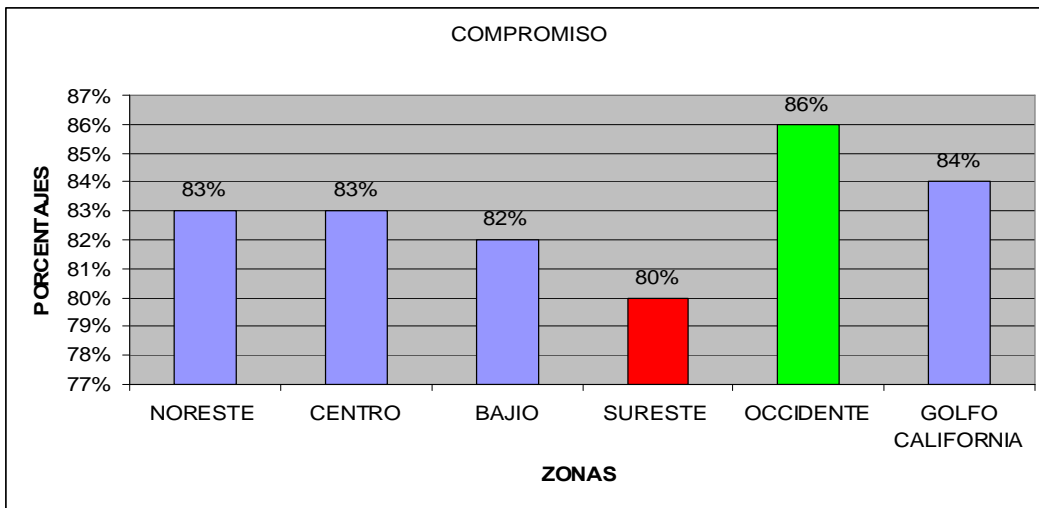
3.2. DISCRIMINACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS ENTRE LAS SEIS REGIONES.

En la siguiente tabla se presentan los resultados que obtuvieron las diferentes regiones en cada uno de los indicadores del compromiso.

A continuación se expondrán algunas gráficas con las categorías que contienen las discrepancias más significativas del compromiso en la encuesta, posteriormente se describirán las discrepancias encontradas.

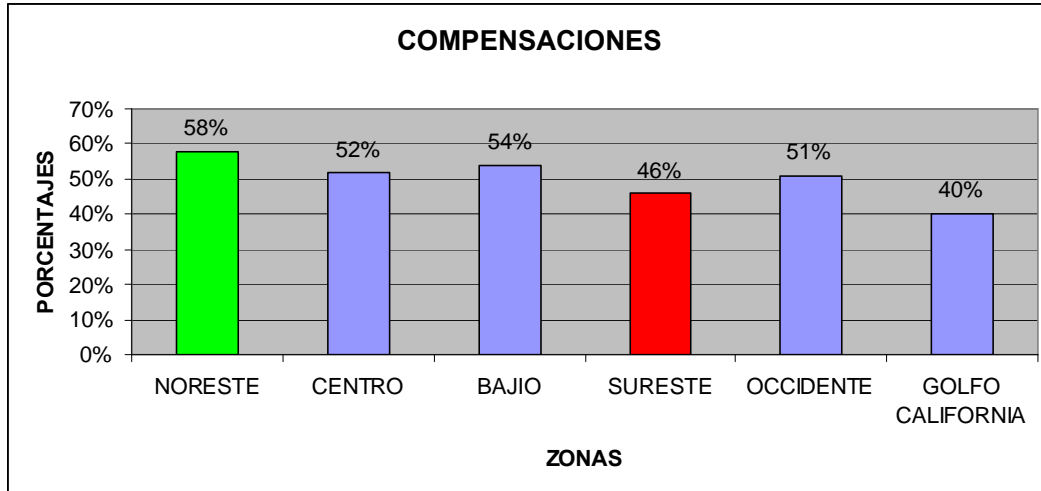
CATEGORÍA	NORESTE	CENTRO	BAJO	SURESTE	OCCIDENTE	GOLFO CALIFORNIA
Enfoque en Procesos de Calidad	88	89	89	92	88	86
Estrategia Organizacional	84	84	82	87	90	89
Compromiso	83	83	82	80	86	84
Liderazgo	68	67	68	69	72	70
Involucramiento	73	72	75	75	76	82
Eficiencia Estructural y de Procesos	67	69	73	74	73	76
Jefe Inmediato	65	70	73	73	75	74
Consenso e Igualdad	69	68	76	70	80	76
Calidad y Seguridad	68	65	64	70	68	69
Entrenamiento y Desarrollo	60	55	64	61	64	58
Reconocimiento	55	54	61	58	55	50
Compensaciones	58	52	54	46	51	40
Carga de Trabajo y Estrés	54	58	58	50	64	63

COMPROMISO.



