

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

**La inestabilidad organizacional generadora de creencias de pérdida del empleo y su impacto en el desempeño dentro del equipo de trabajo de los empleados de Mexicana.Com**

**Autor: Paulina Méndez González**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Lic. En Psicología**

**Nombre del asesor:  
Julieta Mendoza Rivera**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UVAQ** **UNIVERSIDAD  
VASCO DE QUIROGA**

## **FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**“RVOE ACUERDO No. LIC1000404 DE FECHA 26 DE ABRIL DEL 2010 CLAVE  
16PSU0004J”**

**“LA INESTABILIDAD ORGANIZACIONAL GENERADORA  
DE CREENCIAS DE PÉRDIDA DEL EMPLEO Y SU  
IMPACTO EN EL DESEMPEÑO DENTRO DEL EQUIPO DE  
TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE MEXICANA.COM”**

## **TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTA  
PAULINA MÉNDEZ GONZÁLEZ**

**ASESOR  
LIC. PSIC. JULIETA MENDOZA RIVERA**

**MORELIA, MICHOACÁN, AGOSTO 2011**

## **AGRADECIMIENTOS**

Dios y la vida, que siempre me ha permitido tener lo necesario para llegar a donde estoy, siendo el punto de partida para ir hacia donde quiero llegar, me permite estar el día de hoy con todos ustedes.

Agradezco infinitamente a mis padres que me han apoyado incondicionalmente, privándose de cosas anheladas por ellos para darnos una educación y una vida mejor a mis hermanos y a mí, por sus sacrificios, por escucharme, aconsejarme y guiar toda mi vida por el mejor camino, muchas gracias.

A mis hermanos que siempre estuvieron pendientes del avance de este trabajo y que de una manera u otra también me apoyaron.

A mis asesoras, que con paciencia y cariño me guiaron por todo el camino. Muchas gracias Julieta, sé que a partir de este proyecto tengo en ti a una amiga, más que a una profesora.

A mi Universidad, a quien representaré por el resto de mi vida y a quién le debo mi formación ética, moral y profesional, por el apoyo que me dio desde que ingresé a sus aulas, para mí la mejor Universidad a la que puedo pertenecer.

Finalmente, muchas gracias a mis amigos y demás personas que participaron y fueron inspiración para concluir esta obra.

En el camino que hoy comienzo ustedes son faros que guían el sendero a seguir para encontrar el rumbo hacia el éxito y la felicidad.

¡¡Muchas Gracias a Todos!!

## ÍNDICE

### RESUMEN

INTRODUCCIÓN .....	1
JUSTIFICACIÓN .....	5
IMPORTANCIA DEL ESTUDIO .....	7

### CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

#### 1.1. EQUIPOS DE TRABAJO.

1.1.1 Diferencias entre Equipo de Trabajo y Grupo de Trabajo .....	8
1.1.2 Etapas de vida de los Equipos de Trabajo .....	9
1.1.3 Desempeño del Equipo .....	10
1.1.4 Equipos de Alto Desempeño .....	11

#### 1.2. CREENCIA

1.2.1. Definición .....	11
1.2.2. Clases, Tipos y Características generales de la Creencia .....	12

#### 1.3. FANTASIA

1.3.1. Definición de la Fantasía .....	14
1.3.2. Origen, Características y Funciones de la Fantasía .....	15

#### 1.4. PÉRDIDA

1.4.1. Definición .....	16
1.4.2. Tipos de Pérdida .....	16

#### 1.5. NECESIDADES HUMANAS

1.5.1. Necesidades Básicas según Abraham Maslow .....	17
1.5.2. Necesidades Secundarias de McClelland .....	27
1.5.3. Condiciones Esenciales para la satisfacción de las Necesidades Básicas .....	28

#### 1.6. ESQUEMA SOCIOECONÓMICO DE MEXICO

1.6.1. Características y Pensamiento de los Mexicanos .....	29
1.6.2. Clases Sociales en la República Mexicana .....	31
1.6.2.1. Características de las Clases Sociales Media y Media Baja .....	32
1.6.2.2. Mitos y Fantasías de las Clases Sociales en México .....	32

<b>1.7. TRABAJO Y ESQUEMA EMPRESARIAL MEXICANO</b>	
1.7.1. El Trabajo -----	34
1.7.1.1. El Valor Social del Trabajo -----	35
1.7.1.2. Empleo, Desempleo y Subempleo -----	37
1.7.1.2.1. Desempleo y Exclusión Social -----	39
1.7.1.2.2. El Desempleado -----	40
1.7.1.3. La personalidad del mexicano y su influencia en el grupo de trabajo -----	42
1.7.2. Esquema general de la Situación Empresarial en México -----	46
1.7.3. Características de la Realidad Laboral en México -----	48
<b>2. ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	
2.1. Concepto de Administración -----	49
2.2. Estilos de Administración -----	49
2.3. La Organización -----	50
2.3.1. Tipos de Empresas y Formas de Organización -----	51
2.3.2. Socialización -----	54
2.3.3. La Comunicación -----	54
2.3.3.1. Retroalimentación -----	55
2.3.3.2. Rumor -----	56
2.4. Sistemas Administrativos -----	57
2.5. La Administración de los Recursos Humanos -----	58
<b>3. CARACTERÍSTICAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
3.1. Características y Cultura Organizacional de Compañía Mexicana de Aviación -----	61
3.2. Características y Cultura Organizacional de RH Net -----	63
<b>4. EL OUTSOURCING -----</b>	
4.1. Historia del Outsourcing -----	65
4.2. El Outsourcing en México -----	67
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA</b>	
1.1. Enfoque -----	69
1.2. Alcance -----	69
1.3. Objetivos -----	70

1.4. Supuestos-----	71
1.5. Planteamiento del Problema-----	72
1.6. Ejes Temáticos -----	73
1.7. Población -----	74
1.8. Técnica de Recolección de Datos -----	75
1.9. Escenario -----	77
1.10. Procedimiento -----	77

### CAPÍTULO 3. RESULTADOS

1. Resultados de la Adaptación del Instrumento de Evaluación de la Situación Actual del Equipo de Alto Desempeño -----	80
2. Redes Semánticas.	
2.1. Palabra Estímulo Empleo -----	81
2.2. Palabra Estímulo Familia -----	82
2.3. Palabra Estímulo Empleado -----	83
2.4. Palabra Estímulo Jefe -----	84
2.5. Palabra Estímulo Rumor -----	85
2.6. Palabra Estímulo Despido -----	86
2.7. Palabra Estímulo Decepción -----	87
2.8. Palabra Estímulo Miedo -----	88
2.9. Resultado General de las Redes Semánticas -----	89

### CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES ----- 91

### CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN ----- 96

Limitaciones -----	105
--------------------	-----

Sugerencias -----	105
-------------------	-----

### GLOSARIO

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### ANEXOS

## **RESUMEN**

La presente investigación expone el proceso que sigue un Equipo tras vivir una situación de inestabilidad organizacional que ponía en riesgo su empleo.

Los temas y conceptos abordados fueron: grupo y equipo de trabajo, creencias, pérdida, necesidades humanas, comunicación, el papel de recursos humanos, la cultura mexicana, las actuales condiciones económicas del país, las características y cultura organizacional de las empresas donde se presentaba dicha situación.

Los métodos de recolección de datos fueron: la adaptación del Instrumento de Evaluación de la Situación Actual del Equipo de Alto Desempeño al departamento Mexicana.com, técnica de Redes Semánticas y Observación Directa.

La investigación es de enfoque mixto de tipo descriptivo y exploratorio, su objetivo fue conocer si una situación organizacional inestable que se desarrollaba en una empresa de aviación afectaba el desempeño de uno de sus equipos de trabajo y si este acontecimiento tenía relación con la generación de creencias y fantasías de pérdida del empleo en los integrantes del departamento de Mexicana.com.

Con los elementos anteriores se concluyó en el análisis de los efectos de la situación de inestabilidad sobre el desempeño e integración del Equipo de trabajo

## INTRODUCCIÓN

El hombre, como ser social y colectivo es parte de varios grupos sociales y organizaciones en las cuales permanece desde su nacimiento y hasta su muerte. Una de estas organizaciones es la que rodea su vida laboral en la cual permanece una gran parte de su existencia. Pertenecer y permanecer en una organización que le permita obtener los recursos necesarios para cubrir sus necesidades, será uno de los principales motivos por los cuales el trabajo será una condición inseparable del desarrollo humano.

Las necesidades de todo individuo se presentan en él de manera constante aunque con diferente grado de intensidad e implicación para el desarrollo de la persona. Uno de los medios que utilizará el ser humano para satisfacer estas necesidades serán sus actividades laborales y el desarrollo de éstas dentro de su centro de trabajo; desenvolverse en su medio laboral será una manera de manifestarse como persona y de cubrir sus necesidades básicas, de seguridad, afectivas, de estima y finalmente, sus necesidades de autorrealización o trascendencia, lográndolo solamente cuando el medio donde se encuentra facilite que las cubra.

Cuando en una organización hay cambios, éstos afectan todo el sistema, cuando los anteriores ponen en peligro la estabilidad de la organización o que son provocados por la misma, en el empleado también se puede generar una inestabilidad que le lleva a tener diversos pensamientos que pueden llegar a afectar su desempeño laboral y su integración al equipo de trabajo, empezando a preocuparse por la posibilidad de cambios y necesidad de actuación hacia diferentes rumbos. Esto generará que los empleados de Mexicana.com empiecen a buscar los medios posibles para recuperar la estabilidad y cubrir sus necesidades.

Poco se ha estudiado sobre las modificaciones que sufren los Equipos de Trabajo cuando atraviesan una situación de inestabilidad, por eso resulta importante su estudio, siendo ésta una fuente de información para otras empresas que llegasen a presentar una situación similar.

La situación de los empleados de Mexicana.com se relaciona con el riesgo de la pérdida de su empleo tras la posible declaración de quiebra de Grupo Mexicana empresa para la

cual trabajaban y que mostraba un escenario que tenía altas probabilidades de presentarse debido a que, de manera progresiva, se habían ido suspendiendo las operaciones de cada uno de los afiliados al grupo, los cuales eran: Mexicana Link, que operaba vuelos nacionales, cortos, con aviones pequeños; Mexicana Click, que operaba vuelos nacionales y algunos internacionales y, finalmente, Mexicana de Aviación, que operaba vuelos nacionales de gran demanda y vuelos internacionales a lo largo de Norteamérica, el Caribe y Europa. Se habían suspendido además, las relaciones comerciales con los socios que le permitían realizar la venta de boletos a ciudades importantes de Estados Unidos, Sudamérica, Europa y Asia (Códigos compartidos).

La manera en la que se vivió la situación de inestabilidad fue progresiva, la suspensión de operaciones se presentó de manera gradual, los rumores sobre la posibilidad de la quiebra de la empresa eran cada vez más frecuentes y alarmantes. Tanto la información manejada por los medios de comunicación, como la incertidumbre de los pasajeros que llamaban al Call Center de Compañía Mexicana de Aviación preguntando y solicitando información y aclaración sobre los rumores que ellos mismos habían escuchado, hacían que la situación se viviera con una creciente incertidumbre.

Con el cese de operaciones el 28 de agosto de 2010, el término de la relación comercial con varias aerolíneas, la negativa de apoyo por parte de algunas otras a pesar de existir convenios de apoyo legales entre aerolíneas, la suspensión definitiva de venta de boletos a ciertos destinos y la suspensión temporal de ventas a otros destinos, hacían pensar a los empleados de Mexicana.com que algo poco conveniente para todos los miembros y colaboradores de la empresa estaba sucediendo con la aerolínea.

Compañía Mexicana de Aviación S.A. de C.V., formada en 1921 como una aerolínea de transporte de correos y pasajeros, la tercer aerolínea más antigua del mundo y la segunda de América Latina, pionera en la introducción de tecnología en cuestiones de aviación, la cual había superado varias dificultades desde los años 70's; parecía tener todavía varios caminos a seguir, por lo menos ésa era la creencia o la expectativa puesta en ella.

Era prácticamente impensable la posibilidad de su desaparición; el slogan que llegaron a manejar en algún momento donde hacía referencia a sí misma como "*La primera siempre será la primera*" orillaba a que se dificultara y se negara, en la mayoría de las personas, el

hecho de pensar en la desaparición definitiva de la Compañía, pensamiento que quería ser adoptado también por los miembros de la organización.

A lo largo de la investigación se revisarán los diferentes procesos que sufrieron los empleados que laboraban para Mexicana.com a partir de los rumores que estaban circulando en la empresa, entre los compañeros, clientes y empleados de otras aerolíneas, así como la disminución de labores y suspensión de operaciones de la aerolínea.

Es importante considerar que los empleados que participaron en la investigación no fueron contratados directamente por Compañía Mexicana de Aviación para el departamento de Mexicana.com, sino a través de un intermediario denominado RH Net, que fungía como el empleador legal del personal que se encontraba laborando para el Call Center de Compañía Mexicana de Aviación, ubicado en la ciudad de Morelia, Michoacán, el cual brindaba atención telefónica a los usuarios del servicio dentro de la República Mexicana, Centroamérica y Estados Unidos.

Se estaría revisando entonces que los empleados de Mexicana.com eran en realidad subempleados de la Compañía, la cual, no tenía ninguna obligación legal directa con los empleados del Call Center, sino con el Subempleador RH Net, quien tenía con ellos toda la obligación legal que la relación laboral generaba.

Para tener un contexto más amplio de la situación general de los empleados de Mexicana.com, se comentará que las instalaciones donde laboraban también eran subcontratadas, ellos laboraban en un Centro de Contacto llamado Konexo Contact + Solution Center, que brindaba a sus clientes (en este caso Compañía Mexicana de Aviación) las facilidades de infraestructura, herramientas de trabajo y tecnología que Compañía Mexicana de Aviación requería para llevar a cabo su operación de venta, post-venta, back office (labores y/o funciones donde no requería tener al cliente en línea), servicio/atención al cliente, diversas campañas, programas de lealtad y premios de la empresa hacia el cliente. Tanto Compañía Mexicana de Aviación, RH Net como Konexo Contact + Solution Center (Konexo) manejaban de manera individual y particular, procesos de recursos humanos, denominado de manera diferente en cada caso. En la primera (Mexicana de Aviación), las funciones de recursos humanos eran llevadas a cabo

directamente por los supervisores de la Compañía, en la segunda (RH Net), se manejaba como outsourcing y en la última (Konexo), como Capital Humano y atracción de talento.