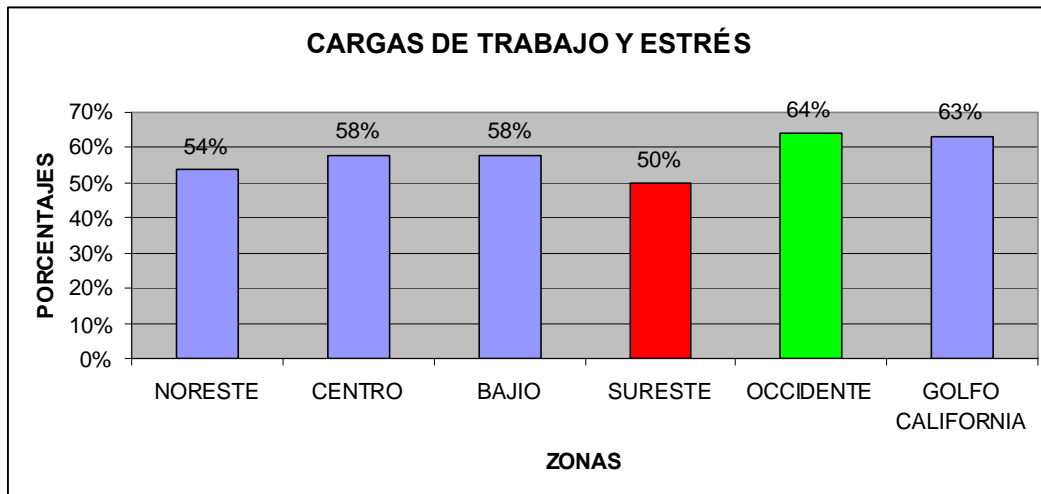
Como bien se señaló en los resultados del instrumento, el nivel de compromiso de 2005 a 2006 incrementó en todas las áreas, sin embargo podemos apreciar que es justo en Sureste donde se encuentran los estados que aportan el compromiso más bajo, y a pesar de esto es la zona que más volumen aportó a al país en el año. Todo esto es contradictorio a Noreste que si bien representa ser la zona con el nivel de compromiso más alto, no tuvo comercialmente hablando los mismos o mejores resultados que Sureste. Esta situación hace pensar que tan comprometida está realmente la zona Occidente con la organización.

COMPENSACIONES.



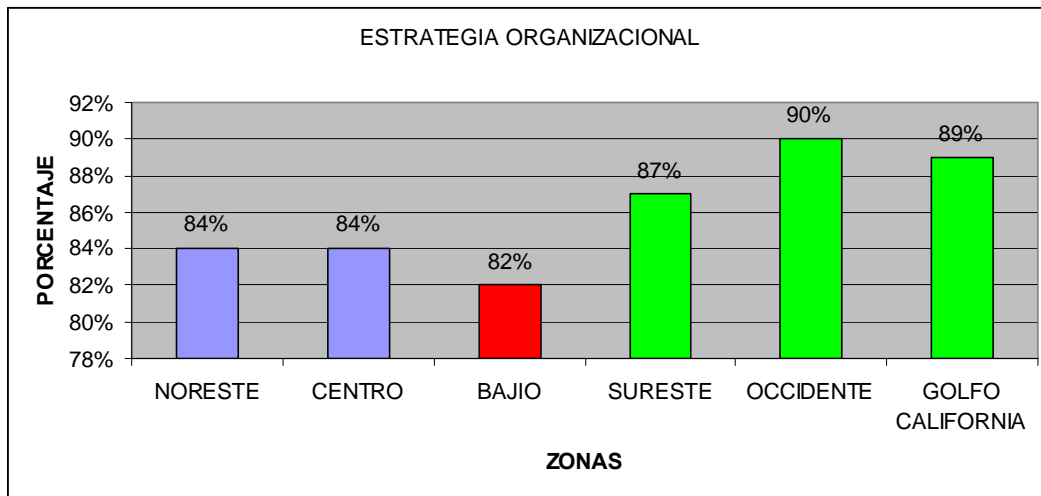
En esta gráfica se puede observar que Sureste es la región que objeta los salarios más bajos del país, y por otro lado la zona norte de ciudades como Monterrey, Torreón, Saltillo. Este es uno de los temas más polémicos pues este rezago de los estados del sur se sigue haciendo presente a pesar de los años. Existen opiniones en los diversos periódicos de circulación nacional y de otras fuentes que señalan que la zona Sureste es donde la calidad de vida es más barata y por eso los sueldos son menores. Sin embargo de voz de gente profesional de CEMEX se sigue manifestando esta inconformidad que cuenta con todos los argumentos, ya que en el sur no hay subsidio de energía eléctrica, tampoco de agua potable, los mismos materiales de construcción son más caros en el Sureste y los víveres, la gasolina y otros productos de la canasta básica cuestan lo mismo en todo el país. Por estas cuestiones, la pregunta de la diferencia en sueldos queda permanece aún sin respuesta.