Conocer lo anterior permitirá saber si el empleado, al tener este contexto y escenario de trabajo pudiera verse influenciado por él para la generación de diversas creencias y fantasías con respecto a esas condiciones de trabajo.

El desarrollo de la siguiente investigación se basa en 5 ejes principales que se orientan hacia el Equipo de Trabajo, al Trabajo como tal, la Pérdida como suceso indeseable en la vida de una persona, la Creencia como condición, posición y motor de la persona hacia la acción ante determinados hechos o situaciones, y las Fantasía que se generan a partir de esos hechos. Se revisará cómo estos temas tienen un impacto que puede ser positivo o negativo en las decisiones y manera de actuar de la persona.

A través de temas como la situación laboral en México se podrá revisar el porqué de las divisiones en clases sociales, las características de cada una de ellas, poniendo especial atención por las clases media y media baja, clases sociales a las cuales pertenecen los participantes de la investigación, siendo éste un antecedente de gran relevancia para conocer las expectativas del medio laboral que tienen los participantes, dentro de su propio contexto social.

Finalmente, se exponen las conclusiones a las cuales se llega con el desarrollo de la investigación, revisando cómo se desarrolla un Equipo de Trabajo, sus etapas, sus modificaciones a través de diferentes circunstancias, sus efectos, sus cambios y la influencia tanto del Equipo de trabajo sobre el individuo como la del individuo sobre el Equipo de Trabajo.

El término de la investigación se ve acompañado de la conclusión de la relación laboral de Compañía Mexicana de Aviación con los empleados de Mexicana.com. Se lleva a cabo una liquidación masiva debido a que la Compañía Mexicana de Aviación ingresa a concurso mercantil, término jurídico que declara a la empresa en situación de crisis y que consiste en que la empresa “tenga vencidas más del 35% de sus obligaciones, o que no tenga activos para cubrir el 80% de sus obligaciones vencidas, para afrontar su situación de crisis”. Constando de dos etapas: Conciliación y Declaración de quiebra”.

## JUSTIFICACIÓN

Esta investigación surge a partir de la posibilidad de estudiar a un grupo de trabajadores que estaban en un proceso de crisis y transición con la posibilidad de pérdida de su empleo mientras permanecían en él. Donde ellos comenzaron a tener la sensación de que serían despedidos, esto a partir de que se les pidió que firmaran un contrato de reducción de horario donde al disminuir su jornada laboral, lo haría también su sueldo, además de temer una posible despedida, con la pérdida definitiva de sus ingresos.

Al estar cerca de los trabajadores, siendo parte de la misma empresa, en un departamento distinto, pero en el mismo nivel jerárquico de acuerdo con el organigrama de la organización, como testigo de sus sospechas, fantasías, angustias y pensamientos fatalistas acerca de lo que ellos sentían cada vez más cerca como un final, surgió la inquietud de estudiar aquellos pensamientos y modificaciones de conducta que se gestaron en ellos a partir de aquella situación de inestabilidad, teniendo también la inquietud de revisar cuál era el efecto de dicha situación sobre el desempeño del Equipo de trabajo, aún cuando la investigación inicial fuera sobre el clima laboral que existía en el área y el rumbo de la investigación tuviera que ser modificado.

La disposición de los trabajadores para participar en el proyecto se convierte en un motivo adicional para querer investigar, conocer aquellos procesos que se están formando en sus pensamientos y en sus acciones como individuos y miembros de un equipo, con la finalidad de que sea un resultado útil para futuras investigaciones y aplicaciones.

La dificultad para estudiar los efectos de situaciones como la que se presentó en dicha Compañía es grande, los medios laborales son muy celosos en cuanto a su información interna y en muy pocas ocasiones permiten que ésta salga a la luz. Es difícil acceder a un proceso de quiebra, muchas veces, ni siquiera la empresa que está atravesando por este proceso tiene posibilidad de saber qué es lo que ocurre con ella y menos con los empleados que la conforman debido a lo absorbente y desgastante que puede resultar el proceso y que por supuesto, al momento de estar perdiendo su empresa o su fuente de ingresos, no se preocupa por revisar el fenómeno; perdiendo valiosa información y aportaciones para la creación de alguna empresa en el futuro, en el país, fuera de éste, o simplemente por el desarrollo del conocimiento de los procesos por los que atraviesan las

personas. Por esta razón, esta ocasión se consideró especial y extraordinaria, no se podía dejar pasar sin revisar los procesos psicológicos y laborales que conllevaba.

Este tipo de investigaciones siempre tendrán una valiosa aportación para cualquier ciencia social como la Psicología o Sociología en sus diferentes áreas por el estudio en grupos y equipos de personas, donde se comparten maneras de comportarse y muchas veces, objetivos de los integrantes.

Además de lo anterior, el trabajo pretende que a partir de la información obtenida puedan abrirse nuevas líneas de investigación que aporten más información sobre las condiciones necesarias para el desarrollo humano dentro de las empresas.

## **IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

La relevancia del estudio consiste en la aportación de información que genera a la sociedad respecto a los procesos, etapas y modificaciones que sufren los Equipos de Trabajo durante periodos de inestabilidad dentro de sus organizaciones. Teniendo la oportunidad de recaudar y registrar dicha información poco explorada en investigaciones anteriores.

A través de este estudio es posible revisar cómo se ve afectado el desempeño de los equipos de trabajo en el momento en que surge para ellos una situación de inestabilidad y cómo afectan estos cambios de manera individual y colectiva impidiendo que la organización logre o se le dificulte la formación de equipos de alto desempeño.

En el caso de la situación de inestabilidad que se vivió en Mexicana.com se observó que, al final, se terminó como tal el trabajo y se generó un despido masivo, pero antes de eso, el desempeño y la productividad durante el periodo de trabajo disminuyó en gran medida. En el caso que la situación de inestabilidad hubiera sido por otra causa y no por la probabilidad de un despido se puede pensar, a partir de este estudio, que hubiera afectado fuerte y negativamente el desempeño del equipo de trabajo y que hubiera sido cada vez más difícil (para cualquier organización que sufra dichos cambios o situaciones de inestabilidad) llegar a conformar un equipo de trabajo con resultados de alto desempeño.

La Adaptación del Instrumento de Evaluación de la Situación Actual del Equipo de Alto Desempeño (EAD) aplicada al departamento Mexicana.com fue de gran ayuda para la obtención de la información de este estudio, por lo que se puede considerar una excelente herramienta para la evaluación de los EAD. Su difusión puede ayudar en gran medida a que se logre una mayor investigación en las áreas laborales de la Psicología y con esto mejorar las estrategias de las áreas de Recursos Humanos.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

### 1.1. EQUIPOS DE TRABAJO

#### 1.1.1. DIFERENCIAS ENTRE EQUIPO DE TRABAJO Y GRUPO DE TRABAJO

Antes de comenzar a definir y desarrollar el tema de los Equipos y Grupos de trabajo es importante diferenciar a un grupo de un equipo. El primero hace referencia a todas las personas que pertenecen a una organización, ideología o raza. A un conjunto de personas que pueden interactuar directamente, teniendo cierta proximidad (Rodríguez, 1999) y, a diferencia de éste, un equipo de trabajo hace referencia a un “conjunto de personas con objetivos comunes, con lazos cohesivos y afectos intensos, comunicación fluida y abierta, con orgullo de pertenecer al mismo, y con un manejo provechoso de los conflictos” (Arias y Heredia, 2006).

La palabra Equipo viene de equipar; equipar viene de esquipar, y esquipar, del antiguo germánico *skipian* = navegar (palabra afín al inglés *ship* y al alemán *schiff*). Esta palabra lleva en sí la idea de tripulación, de un grupo laboral funcional y bien organizado (Rodríguez, 1999).

Katzenbach y Smith (1993) indican que un Equipo es un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que comparten un propósito, metas de desempeño y maneras de trabajar juntas, por todo lo cual se hacen mutuamente responsables.

De acuerdo a lo especificado anteriormente y a lo que menciona Rodríguez (1999). El equipo como una subclase de la categoría grupo. Todo equipo es grupo, pero no viceversa.

Tabla 1. Diferencias entre Equipos y Grupos de Trabajo (Oliveros y Cova, 2009).

CARACTERÍSTICAS	EQUIPOS DE TRABAJO	GRUPOS DE TRABAJO
Meta	Desempeño colectivo	Comparten información
Sinergia	Positiva	Neutral (o negativa)
Responsabilidad	Individual y mutua	Individual
Habilidades	Complementaria	Aleatorias y diversas

En la tabla 1. Es posible revisar cómo los objetivos de cada conjunto de personas (en equipo o grupo) descrito anteriormente son diferentes, así como sus características esenciales.

### 1.1.2. ETAPAS DE VIDA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Al igual que cualquier organismo vivo, en los equipos existen etapas de vida y desarrollo (Arias y Heredia, 2006). Dependiendo de la etapa en la que se encuentra el equipo se podrán revisar diferentes características y cumplir ciertos objetivos del equipo.

- a) Orientación: etapa de tensión y estrés, se presenta cierto temor a lo desconocido. Existe preocupación por la misión y objetivos del equipo. Las actitudes, comportamientos de cada persona y el significado del equipo para cada uno de los integrantes. A esta etapa se le conoce también como *Inclusión* de acuerdo a Whitmore (2003).
- b) Insatisfacción: los integrantes del equipo llegan a mostrar diferencias entre las esperanzas iniciales y el desempeño del equipo. En ocasiones, insatisfacción con el líder y su desempeño. Sentimientos de confusión o incompetencia. De acuerdo a Whitmore (2003), a esta etapa se le conoce como *Afirmación*.
- c) Solución: se clarifican las formas de trabajo del equipo y se resuelven las diferencias, por lo que va disminuyendo la insatisfacción. Se van desarrollando sentimientos de cohesión.
- d) Producción: se experimentan sentimientos de identificación con el equipo. Comunicación abierta y franca, sin temor al rechazo o conflicto. Se dedica el tiempo, la atención y la energía al logro de objetivos. A la tercera y cuarta etapa de vida de los equipos Whitmore (2003) las llama *Cooperación*.
- e) Separación: inevitablemente, el equipo se desintegra o bien, algunos de sus miembros se separan. Surgen sentimientos de tristeza, disminución de la motivación, decrecimiento del nivel de producción y pérdida de la identidad.

Los equipos cuyos miembros muestran una unión elevada manifiestan más dinamismo y perseverancia en las acciones que deben realizar. Lo que ayuda a la cohesión del grupo es:

- Conocimiento y aceptación de los diferentes estilos de personalidad de los integrantes.
- Similitud de actitudes entre cada persona y el equipo.
- Satisfacción de los miembros con las tareas asignadas y los resultados obtenidos.
- Similitud de objetivos o resultados esperados.

Es importante mencionar que cuando un equipo es de alto desempeño o está cerca de serlo, comparte ciertas características como: apoyo, confianza, paciencia, compromiso, humor, compatibilidad, cooperación, adaptabilidad, amistad, coraje, entusiasmo, generosidad.

### **1.1.3. DESEMPEÑO DEL EQUIPO**

El Diccionario de la Real Academia Española (2001) asigna al verbo desempeñar, entre otras acepciones, la de “Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, carga u oficio... actuar, trabajar, dedicarse a una actividad satisfactoriamente”.

Como lo comentan Arias y Heredia (2010), el desempeño se refiere a “la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados, así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general”.

Cuando un equipo se ve amenazado por una situación de inestabilidad, pueden generarse varios cambios dentro de él. Los integrantes de los equipos dejarían de preocuparse por seguir haciendo cosas por su equipo y empezarían a dar una mayor importancia a su

individualidad y a sus intereses, por lo mismo, cada uno empezaría a generar pensamientos y fantasías que le ayuden a resolver la situación que está atravesando.

#### **1.1.4. EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**

También conocidos como “Equipos Autónomos”, se forman con la cantidad de personas necesarias, de acuerdo a la organización, para lograr el eficaz resultado del trabajo desempeñado. Otra definición establece que “los EAD son un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto. Planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el final, en donde no se sabe quién es el jefe” (Oliveros y Cova, 2009).

“El trabajo de los EAD se fundamenta en la filosofía del “empowerment”, en donde el proceso de toma de decisiones se traslada a los niveles más bajos de la organización con el propósito de que el personal operativo decida sobre su propio trabajo. Estos equipos están conformados por individuos entrenados con destrezas y habilidades para desempeñar tareas de producción, programación, calidad y costos, siendo responsables de monitorear y revisar el desempeño de procesos, programando e inspeccionando su trabajo, asignando tareas, resolviendo problemas y mejorando procesos” (Oliveros y Cova, 2009).

## **1.2. CREENCIA**

### **1.2.1. DEFINICIÓN**

Existen diferentes definiciones y posturas acerca de lo que significa creer y las connotaciones que se le pueden atribuir. Para Ryle (2005) “creer” significa tener la capacidad de hacer algo, no necesariamente estar haciéndolo actualmente. Con el simple hecho de pensar que es posible hacerlo ya se está creyendo.

Ryle (2005) cita a Descartes, para quien “la creencia es un acto de voluntad”. El hecho de querer hacer algo ya habla de una creencia en particular. Por su parte, Hume decía que

“la creencia es el recuerdo de un sentimiento que no podemos definir” (Villoro, 2002). Puede no existir un concepto como tal de la creencia para la persona pero éstas sí ocasionan que se produzcan sensaciones que afectarán el pensamiento completo de la persona.