CARGAS DE TRABAJO Y ESTRÉS.



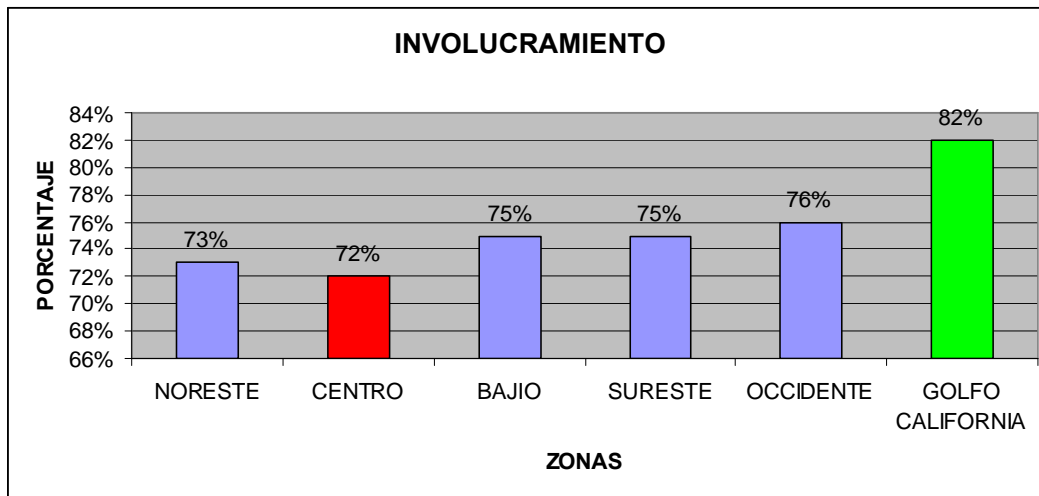
En esta categoría nuevamente la zona Sureste aparece con el indicador más bajo, es decir, la gente de la zona reporta alta carga de trabajo, lo cual en parte coincide con ser la zona que más volumen nuevo aporta al país, pero también saca a relucir nuevamente el tema de que a pesar de la carga del trabajo tienen los salarios más bajos. Por otro lado la zona Occidente se encuentra en la parte media a nivel nacional en cuanto a salarios percibidos y con eso le alcanza para que su carga de trabajo y estrés sea la mínima, sin duda un punto que ahí queda para el análisis de los directivos de CEMEX.

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.