La creencia es un sentimiento especial que nos permite distinguir en nuestro interior lo que consideramos real de lo que sólo imaginamos, dudamos o negamos. Si creemos tal o cual cosa sobre un objeto y llegara a nuestra mente una idea diferente a ese concepto, fácilmente sabríamos o podríamos darnos cuenta de que esa idea es falsa para nosotros.

Crear es un acto tan específico que solamente puede ocurrir en la mente de una persona, por esta razón, estas creencias son accesibles tan sólo para este sujeto, solo él podrá percatarse de tener ese pensamiento o sentimiento porque sólo él tiene acceso a los pensamientos generados en su propia consciencia (Villoro, 2002).

Villoro (2002), describe la creencia como una guía para las acciones que lleva a cabo el individuo, que lo disponen a actuar de tal o cual manera. Es así como el individuo cree en muchas cosas aunque posiblemente nunca haya tenido la oportunidad de demostrarlo mediante acciones o comportamientos, pero él sabe que estaría dispuesto a actuar de esta manera en caso de que la situación lo ameritara. Aunque el comportamiento se rige en gran medida por las creencias como ya se mencionó anteriormente, es importante señalar que creer no significa necesariamente actuar como se cree y que el comportamiento se verá influido también por disposiciones afectivas y volitivas del individuo.

### **1.2.2. CLASES, TIPOS Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA CREENCIA.**

Entre las características de las creencias encontramos su atemporalidad, ya que éstas podrán aparecerse en cualquier momento de la vida del individuo, desaparecer en cualquier momento o acompañarlo hasta el final de sus días, llegando incluso, a tener la capacidad de trascender por varias generaciones (Villoro, 2002).

Las creencias deben considerarse como verdaderas para que el individuo pueda captarlas como aceptables para sí mismo, de esta manera tendrán la capacidad de ser un pensamiento a desarrollar y cuidar, integrándolo a la propia estructura del pensamiento.

El objeto de creencia debe haber sido aprendido o experimentado por el individuo en algún momento de la vida, captado a través de la percepción, la memoria o el entendimiento aún cuando no se encuentren en plena consciencia.

### *Clases*

- Creencias sobre la causa: son aquellas creencias acerca de lo que causa algo. La palabra "porque" (explícita o implícita) suele indicar una creencia sobre la causa. Esta creencia se encuentra en todas las personas que han experimentado cualquier fenómeno físico, químico o social, que les haya permitido buscar explicaciones acerca del origen de algún fenómeno o circunstancia social haciendo un juicio sobre los posibles motivos de origen (Villoro, 2002).
- Creencias sobre el significado: lo que la persona responde frente a lo que significa para él tal o cual percepción. A partir de esta creencia es de donde se empieza a revisar de qué manera es que pudiera orientarse la conducta del individuo (Villoro, 2002).
- Creencias de identidad u origen: engloban causa, significado y límites. Cuando alguien cambia su creencia acerca de su identidad, se convierte de algún modo en una persona distinta. El cambio de creencias, provocará un cambio de actitudes y por lo mismo, algunas modificaciones en la conducta del individuo o en su estructura de personalidad (Villoro, 2002).

### *Tipos de creencias*

Para Villoro (2002), existen dos tipos de creencias:

- Creencias globales: generalizaciones que hacemos sobre la vida, el mundo, las personas, etc. Ejemplo: La vida es bella. La vida es dura.... Estas creencias

podieron haber sido heredades (introyectadas) por la familia o bien, tomadas a partir de los mensajes de los medios de comunicación. Este tipo de creencias orientan las actitudes de las personas sobre sus circunstancias ante la vida.

- Reglas: son pautas que rigen nuestro comportamiento. Sirven de orientación para la persona. Ejemplos: si aprendo de mis experiencias y me desarrollo, tendré éxito en mi vida.

Las creencias pueden ser potenciadoras o limitantes. Las primeras nos ayudan a incrementar y fortalecer la confianza en nosotros mismos y en nuestras capacidades, permitiéndonos afrontar con éxito situaciones complejas. Las segundas nos restan energía y nos inhabilitan para afrontar determinadas situaciones.

### **1.3. FANTASIA**

#### **1.3.1. DEFINICIÓN DE FANTASÍA**

La palabra Fantasía proviene del griego “phantasia”, que significa “facultad de imaginarse cosas inexistentes; proceso mediante el cual se reproducen con imágenes los objetos del entorno” (Servín, 2006).

Villarreal (1998) por su parte, comenta que la fantasía se refiere a la visualización de una “imagen mental irreal”, provocada por una sensación o afecto.

Otra raíz de la palabra fantasía deriva de “Phantasie”, palabra alemana que designa a la imaginación, el mundo imaginario y sus contenidos (Laplanche y Pontalis, 1986).

Freud (2004) tiene su propio concepto de fantasía, ella refiere a la fantasía como un fenómeno que no puede separarse del proceso del pensamiento, menciona que las fantasías se forman en los adultos cuando se tienen instintos insatisfechos debido a que estos instintos provocan la formación de pensamientos (fantasías), volviéndose así, una manera de satisfacer los deseos.

Después de revisar diferentes definiciones de la palabra fantasía, llamaremos fantasía a aquellas representaciones mentales (imágenes) que se forman a partir de la detección de alguna necesidad no satisfecha por parte de los sentidos y que son desarrolladas a partir de percepciones y experiencias presentes y pasadas del individuo.

### **1.3.2. ORIGEN, CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DE LA FANTASÍA**

Las fantasías funcionan como un apoyo de la autoconservación contra la angustia interna y externa de la persona, dependen de los conflictos, deseos y sentimientos personales, por lo mismo se estarán generando en el transcurso de toda la vida del individuo.

Las fantasías, de acuerdo a Servín (2006), se pueden asociar con la normalidad o con la anormalidad de la persona, la diferencia va a radicar en la relación que guarde la fantasía con la realidad, la manera en la que interfiera, llevando a la persona a acciones saludables o dañinas para su propio desarrollo.

En los individuos surgen fantasías que por su efecto negativo en la vida están clasificadas y bien delimitadas. Éstas serían las fantasías catastróficas.

Las fantasías catastróficas son aquellas premisas y pensamientos que convencen al individuo de que las cosas no pueden salir bien o no saldrán bien, este tipo de fantasía resulta contraproducente para la persona ya que con esta actitud solamente logra estar a la defensiva, alejándose o agrediendo su entorno tratando de evitar algún daño que venga de éste, por lo mismo, no logra tener éxito en lo que realiza, generando profecías autocumplidoras (Rivas, 2008), con lo que hace realidad su fantasía acerca de que las cosas saldrán mal. Echavarría (2007) indica que cuando le sucede esto a una persona, es como si “cualquier señal de éxito se interpreta como de pronóstico negativo”. Por supuesto que este tipo de fantasía se forma a partir de experiencias reales y no reales del pasado, del entorno y de la información de los medios de comunicación que se encargan de difundir el fatalismo con el que se vive en la sociedad, información que se reproduce y refuerza en el entorno familiar y de generación en generación.

A través de diferentes autores se han descrito las funciones de las fantasías. Para Klein (2004), las fantasías sirven como:

- 1) Defensa contra la realidad externa: satisfaciendo los impulsos sin necesidad de la realidad.
- 2) Defensa contra la realidad interna: utilizándola para no sentir emociones internas desagradables, cambiándola por fantasías de realización de los deseos.

## **1.4. PÉRDIDA**

### **1.4.1. DEFINICIÓN**

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (2001), la palabra pérdida en sus diferentes significados se refiere a no tener, carencia o privación de algo, daño que se recibe en algo y cantidad o cosa perdida.

El concepto de pérdida se refiere generalmente a la separación involuntaria de uno mismo con respecto a algo que ha sido una parte valiosa de nuestra vida, que tiene algún vínculo emocional. Corless, Germino y Pittman (2005) proponen y analizan cuatro clases generales de pérdidas: las asociadas con la relación, el estilo de vida, la biografía y el sí mismo. Cada una de estas cuatro clases puede llegar a tener una duración variable.

### **1.4.2. TIPOS DE PÉRDIDA**

Existen diferentes tipos de pérdida, Corless, Germino y Pittman (2005) describen los que se consideran importantes para esta investigación:

**PÉRDIDAS DE RELACIÓN:** Tiene que ver con la pérdida de intimidad emocional o física con una persona que deja un vacío en la vida de la persona. Este tipo de pérdida se refiere principalmente a la pérdida de algún ser querido por causas de muerte, aunque

también tiene que ver con la pérdida de una persona por separación emocional o espacial.

**PÉRDIDAS DEL ESTILO DE VIDA:** Implica pérdida del estatus dentro de la comunidad, pérdida de vínculos sociales anteriores, separación de actividades, roles y relaciones. En este tipo de pérdida se encontraría la pérdida del empleo que es el sustento de la mayoría de las personas para mantener un estilo de vida determinado, mismo estilo que incluía relaciones con cierto tipo de personas (compañeros y jefes), así como ciertas actividades (el trabajo en sí).

**PÉRDIDAS DEL SÍ MISMO o de la identidad:** es la pérdida de la relación, de la posición dentro de la comunidad y de la continuidad del curso de la propia vida afectando la organización de los pensamientos, actividades y emociones de la persona.

**PÉRDIDAS DE LA BIOGRAFÍA:** Se refiere a la pérdida del pasado personal, dejando una sensación de haber sido eliminada su propia biografía. Pérdida que puede ir de la mano con alguna de las anteriores, sobre todo cuando este pasado se compartía con alguna persona que ya no se encuentra en el presente.

Al buscar la satisfacción de las necesidades humanas, las pérdidas juegan un papel esencial al facilitarnos o dificultarnos esta posibilidad.

## **1.5. NECESIDADES HUMANAS**

### **1.5.1. NECESIDADES BÁSICAS SEGÚN ABRAHAM MASLOW**

Hampton (1997) cita la teoría de Abraham Maslow, quien comenta que el hombre está motivado por cinco tipos de necesidades diferentes, las cuáles son: fisiológicas, de seguridad, de amor (afecto), estimación y autorrealización. Acomodadas ordenada y jerárquicamente por su poder para motivar la conducta. El nivel más elemental de las necesidades comprende las primarias, o sea, las de índole fisiológico (necesidad de comida, agua y aire, etc.). Mientras permanezcan insatisfechas, gobernarán en la

conciencia del sujeto y poseerán el poder de motivar su comportamiento. Cuando se satisfacen, dichas necesidades pierden ese poder.

Las necesidades fisiológicas son las urgencias fundamentales, inaplazables y poderosas de todo hombre, son las que se refieren a la supervivencia física: alimento, líquido, refugio, sexo, sueño y oxígeno. “Para el hombre extremada y peligrosamente hambriento no existe más interés que el que representa el alimento: sueña con éste, lo recuerda, lo tiene fijo en la mente, vibra ante él; es lo único que lo mueve, lo único que quiere... Se diría que vive con una sola idea: pan” (Hampton, 1997).

Maslow, citado por Hampton (1997), sostiene que a través de toda la vida, el ser humano está, prácticamente, deseando algo, pues es éste un animal volitivo y es esa voluntad la que le permite seguir teniendo deseos que surgen de lo básico a lo trascendental y que buscará satisfacer. Estos deseos estarán presentes durante toda la vida de la persona y “rara vez alcanzará un estado de completa satisfacción, excepto durante breves términos; ya que tan pronto un deseo es satisfecho, ya brota uno nuevo para ocupar el lugar vacante”. Es por eso que se dice que la satisfacción de las necesidades primarias, no conduce a la plenitud, por el contrario, origina una nueva serie de malestares. Surgen en ese momento las necesidades secundarias y adquieren el poder para motivar la conducta del sujeto. Cuando en orden ascendente se satisfacen las necesidades, la que requiere cubrirse en ese momento se vuelve una fuente de motivación para la conducta del hombre.

La jerarquía se puede recorrer de manera descendente y ascendente ya que en el momento de que alguna de las necesidades más bajas se encuentra descubierta (como por ejemplo las necesidades básicas de hambre y sueño), la persona tiene la capacidad de regresar a esa necesidad para satisfacerla nuevamente y después de esto volver al nivel alcanzado anteriormente.

Al tener la conducta una relación directa con las necesidades del individuo, una forma de motivación en el área laboral es permitir que los empleados satisfagan sus necesidades fisiológicas a través de su descanso y el resto de las necesidades a través de su mismo trabajo, con esto se puede lograr que contribuyan a la realización de las actividades de la

organización, logrando al mismo tiempo su desarrollo personal, lo cual representa un beneficio doble.

Las necesidades de las personas siempre estarán enfocadas hacia la misma dirección y con el mismo orden, desafortunadamente por lo mismo y al percatarse de esto, algunas empresas se aprovechan de las necesidades de los trabajadores proporcionando sueldos diarios o que apenas permiten la subsistencia para, de esta manera, mantener al empleado dependiente de la organización, explotarlo lo mejor posible, basándose en sus impulsos de cubrir sus necesidades fisiológicas.

Al momento de establecer la teoría de la motivación, Maslow citado por Hampton (1997), consideró supuestos, entre ellos destaca: el individuo es un todo integrado, organizado. Por lo mismo indica que todo acto o deseo tiene una motivación, que la persona es una entidad humana, por lo que cuando expresa alguna necesidad, todo su ser se dirige y concentra a esa necesidad, no sólo una parte de su cuerpo.

El estudio de las necesidades humanas es muy amplio, por lo mismo, las necesidades se pueden estudiar de manera grupal o particular.

El ser humano está motivado por cierto número de necesidades básicas, estas urgencias o necesidades aparentemente no pueden ser alteradas una vez que se están presentando ante el individuo. Por su origen, pueden ser genéticas o instintivas, se agregarían a esta clasificación las necesidades creadas socialmente.

Las necesidades genéticas surgen a partir de aquellas carencias que se tienen desde el momento de la concepción hasta el momento presente. Este tipo de necesidades pueden aparecer en individuos de cualquier especie. Van desde las necesidades fisiológicas hasta las que tienen relación con la necesidad de contactos sociales para el correcto desarrollo del individuo. Las necesidades instintivas también se observan en todas las especies de seres vivos; estas necesidades llevan al individuo a cubrirse del frío, alejarse de lo caliente, protegerse los oídos ante un sonido intenso, etc. en suma, ayudan a que el individuo pueda conservarse estable ante las adversidades propiciadas por el medio. Finalmente, las necesidades creadas socialmente serían aquellas que, en el transcurso de la vida del individuo se han adquirido voluntariamente a través de un deseo no

satisfecho, provocado por el comportamiento de otros miembros de la sociedad, como por ejemplo, lo que tiene referencia con la adquisición de bienes materiales cayendo en consumismo excesivo para la integración o aceptación social, aún cuando eso signifique privarse de la satisfacción de algunas de las necesidades básicas del individuo.

Hay necesidades que son de índole psíquica más que fisiológica y de acuerdo a Maslow, quien es citado por Hampton (1997), éstas son las que constituyen la verdadera naturaleza interior de la especie humana, aún cuando este tipo de necesidades pueden ser distorsionadas por procesos de aprendizaje equivocados por los que llega a atravesar el individuo, estas necesidades también se ven afectadas por los hábitos o por las tradiciones que rigen la vida social del individuo.

Hampton (1997), en la cita que hace de Maslow, comenta que una situación o característica puede considerarse necesidad básica si satisface las siguientes condiciones:

- a) Su ausencia produce enfermedad.
- b) Su presencia previene contra la enfermedad.
- c) Su reimplantación cura la enfermedad.
- d) En ciertas situaciones muy complejas (de libre elección), la persona privada de ella, la prefiere ante otras satisfacciones.
- e) Resulta inactiva, de muy menguado efecto o nula funcionalmente, en la persona saludable.

Una vez que las necesidades de índole fisiológica han sido suficientemente satisfechas surgen las necesidades de seguridad.

Las necesidades de seguridad, son aquellas donde la persona necesita estar protegida contra amenazas y peligros. Son percibidas por el hombre solamente en el momento que tiene satisfechas sus necesidades fisiológicas y no antes ya que estas últimas son

prioridad. Los trabajadores llegan a manifestar intentos por cubrir estas necesidades al momento de crear sindicatos, al exigir leyes que protejan sus labores y su fuerza de trabajo, al poner todo el empeño en sus labores, al conformarse en todo y al recurrir a otros medios de evitar la pérdida de las posibilidades de trabajar y ganarse la subsistencia (Hampton, 1997).

La aparición de las necesidades de seguridad como motivadores da origen a un cambio en las prácticas laborales actuales. Se hace necesario aumentar los sentimientos de seguridad de los trabajadores dentro de su ambiente laboral. Las pensiones, los seguros colectivos de gastos médicos y de vida, los sistemas de antigüedad que rigen los despidos y los procesos de quejas que garantizan un trato justo unen más al personal a su empresa que un simple salario de subsistencia ya que les proporciona una especie de garantía de estabilidad para el futuro venidero. Esto puede representar la diferencia al momento de elegir la mejor opción de trabajo de acuerdo a los beneficios que ofrecen las empresas a sus empleados. Cabe mencionar que desafortunadamente el hecho de que el individuo sienta esta garantía de seguridad en su ambiente laboral no garantiza una motivación para trabajar más duro o con su mejor esfuerzo.

Maslow (Hampton, 1997), indica que los adultos neuróticos o inseguros, actúan, en gran proporción, como niños tímidos porque “se comportan como si una gran catástrofe estuviese siempre a punto de ocurrir; responde, comúnmente, como si se encontrara ante una emergencia; esto es, un adulto neurótico se comporta en verdad como si tuviese miedo de recibir una tunda...” La persona insegura siente una irrefrenable necesidad de orden y estabilidad; trata, a toda costa, de evitar lo extraño o inesperado. La persona madura, puede llegar a sentir interés ante lo nuevo y misterioso. Esta sería la gran diferencia en cuanto a la vivencia y satisfacción o no de esta necesidad.

Después de las necesidades de seguridad, se presentan en el individuo las necesidades de Afiliación, estas necesidades se refieren al amor, afecto y posesión. Afirma Maslow (Hampton, 1997):

“Entonces la persona sentirá hambre de nexos de afecto con la gente en general; en especial, de obtener un lugar en su propio grupo; así se reforzará por lograr dicha meta; querrá ganar ese punto más que nada en

el mundo y quizás olvide que, alguna vez que tuvo hambre, desapareció el amor y lo calificó de oneroso, tonto e irreal”.

Cuando el individuo ha logrado sobrepasar con éxito las barreras que le imponían las necesidades fisiológicas frente a otro tipo de necesidad surgen éstas que le indican que debe empezar a relacionarse y obtener su propia identidad dentro del grupo, esforzándose por conseguir y dar afecto para lograr sentirse querido y aceptado, cubriendo la necesidad que hasta ese momento se presenta como principal.

Según Maslow (Hampton, 1997), el amor implica una sana y afectuosa relación entre dos personas, la cual incluye mutua confianza. En donde los lazos que unen a la relación son saludables, hay ausencia de temor y una completa destrucción de todas las barreras que les permitan experimentarse como son en realidad. Hay ocasiones donde el amor se deteriora o simplemente se termina y esto ocurre cuando alguno de los miembros de la pareja teme que sus defectos y errores sean descubiertos y juzgados por el otro miembro de la pareja. Esto habla de una falta de confianza en sí mismo y en el otro, componente principal de la relación, por lo que no es posible mantenerla viva o funcionando de manera adecuada.

Además de la necesidad de amor, existe la necesidad de aprecio, Maslow (Hampton, 1997), establece que los individuos muestran dos categorías en lo que se refiere a urgencias de aprecio: el autorrespeto y la estimación por parte de los demás.

- a) La autoestima incluye conceptos como el deseo de lograr confianza, competencia, pericia, suficiencia, autonomía y libertad.
- b) El respeto por parte de los otros incluye conceptos como prestigio, reconocimiento, aceptación, estatus, reputación y aprecio.

Una persona con suficiente autoestima es más segura, más capaz y, por tanto, más productiva; sin embargo, cuando la estimación propia no resulta suficiente, el individuo tiene sentimientos de inferioridad y abandono que pueden dar como resultado desánimo y conducta desadaptativa.

Una vez que se han cubierto estas necesidades, surgirá en la persona la necesidad de llegar a ser tanto como pueda, hacer todo lo que es capaz de ser o hacer, necesidad de autorreconocimiento y reconocimiento por parte del resto de la sociedad, así como necesidad de confianza, respeto y éxito.

Finalmente, la persona necesitará buscar un significado para su vida y para las cosas que suceden en relación a sí mismo, tendrá un deseo de comprender, sistematizar, organizar, buscar relaciones y significados, una vez que lo ha logrado será capaz de crear un sistema de valores acorde a sus creencias y modo de vivir.

Además de las necesidades mencionadas anteriormente, Maslow descubrió una categoría más elevada de necesidades, las describe como urgencias de desarrollo (valores del ser o valores B), estas necesidades son contrastantes con las necesidades básicas o debidas a alguna deficiencia.

Hampton (1997), indica que los Valores del Ser (o valores B), que clasifica Maslow son:

1. Totalidad. Valor o necesidad que lleva a la persona a alcanzar la unidad, la integración, fomentando la organización y la estructura.
2. Perfección. Valor que indica a la persona lo que “debe ser”, le genera la necesidad de equidad, de adecuación a su medio y de justicia.
3. Completar. Valor que le indica a la persona que algo “está terminado”, le induce a tener un fin o una finalidad, le habla sobre la realización de las cosas.
4. Justicia. Valor también le indica lo que “debe ser”, le dirige por un camino de imparcialidad, orden y legalidad.
5. Vivacidad. Se vuelve un proceso que ocurre dentro de la persona y que lleva a realizar actividades, a ser espontáneo, a autorregularse y a tener un funcionamiento pleno.

6. Riqueza. Valor origina que la persona se diferencie de los demás, se torne más complejo y tenga algunas dificultades. No es necesariamente malo pero la misma condición origina que en algunos sectores de la sociedad este valor se vea como algo poco común, pudiendo ser por lo mismo rechazado.
7. Simplicidad. Valor que lleva a la persona a vivir con honestidad, a vivir como es en esencia, de origen, sin mayores complicaciones y de una manera transparente.
8. Belleza. Lleva a la persona a la perfección, a la rectitud, la vitalidad, la simpleza, la sencillez, naturalidad, el esplendor, la totalidad, la perfección, el cumplimiento, exclusividad y honestidad.
9. Bondad. Lleva a la persona a una vida con rectitud, benevolencia y honestidad, relacionándose con el valor de la justicia, de hacer lo que “debe ser” a partir de la misma piedad y compasión que se tiene por la vida y por los demás.
10. Originalidad. Hace que la persona sea diferente al resto, sea incomparable y pueda mantener una individualidad.
11. Facilidad. Valor que permite que la persona viva con soltura, sin tensión, haciendo un esfuerzo contra la dificultad, lo que le permita llegar a la perfección.
12. Recreación. Valor importante que permite que la persona se divierta, se entretenga, sienta alegría, goce, y se sienta contenta.
13. Verdad, Honestidad y Realidad. Permiten que la persona viva con sencillez, pero que también se pueda adaptar a algo más ostentoso, lujoso o grandioso, le indica lo que “debe ser”, lo orientan a la belleza, a lo transparente, a lo inocente, puro, orientando su vida hacia la integridad.
14. Autosuficiencia. Permite que la persona sea autónoma, independiente, no necesite de los demás para sobrevivir o para ser ella misma. Permite que la persona se determine a sí misma en cuanto a necesidades y valores, tenga la capacidad de trascender y de vivir con sus propias reglas.

Finalmente Maslow (Hampton, 1997), demuestra que aquellos hombres que son capaces de satisfacer sus propias necesidades o urgencias vitales son seres más sanos, felices y eficientes. Indica que aquellos que no pueden hacerlo, se frustran y tienden a crear síntomas psicopatológicos.

Douglas McGregor (1994), también nos proporciona una explicación de las necesidades que se presentan en los seres humanos dentro del entorno laboral:

Aplicado a las empresas actuales, además de la descripción de las necesidades de seguridad que realiza Maslow, McGregor indica que el hecho de que las empresas cubran las necesidades fisiológicas y de seguridad, genera que el empleado dé (después de que esas necesidades han sido satisfechas) importancia a las necesidades sociales, entre ellas a la de estimación. McGregor (1994), comenta que, a menos de que el mismo trabajo dé la oportunidad de satisfacer las necesidades de nivel superior (sociales), los empleados sentirán estas privaciones y esto se verá a través de su comportamiento. Por eso, este autor argumenta que si las empresas se esfuerzan por satisfacer únicamente las necesidades de índole fisiológico y de seguridad, los esfuerzos de las mismas están condenados al fracaso debido a que siempre empezarán a surgir necesidades de otra índole.

La necesidad de amor o afecto se manifiesta en el entorno laboral en la conducta que lleva a la persona a desarrollar o conservar relaciones satisfactorias y afectuosas con otros. En las organizaciones, el comportamiento de amistad con el grupo informal de trabajo es indispensable para cubrir esta necesidad. Cuando existe cooperación entre los miembros, estos tienen la sensación de aceptación y pertenencia entre los otros miembros. Sólo con la formación de grupos de trabajo, la administración puede lograr que el trabajo origine sentimientos de aceptación y pertenencia entre los colaboradores y de esta manera sean capaces de satisfacer sus necesidades sociales, que tanto desmotivan y desvalorizan al individuo cuando no las tiene cubiertas.

La necesidad de estima, la cual se encuentra más arriba que las necesidades sociales es el deseo de ser respetados por los demás y de respetarse uno mismo. En las organizaciones siempre encontramos intentos por demostrar la capacidad que posee el individuo y de ganarse el reconocimiento de los demás. Las tendencias actuales van

orientadas al reconocimiento del trabajo, esto consiste en diseñar puestos de trabajos que tengan la posibilidad de producir sentimientos de logro, orgullo y dignidad entre las personas que los llevan a cabo. Esto genera que la persona vaya cubriendo cada vez más necesidades en través de las actividades de su trabajo, esto, además de conveniente para las organizaciones actuales porque genera mejores trabajadores y mejor ambiente de trabajo, lo es para el individuo que lleva a cabo dicha actividad debido a que conduce a la persona a ver en su trabajo la posibilidad de su realización.

Esta necesidad mencionada por McGregor, Maslow (Hampton, 1997), la maneja como necesidad de autoestima, él menciona dos vertientes de esta necesidad, una baja y una alta. La baja es la que tiene relación con el respeto por los demás, la *necesidad de estatus*, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación, dignidad e incluso dominio. La alta comprende las necesidades de respeto a sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logros, independencia y libertad.

Si la necesidad de estima de un individuo es cubierta, surgirá la de autorrealización, misma que motiva al individuo a realizar conductas que lo lleven a explotar su potencial. Las personas que lo logran son aquellas que se acercan a una total realización a partir del cumplimiento de metas realistas, del disfrute de su vida, la conservación de sus virtudes y su capacidad de ser humano. Esta necesidad no es como las demás, permanece insatisfecha ya que cuando el individuo realiza las conductas que lo llevan a la autorrealización, siempre le surgirán nuevas necesidades, por lo que siempre se encontrará insatisfecha, es la más difícil de satisfacer en los trabajadores debido a que pocas veces está en concordancia con las metas de la organización y menos si es un trabajo rutinario o que exige poca creatividad.

El trabajo permite que la persona cubra necesidades como la comida y el agua mediante el pago recibido. Refugio y seguridad a través de su vivienda y sentido de pertenencia a través de la comunidad. Estima de los otros a través del prestigio, autoestima a través de la capacitación y autorrealización a través de los valores y su significado (Whitmore, 2003).