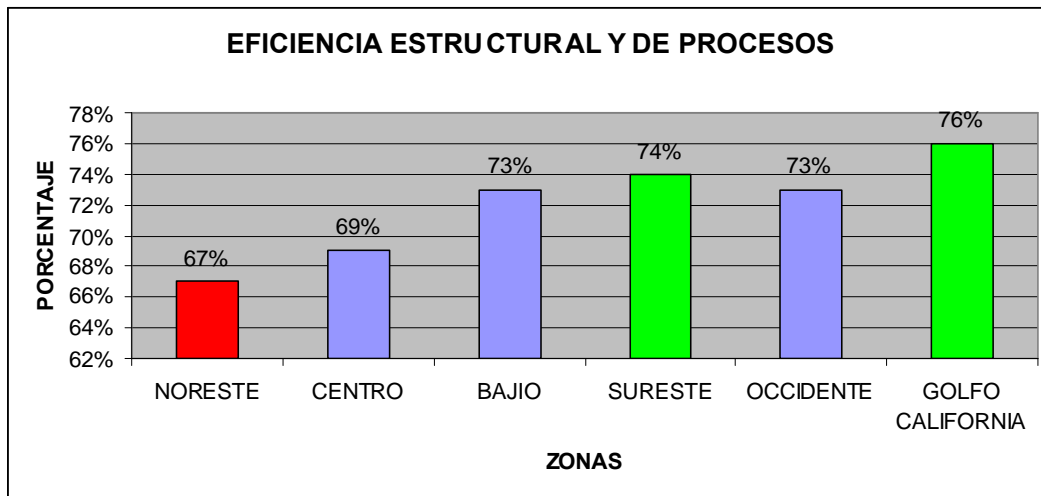
Por lo general los procesos son implementados por zona o estado a manera de tropicalizar y aterrizar la estrategia del país, de esta manera al adecuarse a las necesidades de cada lugar es más fácil alcanzar los objetivos de cada mes y cada año. Como se puede apreciar en la gráfica, la zona Sureste y Occidente son de las regiones que más alto reportan este indicador y no en vano son de las zonas con más altos volúmenes de venta del país. Sin embargo contrasta el hecho de que Occidente y Sureste siendo las zonas más alejadas del centro del país sean las zonas que más arraigada tengan la estrategia de la compañía, y por otro lado zonas como Bajío y Centro estando tan cerca de Monterrey que son las oficinas centrales de CEMEX pasen más dificultades en tropicalizar la estrategia de la compañía.

INVOLUCRAMIENTO.



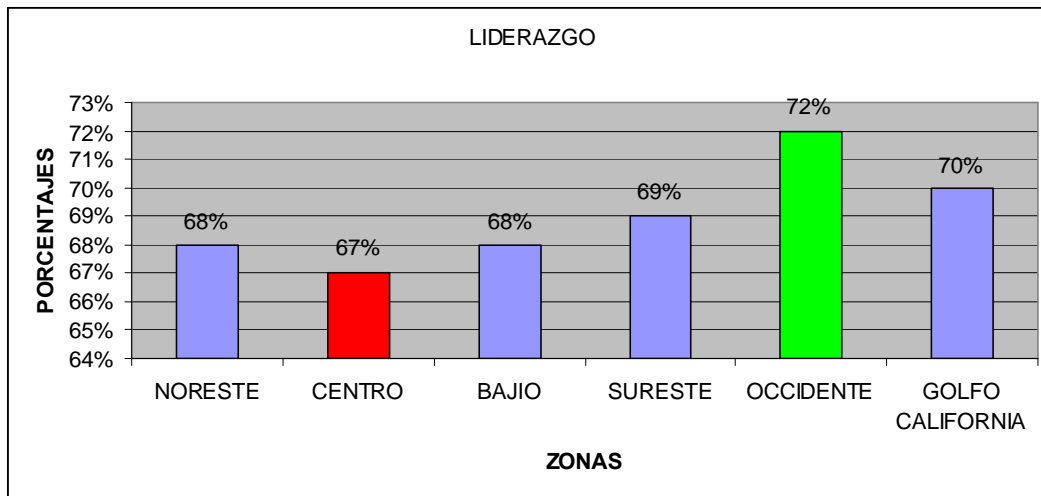
Esta categoría fue la más baja en la zona Centro, contradictoriamente en una de las zonas que en teoría debería ser de las más altas por encontrarse en las ciudades supuestamente más avanzadas en cuanto a comunicaciones, servicios, universidades, etc., esto por el simple hecho de estar alrededor de la capital mexicana que cuenta con todos los servicios y está a la vanguardia de la tecnología. Todo lo anteriormente dicho supone que las mejores escuelas y universidades se encuentran alrededor del centro del país y por ende la gente más preparada debería salir de ahí y debiera ser gente involucrada por convicción en todos los aspectos de la compañía. Por otro lado la zona que aparece con la mejor calificación de involucramiento es la zona Golfo California, una zona costera pero que por su menor tamaño ha logrado hacer partícipe a todos sus empleados involucrándolos en todos los eventos, proyectos y tareas de la región.