### 1.5.2. NECESIDADES SECUNDARIAS DE McCLELLAND

Las necesidades descritas por McClelland, citado por Hampton (1997), se conocen como necesidades secundarias o socialmente adquiridas: poder, afiliación y logro. Tienen cierto parecido con las necesidades de Maslow pero con una descripción más específica a los aspectos mencionados anteriormente. El poder se parece a la necesidad social o de estimación, también se puede relacionar con la necesidad de seguridad. La afiliación es parecida a lo que Maslow llama necesidad de amor o afecto. La necesidad de logro de McClelland tiene semejanza a la necesidad de autorrealización de Maslow, éstas se describen de la siguiente manera:

#### *Necesidad de Poder*

Las personas expresan esta necesidad cuando buscan e intentan influir en otros. Ejemplos de esta necesidad son: obtener posesiones o posiciones sociales que le dan prestigio.

Para situarlo a un nivel empresarial u organizacional se puede tomar como ejemplo a las gerencias, en las cuales el poder se puede manifestar de dos maneras diferentes. La primera corresponde a aquellos gerentes que luchan por ser dominantes e inspiran a los subalternos, despertando gran fidelidad personal. El otro estilo busca poder social o institucional, un compromiso del personal para hacer aquellos deberes que requieren las tareas laborales.

#### *Necesidad de afiliación*

Las personas que tienen esta necesidad prestan más atención a los otros y a sus sentimientos. Generalmente son más amistosos, más cómodos en la interacción con los demás y más dispuestos a hacer relaciones sociales. Esto les permite sentirse parte de la organización y ser reconocidos a través de esta manera de relacionarse con los demás.

#### *Necesidad de logro*

Cuando esta necesidad es predominante en una persona, suele expresarse por una preocupación por llevar a cabo tareas y metas con dificultad moderada para que de esta

manera, al luchar por alcanzarlas pueda finalizarlas con éxito y esto le hable sobre su propia capacidad. Las personas con esta necesidad requieren una retroalimentación sobre su desempeño y que se reconozca su esfuerzo.

### **1.5.3. CONDICIONES ESENCIALES PARA LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES BÁSICAS**

Hampton (1997) menciona que en el camino a la satisfacción de necesidades encontramos varios elementos esenciales que facilitan o dificultan dicho logro, estos elementos son: la motivación individual, las condiciones ambientales y las condiciones sociales del grupo; estos elementos deben tomarse en cuenta al momento de definir si una necesidad podrá ser cubierta o no.

Por lo general, las necesidades surgen en el orden en el que se han mencionado; sin embargo, existen ocasiones donde el orden de las necesidades puede cambiar, esto va a depender de las condiciones de salud mental de la persona y de su estado anímico. Algunas personas pueden preferir sólo la autoestimación, más que el amor proveniente de otros. Las necesidades que generalmente permanecen en el mismo orden de importancia son las necesidades fisiológicas y es que para éstas existe una gran alarma que informa acerca de la falta de cuidado siendo ésta el propio cuerpo.

Para poder dar paso a las necesidades de orden trascendente en la vida del individuo y lograr un mayor desarrollo es necesario ir cubriendo todas las necesidades que se van presentando ya que sólo así la persona logrará llegar a niveles cada vez más altos hasta alcanzar los niveles de la autorrealización.

Las necesidades no satisfechas son las que influyen de manera más activa sobre la conducta ya que se convierte en un deseo y, por el contrario, cuando una necesidad es satisfecha, deja de actuar sobre la conducta y deja de ser un deseo, dando paso a una nueva necesidad del mismo orden o de orden superior.

En la sociedad mexicana, el nivel de necesidad o la capacidad de cubrir las necesidades que se presentan en el individuo son un mecanismo para hacer una clasificación de los

niveles socioeconómicos en los que viven las personas, el poder adquisitivo y la manera de vivir serán factores indispensables a tomar en cuenta para hacer dicha división.

## **1.6. ESQUEMA SOCIOECONÓMICO DE MEXICO**

### **1.6.1. CARACTERÍSTICAS Y PENSAMIENTO DE LOS MEXICANOS**

El pensamiento del mexicano está relacionado con sus creencias, fantasías, el cumplimiento de sus necesidades y el medio socioeconómico en el que se desarrolla, elementos indispensables para alcanzar su estabilidad personal, por lo mismo, el tema que se presenta a continuación, tiene gran importancia en la población participante en este estudio.

De acuerdo a Rodríguez y Ramírez (2000), el mexicano sufre de una crisis de identidad, se siente devaluado, despreciado, aparenta que se ríe del fracaso, de la desgracia, lo cual utiliza como mecanismo psicológico para tapar sus debilidad es, de ahí viene su carácter violento y rudo, con el cual pretende resolver los problemas. Estrada describe a los mexicanos como un pueblo histérico, narcisista, esquizoide y paranoide (características que ha ido adoptando a lo largo de su historia debido a diferentes acontecimientos sociales y culturales).

México es un pueblo que tiene un alto sentido de religiosidad, con fanatismo y superstición al por mayor. Su fe le genera dependencia psicológica e incapacidad de enfrentar sus problemas, la creencia general del pueblo mexicano es que los santos se encargarán de resolver los problemas de los fieles (donde los fieles serían los mexicanos por supuesto), dicha situación resulta perjudicial ya que el mexicano deja de hacer cosas por resolver sus problemas esperando a que alguna fuerza divina los resuelva.

El mexicano se burla de todo aquello que le causa temor, festejando la muerte, actuando con base al miedo de quedarse sin nada o simplemente por la necesidad de tener el poder (mediante corrupción), haciendo el mínimo esfuerzo (aviadores), burlar la autoridad (haciendo “chanchullo” y fraudes fiscales).

Rodríguez y Ramírez (2000), hablan de una dependencia ancestral de varios sectores que forman la sociedad mexicana, volviéndola dependiente prácticamente de todo. Del gobierno, al cual sirve debido a que es el todo poderoso; de donde todo esperan y que llega a impedirles pensar; de su familia, de quienes nunca dejan de depender aún cuando hacen su propia familia, muchas de las nuevas familias viven en casa de sus padres, llevando más miembros a la familia (esposa, esposo o hijos); tradiciones, rituales que siempre seguirán ya que son parte de su cultura; de la naturaleza, a la cual cree inagotable, pretendiendo que los recursos durarán para siempre; de los vecinos y compañeros, siendo malinchistas, creyendo que lo proveniente del exterior es mejor de lo que existe en el país.

Otras características son la impuntualidad, la necesidad de ser importante y reconocido, rebeldía, desobediencia, indisciplina, el miedo, la envidia, el derroche y desperdicio de recursos, la crítica (no necesariamente constructiva), todo lo hace menos, utilizando diminutivos para referirse a cosas y personas por igual.

Un señalamiento importante de Rodríguez y Ramírez (2000), es indicar que el mexicano tiene doble cara por hacer alarde de preocupación por lo que él mismo ignora y otras veces, aparenta tener un poder que no tiene, quedando sólo en apariencia.

El mexicano prefiere el trabajo individual por ser desconfiado y no creer en el trabajo conjunto por temor al abandono y la traición. Generalmente son conformistas, muchos de ellos buscan tener solamente lo necesario para vivir. Cuando les toca estar en la parte directiva y no en la del empleado, suelen tomar una actitud autoritaria-paternalista, generando subordinados dependientes y con sentimientos de inferioridad ya que no conocen otro modelo de conducta. El mexicano necesita que se le reconozca el esfuerzo realizado aún cuando en ocasiones se ve tentado en evitar la responsabilidad.

Cabe mencionar que no todas las características de los mexicanos son malas o indeseables, también posee valores, costumbres y tradiciones que refuerzan su unión familiar, para el mexicano la familia significa apoyo y protección. Genera relaciones donde el servicio y la solidaridad están generalmente presentes. Precisamente entre sus aspectos positivos encontramos actitudes como el servicio, la colaboración, su

religiosidad, su sentido del humor, su imaginación e ingenio. Puede generar valores dentro de la empresa como la constancia, la disciplina y la paciencia.

### **1.6.2. CLASES SOCIALES EN LA REPÚBLICA MEXICANA**

De acuerdo a Bartra (1999) hay dos posiciones para definir a las clases sociales: la primera con base en las relaciones de propiedad con los medios de producción (el que tiene recursos para mandar sobre otros por las fuentes de ingreso que genera su capital) y la segunda posición tiene relación con un sistema de producción social históricamente determinado (la distribución de los recursos, heredado de generación en generación).

Las clases sociales son grandes grupos de personas que integran un sistema dentro de la estructura social, el cual no es necesariamente equitativo, en este sistema se establecen relaciones de explotación, dependencia y/o subordinación.

Las clases sociales divididas de acuerdo al nivel económico se definen como la estratificación de los hogares urbanos. Esta estratificación se mantiene relativamente estable a través del tiempo (González, 2011).

Los límites entre las clases sociales no son rígidos o estrictamente establecidos: existen grupos intermedios que participan de las características de dos o más clases diferentes, y aunque por lo general su existencia es transitoria y cambiante, su presencia da continuidad al sistema.

De acuerdo al Comité de Niveles Socioeconómicos de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública (AMAI, 2011) para generar una división de clases sociales, es necesario tomar en cuenta variables como: nivel de estudios, posesiones, tamaño y ubicación del mobiliario, entre otros. Con estas variables es posible ubicar 6 clases socioeconómicas diferentes; A/B Clase alta, C+ Clase media alta, C Clase media, D+ clase media baja, D Clase baja, E Clase más baja. Para esta investigación se tomarán como referencia únicamente las clases socioeconómicas de nivel medio y medio bajo (González, 2011).

### **1.6.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS CLASES SOCIALES MEDIA Y MEDIA BAJA**

La clase media (C) se caracteriza generalmente porque el jefe de la familia tiene una preparación académica de nivel preparatoria. Las personas que pertenecen a este nivel socioeconómico habitan casa o departamentos propios o rentados con algunas comodidades, sin llegar a grandes lujos (González, 2011).

La clase media de nuestra sociedad ve en el trabajo una manera de elevar sus expectativas o su estatus socioeconómico. No es ni una posibilidad de realización o bienestar, o forma de encontrar la identidad; es sólo una forma de tener dinero o de hacer dinero sin que muchas veces importe el camino para hacerlo. Generalmente, esta clase social no encuentra satisfacción de ninguna índole en el trabajo. De la Torre y Maciel (1986), comentan que el mundo del trabajo de la clase social media es un mundo oprimido y enajenado, y con esto quieren decir que el trabajador de clase media sacrifica sus horas de vigilia en trabajar para sacar dinero para vivir, vive dentro de un ambiente de tedio y frustración, no es capaz de encontrar aquello que le hace feliz dentro del entorno de trabajo, tiene que buscarlo fuera de él. Disfruta el tiempo libre ya que es el único que le permite alegrarse por momentos en su vida, fuera de su frustrante mundo de trabajo, por eso, para él este tiempo de ocio, será tiempo de libertad.

La clase media baja (D+) incluye familias y hogares que tienen un ingreso un poco menor al de la clase media y tan sólo un poco mayor al de la clase baja. Las cabezas de estas familias son generalmente individuos que tienen educación secundaria o primaria. Generalmente sus hogares les pertenecen aunque algunas otras familias suelen rentar el inmueble. Se mueven dentro de la sociedad como una clase holgada económicamente en relación con la clase baja.

### **1.6.2.2. MITOS Y FANTASÍAS DE LA CLASES SOCIALES EN MÉXICO**

México es un país donde su gente muchas veces pretende ignorar la realidad en la que vive, la fantasía le da la capacidad de alejarse de esa realidad cambiándola por algún motivo o razón que justifique su pensamiento. Como ya se mencionó anteriormente, México es un país donde se celebra la muerte en lugar de entristecerse por ella, reacción

que sería la más adecuada a dicha situación. El mexicano prefiere “echarle” la responsabilidad a alguien más, al “santito” que no le ha dado “chamba”, que no le ha conseguido marido, a “la santa muerte” que no le ha ayudado a llevar a cabo aquella venganza, a “cobrar alguna injusticia”. El mexicano prefiere vivir pensando en que las cosas ocurrirán sólo si “así lo quiere Dios”, esperando que aquellas novelas se hagan realidad, llegando un apuesto y rico hombre a sacar a la muchacha humilde de la pobreza.

Si bien es cierto que este tipo de pensamiento mágico y fantasioso viene alimentado por una política de conveniencia, de paternalismo, la realidad es que en buena parte se conjuntan la cultura y este pensamiento fantasioso generando una parálisis en la iniciativa y en la reacción del mexicano (Careaga, 2006).

Careaga (2006), comenta que desde los tiempos de la Conquista se ha difundido la idea en los habitantes del pueblo mexicano de que lo que viene del exterior es mejor, más valioso, de que todo lo que no es de esta tierra tiene un valor adicional. De aquí la falsa creencia que tiene el mexicano sobre la mejor preparación profesional de un extranjero sobre la suya o la idea de que será una mejor persona. De aquí mismo la tendencia a querer salir del país y a darle preferencia a los extranjeros, muchas veces, sobre los mismos mexicanos.

La idea de que si “permitimos que alguien más sobresalga se darán cuenta de lo poco que valemos” provoca que nos jalemos unos a otros para que todos quedemos al “parejo” (quedando todos estancados, no importa, es mejor eso a que digan que somos “chafas” o mediocres). La idea de que “el que no transa no avanza” prevalece en varios niveles sociales y culturales de México, esta creencia provoca deshonestidad y traición a los valores morales del individuo.

En fin, podrían mencionarse toda una serie de pensamientos que acompañan a la cultura mexicana y que no permiten que esta cambie por la inseguridad que generan. Estos pensamientos seguirán al individuo en todas las esferas de su vida y de su desarrollo social, teniendo un efecto en cada una de ellas, pasando por la personal, de pareja, amigos, familia y sobre todo, en la laboral y de desarrollo social.

Aún cuando las características antes mencionadas son generales en la cultura mexicana, unas tienen más influencia que otras, dependiendo de la clase social en la que se desenvuelve el individuo.