EFICIENCIA ESTRUCTURAL Y DE PROCESOS



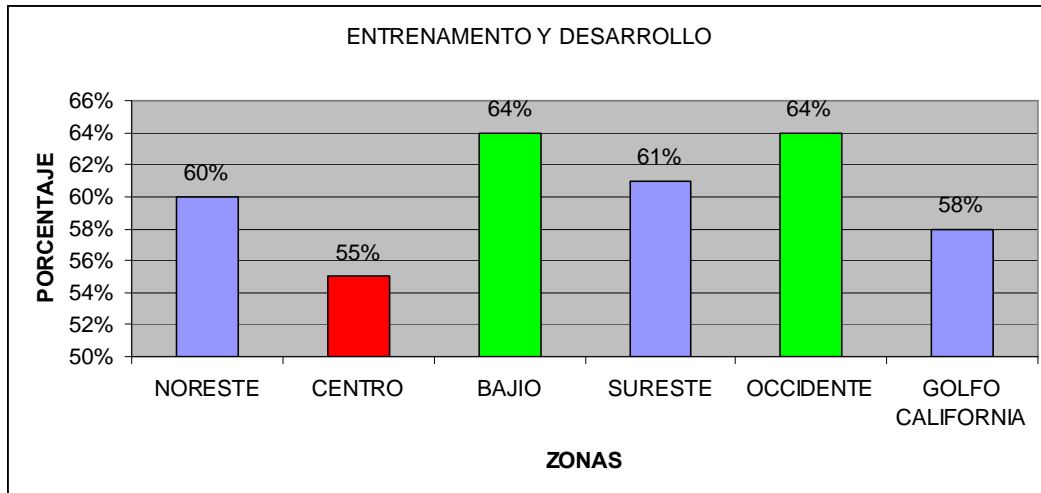
En este indicador ocurre un efecto que en la práctica no se pensaría que remotamente pueda suceder. Zonas como Sureste y Golfo California donde se encuentran los estados cultural y tradicionalmente más atrasados en todos los ámbitos en general, educativo, económico, etc., son las regiones que presentan los mejores resultados en cuanto al manejo de los procesos de la empresa. Por otro lado y contrario a lo que se creería la zona Noreste donde está la sede de CEMEX presenta la peor nota en cuanto al manejo de los procesos, sin duda un punto a revisar para la alta dirección de que está ocurriendo en esa región.

LIDERAZGO.



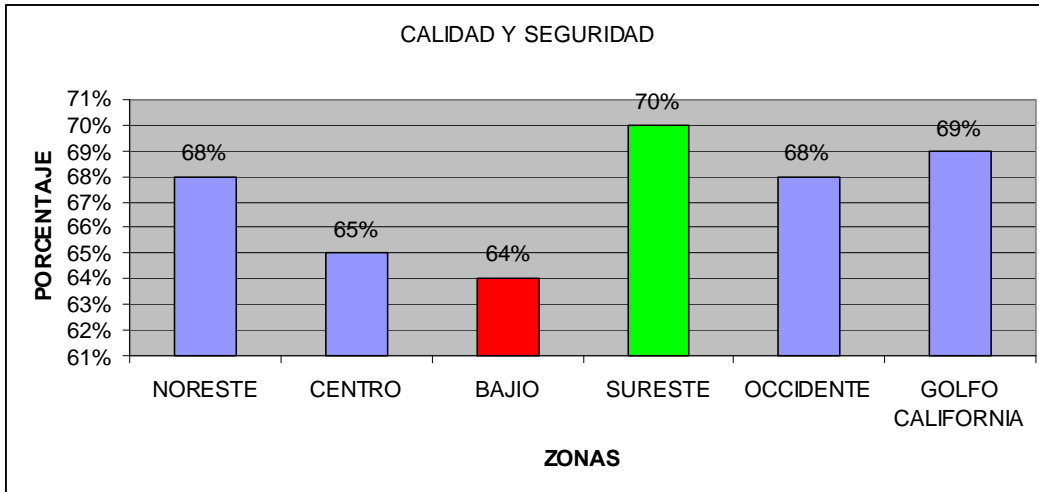
Esta categoría fue la más baja en la zona Centro, y sucede un fenómeno parecido al que ocurrió con la categoría de Involucramiento donde la zona Centro fue también la más baja del país. Nuevamente y contradictoriamente nos topamos en una de las zonas que en teoría debería tener uno de los mejores liderazgos por encontrarse en las ciudades supuestamente más avanzadas y desarrolladas en cuanto a comunicaciones, escuelas, universidades, etc., la zona Centro debería contar con grandes líderes, de los llamados agentes de cambio, gente altamente preparada para guiar organizaciones al éxito en todo sentido, pero no sucede así. Es en otro extremo del país, en la zona Occidente la que aparece con la mejor calificación de liderazgo, donde los empleados dicen tener a los mejores supervisores y jefes para llevar la empresa por buen camino, sin duda una gran área de oportunidad para los directivos de CEMEX.

ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.



Una vez más la zona Centro aparece como la categoría más baja, en esta ocasión en cuanto a Entrenamiento y Desarrollo se refiere. Como se ha mencionado antes por tratarse justamente del centro del país, se espera lo mejor en cuanto a servicios, infraestructura, comunicaciones, y sobretodo un gran potencial de mercado para el entrenamiento y desarrollo del personal para ascender a nuevos y diferentes puestos. Del otro lado se encuentra la zona Bajío y Occidente que siendo zonas apartadas del centro del país demuestran que tienen mejores plataformas para el desarrollo de sus empleados. Esta baja nota en la categoría de Entrenamiento y Desarrollo coincide totalmente con la nota baja de Liderazgo que también obtuvo la zona Centro, un signo inequívoco de una nueva área de oportunidad para los directivos de CEMEX.

CALIDAD Y SEGURIDAD.



Por último se presenta el indicador de la calidad y la seguridad donde nuevamente se hace alusión a la zona Sureste que a pesar de todo el rezago tecnológico y cultural que puedan tener los estados que la conforman, se proclama como la zona donde la calidad y la seguridad son prioridad número uno. Es de llamar la atención por el contrario que Bajío y Centro que son de las zonas más desarrolladas del país, donde la seguridad y la calidad en las plantas, bodegas y oficinas debería ya ser un término totalmente adoptado se presentan como las zonas más débiles en estos renglones. Sin duda alguna una nueva y urgente área de oportunidad para los directivos de CEMEX.

3.3. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS.

Como se ha mencionado anteriormente, la idea de practicar la encuesta seguirá en la administración de los directivos de CEMEX por más años en tanto no exista un medio mejor para medir el compromiso de sus empleados y con esto hacer de CEMEX una mejor empresa en todos los sentidos.

De igual manera, periódicamente se hará el concurso entre diferentes proveedores a efectos de saber cual será el proveedor que realizará la siguiente encuesta.

Entre tanto la idea principal es continuar con la aplicación de Expresate, comunicar de los resultados pertinentes a los empleados, compartir mejores practicas, ejecutar el benchmarking con empresas similares a fin de eficientizar la empresa a su máximo, llevar a cabo los planes de acción sugeridos por la alta dirección de la empresa y en si, dar seguimiento, mantener, mejorar y priorizar esfuerzos enfocándose en aquellas categorías con mayor impacto en compromiso y resultados menos favorables.

CONCLUSIONES

Un empleado comprometido con la organización muestra mayor motivación para permanecer en la compañía y su vez genera más valor. Los empleados comprometidos mejoran el desempeño de la compañía gracias a que disfrutan de su trabajo y se responsabilizan del mismo.

Un empleado comprometido es aquel que se siente motivado por su trabajo, sus superiores, el equipo y/o la compañía para permanecer en la compañía y dar lo mejor de si mismo para contribuir al éxito del grupo.

Un entorno de trabajo adecuado y propio es capaz de permitir a los empleados encontrar sentido a su trabajo y acelerar el desarrollo de su carrera

A través de los resultados de la encuesta Expresate es factible observar en las diferentes zonas como un empleado comprometido que encuentra sentido a su trabajo, siente pertenencia en su trabajo diario, siente que desempeña un trabajo relevante y siente que su trabajo está alineado con los objetivos de la compañía.

Pudimos apreciar como un empleado comprometido contribuye a mejorar su entorno de trabajo, fomenta el trabajo en equipo, está dispuesto a ayudar a otro, e Influencia a otros empleados con una actitud preactiva.

Como fue posible comprender a lo largo del trabajo de investigación un empleado comprometido que se siente mejor en el trabajo, se siente más satisfecho consigo mismo y con la compañía, tiene un mayor sentido de pertenencia y confía en que puede lograr más de lo esperado.