## **1.7. TRABAJO Y ESQUEMA EMPRESARIAL MEXICANO**

### **1.7.1. EL TRABAJO**

La palabra “Trabajo” tiene varios orígenes, algunos autores indican que esta palabra proviene de *trabs*, *trabis*, que significa traba, debido a que para algunos, el trabajo representa un obstáculo o reto para los individuos pues siempre necesita un esfuerzo para realizarse. En el Diccionario Jurídico sobre Seguridad Social (1994), la raíz en la palabra *laborare* o *labrare* que quiere decir labrar, término que se relaciona con la labranza de la tierra.

La Ley Federal del Trabajo (2006) en su artículo 3 identifica al término como un principio de Derecho Social, al establecer que “el trabajo es un derecho y un deber social, no es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien los presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud, y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia”. La Ley pide que exista respeto al momento de prestarse el trabajo como un servicio, al hacer este requerimiento, reconoce que muchos trabajos se prestan a atropellos para aquellas personas que los llevan a cabo. También pide que a través de este trabajo se garantice la satisfacción de las necesidades básicas de los trabajadores y sus familias.

En su artículo 8, la Ley Federal del Trabajo (2006) establece que trabajo es “toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio”, señalándose por lo que se refiere al término trabajador que éste “es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado”. La Ley del Trabajo es muy generosa al establecer de manera tan clara cada uno de los componentes del sistema del trabajo, está muy inclinada a favor del empleado debido a que es su deber protegerlo de cualquier condición de abuso que se pudiera presentar en su contra, de esta manera trata de garantizar que el empleado

pueda llevar sus actividades de una manera digna, que evite abusos y que le permitan obtener un beneficio propio y para la sociedad.

Es obligación de la Ley defender estos derechos ya que es la única manera de prever que alguna persona u organización intente abusar del trabajador, debido a que en determinados momentos y condiciones la situación del empleado suele ser fácilmente atropellada porque la persona mantendrá a toda costa aquel trabajo que le permita tener cubiertas sus necesidades básicas de seguridad y fisiológicas y las del resto de su familia, situación que puede ser aprovechada por personas que tomarán estas condiciones como las idóneas para exigir más allá de lo que se debe, llegando a cometer abusos e injusticias.

#### **1.7.1.1. EL VALOR SOCIAL DEL TRABAJO**

En el curso de la vida, el hombre debe satisfacer sus necesidades, lo cual sólo se puede lograr a través de la utilización de su fuerza de trabajo como un intercambio en la obtención de objetos materiales que sirvan de alimento, cobijo y protección (necesidades fisiológicas y de seguridad), así como de la búsqueda de agradecimiento o prestigio por su esfuerzo (necesidad de reconocimiento). Esta lucha por sostenerse y lograr la procreación y con esto la continuidad de la especie (necesidad de trascendencia) ha sido la motivación del hombre por iniciar y continuar con las actividades humanas que realiza.

La raza humana se diferenció de los animales en el momento en el que aprendió a elaborar y a utilizar las herramientas con las que trabaja. Gracias al trabajo, la anatomía del hombre también se fue modificando, las extremidades inferiores y superiores de los antropoides se fueron transformando hasta formar las manos humanas con dedo oponible. Después de esto, la postura del hombre tomó una forma erguida.

Con la finalidad de darle un mejor uso a las herramientas se comienzan a generar relaciones con los otros hombres para aprovechar mejor los recursos al momento de compartirlos y apoyarse en el uso de estas herramientas; es así como nace el lenguaje articulado, mismo acontecimiento que ayudó al hombre al desarrollo de su cerebro. Con lo anterior podemos decir que el trabajo formó al hombre tal como lo conocemos ahora y

contribuyó en su funcionamiento social (De la Torre y Maciel, 1986). Si no hubiera sido necesario un esfuerzo por la supervivencia y la procreación, muy probablemente el hombre habría limitado su desarrollo y no hubiera llegado a los niveles de evolución que tiene actualmente. Como dice el refrán popular: “El trabajo hace al hombre...”, se puede saber con lo anterior, que literalmente es una realidad.

La fuerza de trabajo tiene un valor que se retribuye al momento de realizarse, de esta manera, al igual que una mercancía, se genera un canje económico por la adquisición de ese producto.

La diferencia entre el trabajo del hombre y el trabajo animal es la conciencia que le imprime el hombre al momento de hacerlo. No solamente la conciencia de saber que se está haciendo algo, sino la capacidad de darle un sello personal a dicha actividad, llegando incluso a hacer propuestas de mejora para el momento de una nueva ejecución.

Como trabajo se entiende todo esfuerzo humano aplicado a la producción de la riqueza, la cual no es necesariamente para la persona que lleva a cabo el trabajo, principalmente será para la persona que tuvo la capacidad de comprar esa fuerza de trabajo.

De acuerdo a Careaga (2006), el trabajo es la forma más compleja en que se organiza la sociedad para conseguir sus bienes y servicios, exige que se cumplan varias condiciones para llevar a cabo ciertas actividades, implementando capacitaciones que adiestren a la persona, orientándola a hacer lo que se le está pidiendo; es una forma de alcanzar la autorrealización por la posibilidad de desarrollar sus potencialidades como persona.

Actualmente tenemos las divisiones de trabajo en manual e intelectual. El trabajo manual es el que se ejecuta con las manos y que exige más habilidad manual que inteligencia, este primer tipo de empleo se trata generalmente, de ocupaciones que son trabajos repetitivos y que no requieren que la persona aporte alguna sugerencia, sólo se le pide que haga las cosas. En cambio, en el segundo tipo de trabajo, son precisamente estas aportaciones las que se le piden al trabajador y es por lo que se le paga. Este tipo de trabajo lo llevan a cabo personas cuya capacidad les permita resolver un problema o una situación nueva por medio del pensamiento, siendo sumamente importante la inteligencia; la cual se manifiesta cuando la persona que se encuentra frente a la dificultad es capaz

de encontrar una solución mediante su pensamiento. Este segundo tipo de trabajo es mejor visto socialmente debido a que necesita una mayor capacidad y preparación intelectual para llevarse a cabo (Careaga, 2006).

#### **1.7.1.2. EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO**

Careaga (2006), define estos conceptos, los cuáles son una referencia muy importante para la situación vivida en Mexicana de Aviación.

##### *Empleo*

El término empleo se refiere a actividades que suponen un ingreso económico, reguladas mediante un contrato legal entre empleado y organización. Se refiere a aquellas actividades que desempeñan los miembros de la Población Económicamente Activa (PEA). Sus integrantes se hallan comprendidos entre los dieciséis y los sesenta y cuatro años de edad aproximadamente, rango de edades que contempla también a la población mexicana de zonas rurales donde la edad productiva empieza muy jóvenes. En la actualidad, y con los niveles de desocupación actual, contar con un empleo es una situación deseada por la mayoría de los miembros de la sociedad debido a que un empleo permite satisfacer las necesidades que se van presentando en la persona que realiza dicho trabajo y en los miembros de su familia, la situación contraria sería el desempleo.

Anda (2003) describe el desempleo y los tipos de desempleo que se presentan en la sociedad mexicana.

##### *Desempleo*

Es el paro forzoso de actividades económicas de la población. Existen tres categorías de desempleo:

- 1) Desempleo involuntario: constituido por personas que pueden y quieren trabajar y buscan hacerlo, pero que no encuentran empleo. Esta condición es la más complicada debido a que está completamente fuera de las manos de la persona.

Entre los impedimentos que se le pueden estar presentando está la falta de oportunidades, de preparación académica, no conocer el idioma que requiere el trabajo, la distancia hacia el centro de trabajo, el género, la religión, el estado civil, la edad, etc.

- 2) Desempleo disfrazado: incluye a individuos que quieren y pueden trabajar, y cuentan con un empleo que no es productivo, ejemplo: los vendedores ambulantes. En este tipo de desempleo se incluye a todas las personas sin un empleo formal y que, en muchas ocasiones, no han hecho el intento en conseguirlo por encontrar en este tipo de “trabajos” una mayor “comodidad”, este mismo tipo de personas llega a hacer alarde de que no “existen oportunidades de empleo en sus localidades”, incluso, en su país, creando una falsa idea de las condiciones reales de empleo y desempleo en la sociedad en la que vive.
  
- 3) Desempleo encubierto: compuesto por individuos que pueden trabajar, pero que no desean hacerlo, y en consecuencia no lo buscan. Generalmente son personas que tiempo atrás buscaron trabajo y no encontraron, por lo que se decepcionaron y dejaron de buscarlo. Este tipo de desempleo es el más dañino de todos porque genera una mentalidad de imposibilidad de cualquier oportunidad de sobresalir en el individuo y lo más dañino de todo es que le impide cambiar de forma de pensar. Este tipo de desempleo genera contaminación social debido a que refuerza un sentido de inutilidad y de falta de oportunidad entre los miembros de la sociedad, situación que se va generalizando como una forma de pensar entre el resto de la población (fácilmente adoptable para la población que no quiere trabajar y que convierte esta forma de desempleo en una justificación de su falta de actividad) y es lo que se refleja al exterior como situación económica de las comunidad o incluso del país cuando no es necesariamente una realidad.

El desempleo es una situación afortunada para unos y desafortunada para otros, esto dependerá de las necesidades de cada uno y por supuesto de las aspiraciones y motivación hacia el trabajo. Debemos tomar en cuenta que esta situación social también tiene consecuencias, las cuales no son necesariamente buenas o agradables.

De acuerdo a Arias y Heredia (2010), las tasas de desempleo son elevadas en países iberoamericanos. Además de esto, en muchas organizaciones se ha puesto de moda el adelgazamiento organizacional (downsizing). Se está generando una reingeniería que no cumple con los objetivos de las organizaciones y sólo reduce la cantidad de empleados.

#### **1.7.1.2.1. DESEMPLEO Y EXCLUSIÓN SOCIAL**

Para poder relacionar estos conceptos se definirá a la exclusión social, la cual Rubio y Monteros (2002) describen como “proceso social de separación de un individuo o grupo respecto a las posibilidades laborales, económicas, políticas y culturales a las que otros sí tienen acceso y disfrutan”. Dicho proceso social de separación puede tener diferentes causas y manifestaciones. La exclusión supone dejar fuera de las dinámicas e intercambios sociales y de los procesos de participación a determinados ciudadanos, incluso cuando éstos, en ocasiones, parezcan situados en el núcleo mismo de la sociedad. Exclusión social, en este sentido, significa no acceso, o acceso mediado, a los derechos y oportunidades vitales fundamentales.

En la exclusión social se relacionan la falta de estabilidad o posibilidades económicas producidas por el desempleo con la separación de los modelos y pautas que establece la sociedad y lo que considera como bueno o aceptable. Esta situación genera que se pierdan vínculos y relaciones sociales con el resto de la población.

Para Castells (1999), “la exclusión de un segmento significativo de la sociedad está compuesto por individuos desechados, cuyo valor como trabajadores/consumidores se ha agotado y de cuya importancia como personas se prescinde”. Precisamente el segmento de los desempleados ya no genera ninguna aportación a la economía de la sociedad (elemento esencial dentro de ella), y por lo mismo ya no se le toma en cuenta dentro de ella.

Al revisar lo anterior es posible darse cuenta de que las consecuencias económicas y las relaciones sociales de los desempleados no son deseables, ya que éstos se ven forzados a salir de lo que para ellos era su entorno social, viviendo con esto una pérdida del estilo de vida. Para ninguna persona es agradable saberse rechazado por su medio, tratado con

diferencias o simplemente que, aunque el trato de rechazo no venga del exterior, venga de sí mismo al saber que ya no es posible para él obtener las cosas o las comodidades a las que antes tenía acceso.

El tema de la vida de los desempleados y de las personas que le rodean es quizá uno de los aspectos más olvidados en esta difícil y desafortunada situación.

#### **1.7.1.2.2. EL DESEMPLEADO**

Para Nicholson (1994), la palabra “des-empleo” significa estar sin empleo en el sentido etimológico del término, es decir, carecer de alguna actividad económica que le proporcione ingreso al individuo.

La pérdida del empleo y en sí la carencia del mismo en la vida de una persona significa quitarle un rol, un estatus social y cultural de valor esencial en su medio debido a que a partir de este rol que pierde o al cual no tiene acceso en un determinado momento es de donde parten otros roles desempeñados por él, dentro de su sociedad.

Además de tener consecuencias a nivel social, el desempleo también tiene consecuencias a nivel físico (imagen) y psicológico en la persona que se encuentra en dicha situación. El estrés es el principal factor que surge en momentos de crisis. Entre los desórdenes que se pueden presentar en circunstancias como las anteriormente mencionadas se encuentran:

- No poder concentrarse adecuadamente en la realización de una tarea.
- No conciliar el sueño a causa de las preocupaciones.
- Tener sentimientos de inutilidad en la vida.
- Sentirse incapaz de tomar decisiones.
- Notarse agobiado y en tensión.
- Perder la confianza en uno mismo.

Estos trastornos, aunque menores, encierran a la persona en un círculo de sentimientos de desesperanza, incapacidad, desamparo, angustia, enojo, impotencia, ansiedad,

confusión, aislamiento, hipersensibilidad, ira excesiva, propensión al llanto, impotencia, frustración, falta de concentración, temor irracional, depresión, entre otros sentimientos que le dificultan salir de su situación y encontrar nuevas oportunidades de progresar.

Entre los síntomas físicos que se presentan comúnmente se encuentran: dolores de cabeza, de cuello y espalda, resecamiento de la boca, sudor en las manos, palpitations del corazón, náuseas, indigestión, cansancio, agitación, insomnio, visión opaca, retortijones, temblores; propensión a contraer enfermedades leves, infartos, cansancio al levantarse, irritación de ojos, enfermedades cardiovasculares; elevación del colesterol, afecciones renales, asma bronquial, padecimientos gastrointestinales, baja de defensas inmunológicas, cáncer, en general, cualquier forma de enfermedad psicosomática.

En momentos como éstos, el individuo puede llegar a presentar conductas como: irritabilidad, exceso o reducción en la alimentación, aumento en el consumo de alcohol, incremento en el consumo de cigarrillos, errores al momento de actuar o hablar, actividades obsesivas, acciones repetitivas, reducción de su nivel intelectual, absentismo, fallas en el manejo del tiempo, tendencia a prolongar las horas de trabajo, accidentes, propensión a culpar a los demás, complejo de culpa, cambios en el estado de ánimo, tornarse olvidadizo y pérdida del sentido del humor (Nicholson, 1994).