En este orden de ideas también se comprende que un empleado comprometido que quiere avanzar rápidamente en su carrera, tiene voluntad para aprender y afrontar mayores retos, muestra mejor desempeño y mayor capacidad de innovación

El gran reto actual de la Dirección y Gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma.

De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr.

Sin embargo está en manos de la alta dirección de CEMEX el tener la sensibilidad y tacto necesario en ser capaces de discernir las diferencias presentadas entre una región y otra para poder llevar a cabo planes de acción y mejorar las distintas áreas de oportunidad que se han hecho presentes en la encuesta, al enfocarse en aquellas categorías con mayor impacto en compromiso y resultados menos favorables

Dicho de otro modo, los directivos concientes de pertenecer a una gran empresa de talla mundial deberán tener la autocrítica suficiente para poder observar las discrepancias entre una región y otra y así poder emprender las acciones necesarias que nivelen los indicadores de la encuesta haciendo con esta acción, una empresa más saludable en el ámbito social y fortaleciendo a su vez el compromiso de sus empleados con la empresa, realizando para ello un análisis más profundo de los resultados obtenidos y desarrollando instrumentos cada vez más adecuados para medir el compromiso en esta empresa que no solo tiene la capacidad de verse a si misma para descubrir sus debilidades y fortalezas sino que además coadyuva al fortalecimiento académico de sus integrantes al permitir al autor desarrollar esta investigación y brindarle todas las facilidades e información necesaria.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Aldag, R. Brief, A. (1989) Diseño de Tareas y Motivación de Personal (2ª ed.) México. Editorial Trillas.
2. Allaire. Firsirotu. (1992) Teorías sobre la cultura organizacional Bogotá.
3. Alles, M. (2005) Dirección Estratégica De Recursos Humanos (6ª ed.) Argentina. Granica.
4. Arciniega, L. Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta? Recuperado el día 25 de noviembre de 2007 de www.direccionestrategica.itam.mx/
5. Atalaya, M. (1995). Satisfacción Académico-Administrativa en Estudiantes de Postgrado. Lima: UMNSM.
6. Barley, Kunda (1992) Estructura y diseño Vs. lealtad y sentimiento Estados Unidos.
7. Bass, B. (1988). Psicología de las Organizaciones. México: Ed. CECSA.
8. Berg (1999) The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry.
9. Blum, M. (1991). Psicología Industrial. México: Ed. Trillas.
10. Böhr, M,R; Rocha, M,C, (2003). Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad. Universidad Católica Boliviana, Vol. 2 No.1, recuperado el día 25 de noviembre de 2007 de www.ucb.edu.bo
11. C. Rusbult y Lowery, (1985). When Bureaucrats Get the Blues, en Journal of Applied Social Psychology, Vol. 15, No. 1, pp. 83.

12. Cabrera, E., Bonache, J., (1999) An expert HR System for Aligning Organizational Culture and Strategy. Estados Unidos.
13. Calderón, Murillo, Torres (2003) Cultura Organizacional y Bienestar Laboral (1ª ed.) Colombia Red AL y C.
14. Cameron, K. S.; Freeman, S. J., (1991) Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. Estados Unidos.
15. Cantisanos, Bañuelos, Descals, Morales. (2005) Determinantes Específicos de la Satisfacción Laboral Volumen 5 España.
16. Clarion. Universidad de Salamanca. (1989). Revista de Psicología Social. Vol. 4, Nº 3 pp. 241 - 360. Madrid.
17. Cruz. (1998) Sobre el entorno cultural. Colombia.
18. Chiavenato, 1. (1994). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Edit. Mc Graw Hill.
19. Chiavenato, A. (2000) Administración de Recursos Humanos (5ª ed.) Colombia. McGraw Hill.
20. Chrudden. Sherman. (1986) Administración de Personal (10ª ed) México CECSA.
21. Da Silva, R. (2002) Teorías de la Administración (1ª ed.) México. Thompson.
22. Daniels K (2000) Measures of Five Aspects of Affective Well-Being at Work.
23. Dávila, C. (2000) Cultura organizacional: ¿un instrumento de la gerencia? Bogotá.
24. Davis, K. Newstrom D.(1991). Comportamiento humano en el Trabajo. México: Ed. Mc Graw Hill.