Como un punto intermedio entre el empleo y el desempleo se encuentre el *subempleo* en el cual se agrupa a las personas que quieren y pueden trabajar, pero que sólo tienen un empleo de medio tiempo, o de tiempo completo, pero únicamente durante ciertas temporadas del año. Entre las personas que ejercen este tipo de trabajo se encuentran individuos que están en edad de trabajar, personas que aún no saben, ni deben trabajar y ancianos que ya no están en condiciones de hacerlo (Anda, 2003).

Por supuesto que esta situación es más honrosa y enriquecedora para la persona que una situación de desempleo porque le permite mantenerse dentro de la sociedad y tener un ingreso que satisfaga sus necesidades básicas, conservando la sensación de utilidad en su medio y la fuerza para mantener y desempeñarse en un trabajo.

Para las personas que por algún motivo llegan a perder su empleo, existen diferentes *formas de organización para el trabajo*, generalmente se refugian en un tipo de trabajo

tradicional urbano informal, que son actividades en las que se utilizan procesos tecnológicos más o menos simples, de baja productividad, son actividades que no tienen relación con los profesionales. Este tipo de personas generalmente busca ejercer una actividad de comercio comprando y vendiendo mercancías que les den algún ingreso (Díaz-Guerrero, 1994).

### **1.7.1.3. LA PERSONALIDAD DEL MEXICANO Y SU INFLUENCIA EN EL GRUPO DE TRABAJO**

En el mundo laboral se están generando diferentes fenómenos interpersonales de origen individual y grupal. El trabajador, como cualquier otra persona, posee una personalidad y características propias que influyen en el comportamiento de éste y de sus compañeros dentro del entorno laboral.

El grupo social tiene gran importancia dentro del entorno del trabajo ya que es en este grupo donde se dan las experiencias diarias del individuo y es aquí mismo donde se dan las relaciones humanas. Este grupo social es el que integra, rechaza, cuida, descuida, protege, apoya, hunde y tiene grandes efectos en la forma en la que el individuo experimenta su propio ser entorno a sus pares y compañeros, aquí radica su importancia. De acuerdo a Díaz-Guerrero (1994), para que a un conjunto de individuos se le pueda considerar como grupo social, éste deberá poseer algunas características:

- Participar en interacciones frecuentes.
- Definirse entre sí como integrantes de un todo común.
- Compartir normas comunes.
- Poseer una misma cultura o subcultura.
- Tener la certeza de que forma parte del grupo.
- Contar con objetivos comunes.
- Tener una percepción colectiva de su unidad.

Dentro de este grupo social la persona desempeña ciertos papeles o funciones que lo diferencian del resto, a estos papeles se le llaman roles. El estatus se refiere al nivel que ocupa una persona en relación con otras. Esto puede depender del sueldo que percibe,

de los lugares que frecuenta y de las cosas que posea. El estatus puede marcar una muy clara diferencia entre los miembros de un mismo grupo social en el entorno laboral. Es así como el conjunto de las características personales, los roles y el estatus de las personas pueden modificar la conducta, la cual está estrechamente vinculada con la posición particular en la que se encuentren y con las expectativas y el papel que le de esa posición. De acuerdo a las descripciones anteriores, podemos clasificar también diferentes roles o tipos de empleado que son: activo, pasivo, gracioso, conflictivo, introvertido y extrovertido, todos ellos tienen alguna aportación en el entorno laboral de tipo positiva o negativa.

Los empleados son considerados la clase media dentro del entorno del trabajo. Estos empleados trabajan de forma individual y no tienen conciencia de su situación dentro de la estructura social. Sus sueldos son fijados de acuerdo a las reglas generales de la sociedad. Generalmente, los empleados van subiendo escalones dentro de la organización, esto va a depender de su edad y del tiempo que tenga laborando para la misma organización.

El trabajador Mexicano presenta características de personalidad compartidas culturalmente con otros mexicanos. Díaz-Guerrero (1994) habla sobre el complejo de inferioridad que comparten los mexicanos al momento de conformarse en sociedad y formar una familia, él comenta que el “complejo de inferioridad” del mexicano es en realidad una actitud, que consiste en no saber valorar la importancia del individuo.

Rivera (2005) describe 8 diferentes tipos de mexicanos:

- 1) Mexicano pasivo, obediente y afiliativo (afectuoso).
- 2) Mexicano rebelde activamente autoafirmativo.
- 3) Mexicano con control interno activo.
- 4) Mexicano con control externo pasivo.
- 5) Mexicano cauteloso pasivo.
- 6) Mexicano audaz activo.
- 7) Mexicano activo autónomo.
- 8) Mexicano pasivo interdependiente.

La autora menciona que estos tipos de mexicanos se encuentran en hombres y mujeres, que hay algunos más comunes que otros, siendo los más comunes: el Mexicano afiliativo y obediente, el mexicano activamente autoafirmativo o rebelde, el mexicano con control interno activo o “íntegro” y el mexicano con control externo pasivo o “corrupto”. Rivera (2005) menciona que si tomáramos en cuenta toda la república, el más común sería el obediente afiliativo.

El mexicano pasivo, obediente y afiliativo (afectuoso) es un tipo de personalidad común en las mujeres mexicanas y también en los mexicanos pequeños en edad. Entre sus características se encuentra que en la juventud son muy educados, de buena conducta, corteses, producen buena impresión, su meta es ser respetados, son agradables. Estos sujetos funcionarán bien dentro de la sociedad con el apoyo de sus padres.

El mexicano rebelde activamente autoafirmativo: casi opuesto al anterior, desobedece órdenes de sus padres (clase media y alta). Dominante y agresivo, decide por sí solo, se enoja, es peleonero, irritable, vengativo, tosco, líderes, independientes, autónomos, desorganizados, impulsivos, pueden sufrir problemas emocionales y ansiedad. De acuerdo a Rivera (2005), pueden llegar a ser extremistas políticos, delincuentes, negociantes o ejecutivos.

El mexicano con control interno activo es aquel que toma lo mejor de la cultura nacional de acuerdo a la situación en la que se encuentre (afectuoso y complaciente en ocasiones y en otras, rebelde). Parece poseer bastantes recursos internos para enfrentarse a la mayoría de sus problemas, son inteligentes y buenos estudiantes. Son responsables, cautelosos y afiliativos. Optimistas sobre su habilidad para resolver sus problemas.

El tipo de mexicano con control externo pasivo es aquel individuo pasivo, pesimista y fatalista, siempre dispuesto a escoger los caminos que le convengan más sin ver en lo más mínimo las necesidades de otros. Este tipo de mexicanos es desobediente llegando a ser ingobernable en ocasiones, carece de necesidades de autonomía, es poco cauteloso y tiende a actuar sin pensar.

El mexicano de tipo cauteloso pasivo es aquel que no tiene la iniciativa suficiente para emprender proyectos, le falta capacidad para llevar a cabo acciones que le permitan salir

adelante, en cuanto a su forma de conducirse, es una persona tranquila, toma las buenas costumbres como una forma de reaccionar ante diferentes situaciones que se le presentan. El mexicano audaz activo es un tipo de mexicano poco frecuente, este tipo de mexicano es una persona que busca todos los medios para salir adelante, tiene facilidad para encontrar los caminos adecuados que le lleven a lograr sus objetivos y no se rinde fácilmente hasta lograrlos. El mexicano activo autónomo también es poco común, tiene la cualidad de tener la energía suficiente para llevar a cabo todas las actividades que desea realizar, no busca que alguien le brinde algún tipo de “apoyo” o “palanca”, él busca satisfacer sus necesidades mediante sus propias capacidades y logra hacerlo. El mexicano pasivo interdependiente es el menos común de los tipos de mexicanos, este tipo de mexicano es una persona que emprende poca acción y que logra relaciones en las que depende de otros pero otros dependen también de él.

Los primeros cuatro tipos de mexicanos son los más comunes, son los que llevan las riendas de la sociedad. Los otros tipos de mexicanos se encuentran también en la sociedad pero con un número de integrantes mucho menor (Rivera, 2005).

Chiavenato (2009) indica que las diferencias de personalidad ocasionan que se presenten diferentes problemáticas en los grupos sociales de trabajo, éstas se describen a continuación:

- a) Frustración: sentimiento producido por un obstáculo interno o externo que impide la satisfacción de un deseo. Puede provocar diversas reacciones: agresión, evasión, regresión, aislamiento, racionalización, resignación y sublimación.
- b) Evasión: el empleado evita el objeto frustrante, parcial o totalmente. Cuando al empleado le resulta frustrante su trabajo puede faltar injustificadamente fingiendo estar enfermo o pidiendo permisos con demasiada frecuencia, dedicarse a soñar despierto, o decidir renunciar definitivamente.
- c) Regresión: implica que el sujeto vuelva a modos de pensar y a reacciones primitivas o infantiles que le causaban seguridad y que son preferibles a las situaciones actuales.

- d) Aislamiento: cuando el trabajador deja de tener contactos amistosos con sus compañeros, apartándose de ellos. Las razones pueden ser varias, entre ellas encontramos baja autoestima, sentimientos de rechazo, falta de simpatía, incomodidad, etc.
- e) Racionalización: puede ocurrir cuando el empleado comete algún error y trata de justificarse argumentando falsas razones o culpando a otros, esto habla de poca madurez al tomar una responsabilidad y falta de compromiso.
- f) Resignación: se presenta cuando a un empleado que se ha esforzado mucho no se le toma en consideración y éste no emite ninguna opinión al respecto. Esta situación tiene consecuencias negativas ya que provoca que la persona ya no desee aspirar a nada mejor dentro de la empresa.
- g) Sublimación: forma de frustración favorable para el empleado, ya que al sentirse en desventaja, procura superarse a través de la constancia hasta lograr su objetivo, haciéndolo a través de acciones que le generan beneficios a sí mismo y a su entorno, tomando esto como un medio de salida a su frustración.

La satisfacción de las necesidades del individuo ayudará en gran medida a que estas problemáticas se resuelvan o simplemente no se presenten. Por supuesto que una eficiente y buena dirección dentro del grupo social de trabajo puede ser muy útil para que estas problemáticas no afecten los resultados del grupo de trabajo o los afecten lo menos posible.

### **1.7.2. ESQUEMA GENERAL DE LA SITUACIÓN EMPRESARIAL EN MÉXICO**

Una vez que se ha revisado el concepto de trabajo, de su valor social; el fenómeno del desempleo y las implicaciones de ser desempleado, será importante revisar cómo se encuentran las condiciones actuales de empleo y desempleo así como la situación empresarial del país.

El Observatorio PyME de Pequeñas y Medianas Empresas (2010), proporciona resultados acerca de la situación actual de las empresas en México. De acuerdo a estos resultados se puede revisar que el 65% de las PyMEs en México son de carácter familiar, el resto se reparten en empresas donde los encargados de dirigir las son asistentes y/o agentes de confianza, algunos otros se encuentran vendiendo sus acciones a otros empresarios y de algunos pocos no se conoce como se compone la organización de la empresa.

En cuanto al nivel de formación de los empleados es posible revisar que alrededor del 3% no tiene ningún tipo de instrucción, 23% cuenta con primaria, 31% de los empleados con secundaria terminada, 26% tiene carrera técnica o bachillerato y 17% tiene estudios de licenciatura o superiores. Información que se confirma con los resultados que muestra el INEGI (2010), en su descripción de las características de la PEA.

Alrededor del 80% de las PyMEs no cuentan con algún tipo de certificación que avale su calidad en los procesos o productos. Aunado a lo anterior, alrededor del 50% de las empresas carece de algún tipo de técnica en calidad o productividad. Lo que habla de una ausencia de cultura de calidad, lo que se refleja por supuesto en los resultados finales de la empresa.

Otras características considerables de las PyMEs es que tienen un grado de inversión bajo, tan sólo el 41% de las empresas realizó sus mayores inversiones en 2001, mientras que el 35% prácticamente no ha generado inversiones.

Este tipo de empresas carecen de un mecanismo para sondear las preferencias o satisfacción de los clientes respecto a los productos que producen, solamente el 35% cuenta con algún tipo de mecanismo para obtener esta información.

Aún cuando Mexicana de Aviación no era considerada una PyME, es importante revisar las condiciones en las que laboran los empleados para tener un panorama general de lo que ocurre con las empresas en México.

Para poder estudiar la manera en la que se están conformando las empresas en México es importante revisar las formas de estructuración y administración dentro de las mismas.

### **1.7.3. CARACTERÍSTICAS DE LA REALIDAD LABORAL EN MÉXICO**

México es un país capitalista de desarrollo medio, industrial agrario, en proceso de monopolización por las empresas que captan más ingresos provenientes de sus pobladores, con una estructura interna desigual (con división de clases sociales), donde todos conviven y se unen por igual al momento de la producción y todo esto ocurre en medio de las crisis mundiales que se viven a nuestro alrededor.

De acuerdo a De la Torre y Maciel (1986), México es un territorio donde los grandes capitalistas son los que deciden el camino a seguir de todo el territorio nacional. Desafortunadamente tras esta visión, se encuentra también la de millones de desempleados en el país, los cuales tienen serias dificultades para satisfacer sus necesidades básicas y las de su familia. Las dos afirmaciones anteriores nos permiten darnos cuenta de que la riqueza del país se encuentra repartida de manera desigual, lo que impide que las fuerzas de trabajo sean equitativas y adecuadas a los salarios que se ofrecen.

Los Indicadores de ocupación y empleo al segundo trimestre de 2010 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía la PEA en mostraban que México se conforma de 47 137 757 habitantes, de los cuales 1 553 332 son hombres y 932 593 son mujeres desocupadas. La edad promedio de la población económicamente activa es de 37.7 años. El nivel de estudios promedio entre la PEA es de secundaria terminada y en algunas ocasiones, algunos inicios de estudios de preparatoria. El ingreso promedio por hora trabajada de la PEA es de 29.80 pesos.