25. Dessler, G. (1996) Administración de Personal (2ª ed.) México. Prentice Hall.
26. Dessler, G. Varela, R. (2004) Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano (2ª ed.) México Prentice Hall.
27. Dessler, G (1991). Administración de Personal. México: Edit. Prentice Hall.
28. Dunnette, Marvin (1982). Psicología Industrial. México: Ed. Trillas.
29. Fitz-enz, J. (1999) Como medir la gestión de los Recursos Humanos. (1ª ed.) España. Deusto.
30. Garcia A., Ovejero A (2000) Feedback Laboral y Satisfacción España.
31. Gellerman, S. (1996) La Motivación en la Empresa (1ª ed.) México. Editorial Planeta Mexicana.
32. Gordon, Judith.(1997). Comportamiento Organizacional, 5.º Edición. México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana.
33. Guízar, R. (1998) Desarrollo Organizacional (1ª ed) México Mc Graw Hill.
34. Hamner, W. C. (1974). Reinforcement Theory and Contingency, Management in Organizational Settings. Chicago, St. Clair.
35. Hamner, W. C. and Hamner (1976). Behavior Modification on the Bottom Line. Organizational Dynamics, 4 (4), 3-2 1.
36. Hernández, S. (2007) Metodología de la Investigación (4ª ed.) México McGraw Hill.
37. Hodgetts y Aitman, (1983). Comportamiento en las Organizaciones. México: Ed. Nueva Edit. Interamericana.

38. Hofstede G. (1999) Culturas y organizaciones. España.
39. Hyman, H. (1965). The Values Sistem of. Different Class: A Social And Psychological Contribution to the Analysis of Stratification in class, status and power New York: Edit. Free Press.
40. Ireland, R.; Hoskisson, R (1999) Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización. Estados Unidos.
41. Keith, D. Newstrom, J (1991) Comportamiento Humano en el Trabajo (8ª ed.) México Mc Graw Hill.
42. Koontz, H. Weihrich, H (1998) Administración, una perspectiva global(11ª ed.) México Mc Graw Hill.
43. Koontz, H. Weihrich, H. (1993) Elementos de Administración (4ª ed.) México McGraw Hill.
44. Meliá, J. L.; Peiró, J. M. (1989) La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales México.
45. Nash, Michael, (1988). Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos. Colombia: Edit. Norma.
46. Ouchi W. (1982) Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, Bogotá.
47. Peters, T., Waterman, R, (1984) En busca de la excelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos. Estados Unidos
48. Pinilla, Antonio,(1982). Dinámica de la Gestión Empresarial. Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
49. Robbins, S. (1994) Administración Teoría y Practica (4ª ed.) México Prentice Hall.

50. Robbins, S. (1998) Fundamentos de Comportamiento Organizacional (5ª ed.) México Prentice Hall.
51. Robbins, S. (1999) Comportamiento Organizacional (8ª ed.) México. Editorial Prentice Hall
52. Robbins, S y De Cenzo, D, (1996). Fundamentos de Administración. México: Edit. Prentice Hall.
53. Robbins, S, (1994). Comportamiento Organizacional, México: Edit. Prentice Hall.
54. Rocha, M (2003) Dimensiones del Compromiso Organizacional Universidad Católica Boliviana Año 2003, Vol. 2 No. 1 de www.ucb.edu.bo/Publicaciones
55. Schein E. (1988) La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica.
56. Schultz, Duane, P, (1991). Psicología Industrial.. México: Edit. McGraw Hill.
57. Sheridan J. E. (1992) Organizational Culture and Employee Retention Estados Unidos.
58. Stonner, James y Freeman, E, (1994). Administración. México: Edit. McGraw Hill.
59. Strauss. Sayles. (1981) Personal, Problemas Humanos de la Administración (4ª ed.) México Prentice Hall.
60. Torres, C. (2001) Democracia, Educación y Multiculturalismo (1ª ed.) México Siglo XXI Editores.
61. Urrea, F.; Arango, L. G (2000) Culturas empresariales. Bogotá.
62. Wexley K. y Yuki, G.A, (1990). Conducta Organizacional y Psicología del Personal. Ed. CECSA.

63. www.escpeap.net/conferences/marketing/2006_cp/Materiali/Paper/Fr/Hernandez/ Recuperado el 12 de Octubre de 2007.