Además de revisar la situación actual de las empresas en México es importante definir aspectos importantes que tienen relación con la forma de organización de las empresas.

## **2. ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **2.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN**

Mexicana de Aviación fue una empresa con un sistema operativo, un departamento de Recursos Humanos y una cultura organizacional propia, es por esto que resulta importante abordar este tema desde el enfoque teórico.

El concepto de administración es muy amplio. De acuerdo a Guzmán (1980), la administración debería llamarse “administración humana” o “administración social” debido a que la administración en sentido humano y social tiene contenido propio dedicado a la dirección de todos los grupos humanos y no sólo a unos cuantos. Los sujetos de la administración son los dirigentes de cualquier grupo de personas. “La actividad consistente en encauzar a varias personas hacia ciertos objetivos o metas da lugar a la intervención administrativa”.

La administración tiene por objetivo “la eficacia”, logrando que todas las direcciones sean eficaces en el más alto grado posible.

### **2.2. ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN**

Existen dos conjuntos de supuestos que fueron identificados por McGregor, él los denominó teoría X y teoría Y. la teoría X es el enfoque tradicional, incluye convicciones negativas respecto de las personas e influye en el estilo de administración de gerentes, moldeándolo con características impositivas. La teoría Y es un enfoque más moderno, incluye convicciones positivas que llevan a que los gerentes asuman una posición democrática consultiva (Chiavenato, 2009).

En la teoría X predomina la manipulación de las personas, la coacción y el temor. Las personas se consideran indolentes y perezosas y, por consiguiente, deben ser dirigidas, coaccionadas y amenazadas para que trabajen. Las personas representan recursos inactivos que la administración debe explotar. El trabajo es impuesto y se debe motivar extrínsecamente a través del pago y medidas de control y seguridad. El monitoreo y el

control deben ser rigurosos y las personas no pueden quedar sin supervisión ni los subordinados pueden dedicarse a sus propias deliberaciones. Las personas se consideran incompetentes, interesadas, y tratarán de obtener ventajas, si pueden. Se establece una clara jerarquía, siendo el temor al castigo es el principal estímulo.

En la teoría Y predomina el respeto a las personas y a sus diferencias individuales. En esta teoría se considera que a las personas les gusta trabajar cuando el trabajo es agradable. Opina que las personas pueden ser creativas y les gusta asumir responsabilidades. Cada individuo representa una riqueza de recursos que se puede explotar. Predomina la visión más abierta y humana. Las recompensas cubren todas las necesidades humanas, en especial las de alto nivel. La vida organizacional proporciona condiciones de autorrealización y satisfacción. El orden natural es la democracia; el reconocimiento es el estímulo primordial; la autenticidad y los valores sociales son básicos; la libertad y la autonomía son sagradas; la contribución es el resultado esperado (Chiavenato, 2009).

### **2.3. LA ORGANIZACIÓN**

Esfuerzo coordinado de un grupo más o menos numeroso de personas que se proponen realizar una finalidad común. “Parece que la organización se presenta como un hecho social, como un fenómeno de la convivencia humana, como algo que ocurre sólo cuando varios individuos se proponen alcanzar el mismo objetivo, teniendo que coordinar sus esfuerzos para alcanzarlos” (Guzmán, 1980).

No es posible deshumanizar el trabajo, el trabajo no se puede desligar del hombre. El trabajo y el hombre son inseparables ya que el hombre se desenvuelve a partir de todas las actividades que realiza, entre ellas, el trabajo.

Anteriormente se pensaba que el hombre nada tenía que ver con los resultados del trabajo, que él era completamente ajeno e independiente a los resultados numéricos que tuviera la organización, simplemente era cosas autónomas una de la otra. En nuestros días sabemos que parte de la imagen que tiene el hombre de sí mismo viene a raíz de los resultados de su trabajo.

### 2.3.1. TIPOS DE EMPRESAS Y FORMAS DE ORGANIZACIÓN

De acuerdo a Thompson (2007), existen diferentes maneras de clasificar a las empresas, las principales divisiones sobre los tipos de empresas son:

- Según su Actividad:
  - 1) Empresas del Sector Primario: son actividades que dependen de la naturaleza, como la agricultura, ganadería, pesca, extracción de minerales, petróleo, etc.
  - 2) Empresas del Sector Secundario o Industrial: son aquellas que realizan un proceso de transformación de materia prima. Como la construcción, óptica, maderera, textil, química, etc.
  - 3) Empresas del Sector Terciario o de Servicios: aquellas que tienen como principal elemento la capacidad humana, quienes realizan trabajos físicos o intelectuales. Son empresas como el transporte, bancos, comercios, hotelería, etc.
  
- Según el Tamaño:
  - 1) Grandes Empresas: manejan capitales y financiamientos grandes, tienen instalaciones propias, ventas millonarias y miles de empleados. Sus sistemas administrativos y operativos son avanzados.
  - 2) Medianas Empresas: en ellas intervienen cientos de personas, tienen áreas definidas con responsabilidades y funciones, sistemas y procedimientos automatizados.
  - 3) Pequeñas Empresas: son entidades independientes, rentables, sus ventas anuales y número de empleados no rebasan determinado límite.
  - 4) Microempresas: en este tipo de empresas tanto la empresa como tal y la propiedad son individuales, los sistemas de fabricación son artesanales, carece de

tecnología avanzada en la mayoría de las ocasiones. Su administración, producción, ventas y finanzas son elementales. El propietario puede ser el encargado de la atención de la empresa.

- Según la Propiedad del Capital:

- 1) Empresa Privada: donde la propiedad del capital es del sector privado.
- 2) Empresa Pública: en ésta, el capital pertenece al Estado; Nacional, Provincial o Municipal.
- 3) Empresa Mixta: la propiedad del capital es compartido entre el Estado y particulares.

- Según el Ámbito de Actividad:

- 1) Empresas Locales: operan en un pueblo, ciudad o municipio.
- 2) Empresas Provinciales: operan en una provincia o estado de un país.
- 3) Empresas Regionales: involucran a varias provincias o regiones.
- 4) Empresas Nacionales: sus actividades se realizan en todo el país.
- 5) Empresas Multinacionales: sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser de cualquier país.

- Según el Destino de los Beneficios:

- 1) Empresas con Ánimo de Lucro: los excedentes pasan a manos de los propietarios, accionistas, etc.

2) Empresas sin Ánimo de Lucro: en ésta, lo excedentes se dirigen hacia la propia empresa para permitir su desarrollo.

- Según su Forma Jurídica:

- 1) Unipersonal: el empresario o propietario es la persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante cualquier situación que pudiera presentarse en la empresa.
- 2) Sociedad Colectiva: empresa que tiene más de un propietario, los socios responden de manera ilimitada ante cualquier situación que pudiera presentarse en la empresa.
- 3) Cooperativa: no tienen finalidad de lucro, sirven para cubrir los intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes pueden ser trabajadores, proveedores y clientes a la vez.
- 4) Comanditarias: son empresas que poseen dos tipos de socios: los colectivos con responsabilidad ilimitada y los comanditarios, a los cuales se les responsabiliza de acuerdo a su aportación al capital.
- 5) Sociedad de Responsabilidad Limitada: los socios propietarios asumen la responsabilidad de la empresa sólo por el capital o patrimonio propio de la empresa.
- 6) Sociedad Anónima: empresa con responsabilidad limitada al capital aportado, tiene la posibilidad de vender acciones de la misma empresa. De esta característica se vale para ampliar su capital.

Es importante indicar que independientemente del tipo de empresa del que se hable y de su forma de organización, siempre se generarán fenómenos entre las personas que las conforman como la socialización y la comunicación en sus diferentes formas, mismas de las que se hablará a continuación.

### **2.3.2. SOCIALIZACIÓN**

Todo a nuestro alrededor tiene que ver con la convivencia, con una serie de grupos, de movimientos, asociaciones, instituciones para fines económicos, culturales, sociales, deportivos, recreativos, profesionales, políticos, etc.

La socialización, de acuerdo a Calderón (2011), “es un proceso mediante el cual el individuo adopta los elementos socioculturales de su medio ambiente y los integra a su personalidad para adaptarse a la sociedad”. Las sociedades se han formado con la finalidad de superar los obstáculos más fácilmente, dividiendo la complejidad del trabajo entre todos, logrando así la colaboración. La asociación con otros es naturalmente inevitable ya que se trata de un medio de identificación con el entorno, es un impulso natural a relacionarse con los semejantes.

### **2.3.3. LA COMUNICACIÓN**

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (2001). La comunicación es el trato y la correspondencia entre dos o más personas. Es la transmisión de señales mediante un código común entre emisor y receptor.

Castro (2007) dice que “la Comunicación Corporativa se divide en dos: Comunicación Interna y Externa. Las comunicaciones internas trabajan por la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa”, siendo todos los mensajes que cursan dentro de las redes de la organización por diferentes motivos como: actividades de los puestos y para asumir tareas adicionales para lograr el éxito de la operación. “Las externas buscan gestionar la imagen que la empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad, se desarrollan fuera de la institución, en relación a sistemas u organizaciones externas”. Son actividades de entrada y salida a la organización como conocer las percepciones que tienen las personas de afuera respecto a la misma organización.

Para lograr una comunicación efectiva dentro de los equipos de trabajo es necesario que:

- Se desarrolle la capacidad para expresarse, incluyendo la selección de las palabras, la velocidad y el tono de voz.
- Desarrollar la capacidad del otro, tanto para oír como para escuchar.
- Exista un adecuado nivel de comprensión que posea la otra persona de los términos y conceptos que usted emplea.

### **2.3.3.1. RETROALIMENTACIÓN**

De acuerdo a Márquez (1999), “en teoría de la comunicación llaman retroalimentación al hecho de que, cuando se transmite un mensaje, el receptor del mismo responda al emisor de modo que la respuesta constituya un nuevo mensaje de retorno”.

Todos necesitamos retroalimentación en el hogar, la escuela, el trabajo y en cualquier esfera en la que nos desenvolvemos para poder llevar una vida saludable. Es parte de la confirmación de nuestra existencia y de la creación de nuestra autoestima.

Maldonado (2008), cita a Amelia Reyes, socia directora de la consultora en recursos humanos AF Comunicación Estratégica, quien explica que la retroalimentación es un elemento clave dentro de la empresa que permite comunicar observaciones, preocupaciones, sugerencias, refuerza los puntos de progreso y señala los que pueden mejorarse.

La retroalimentación puede ser positiva o negativa. Se puede transmitir por medio de palabras, sonidos o mediante miradas y actitudes.

En los equipos de trabajo, la retroalimentación debe darse en relación al desempeño de la persona en su trabajo y al efecto que tiene éste con las personas que lo rodean (esto para lograr y reforzar la conducta deseada).

La retroalimentación tiene por objetivo beneficiar al receptor. Debe basarse en la observación directa, no en deducciones ni rumores. La comunicación debe ser bilateral, permitiéndose así compartir las ideas (Nicholson, 1999).

Dentro de la comunicación, se presentan además otros fenómenos que, al ser comunes, cobran mucha importancia en el sector laboral, uno de estos es el rumor, que se describe a continuación.

### **2.3.3.2. RUMOR**

Los rumores o murmuraciones son medios de comunicación, tienen importancia por su ambigüedad. Pierden detalles de relato en relato, y ganan otros. Constituye una de las desventajas digna de mención que suscita la comunicación informal.

Los agentes que facilitan su difusión son: el temor, la esperanza, la hostilidad, la curiosidad y la falta de información.

Como lo mencionan Flores y Orozco (1983), el problema del rumor y sus consecuencias se generan a partir de una comunicación ineficiente o deficiente.

Continuando con el esquema del proceso administrativo, se revisará el tema de los sistemas administrativos.

## 2.4. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Likert, citado por Chiavenato (2009), propone cuatro estilos administrativos:

1. Sistema autoritario coercitivo: estilo basado en la falta absoluta de confianza en los subordinados, que no se sienten libres y están motivados por el miedo, la amenaza, los castigos y las muy escasas recompensas. El flujo de información es vertical, de arriba hacia abajo, la información de abajo hacia arriba se ve con mucha desconfianza. Todas las decisiones se centralizan en la parte más alta de la organización si la comparáramos con una pirámide. Es el modelo más cerrado de administración.
2. Sistema autoritario benevolente: implica desconfianza condescendiente en los subordinados, que no se sienten libres para analizar su trabajo, están motivados por recompensas y algunos castigos reales o potenciales. El flujo de la información es vertical (descendiente o ascendente). Las políticas se definen por los altos mandos y las decisiones se asignan a los niveles inferiores.
3. Sistema consultivo: implica desconfianza sustancial pero no total en los subordinados. Los subordinados se sienten relativamente libres, están movidos por recompensas, castigos ocasionales y algún compromiso. El flujo de la información es descendente y ascendente. La información de abajo hacia arriba se acepta, algunas veces con cierta desconfianza. Las políticas y las decisiones generales se toman en la cima de las organizaciones mientras las decisiones específicas se delegan a los niveles más bajos.
4. Sistema participativo: implica total confianza en los subordinados, están motivados por factores económicos. El flujo de información es descendente, ascendente y horizontal. La comunicación ascendente se acepta en plenitud. La toma de decisiones se divulga en la organización y se coordina de manera adecuada. Es el modelo más abierto de la administración.

Conforme el sistema utilizado se acerque más al número cuatro, las necesidades humanas de las personas de la organización serán satisfechas con más eficiencia.

## 2.5. LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Al decir Recursos Humanos se hace referencia a todas y cada una de las personas que trabajan en la organización, al personal, independientemente de la jerarquía que ocupe (De la Calle y Ortiz, 2004).

El papel de los Recursos Humanos se vuelve indispensable en la participación de la empresa cuando se trata de mantener un entorno dinámico, competitivo o con capacidad de mantenerse vivo.

Después de revisar el papel que juega el trabajador dentro del desarrollo de la empresa, las personas son consideradas como uno de los recursos más valiosos de la organización, pero también muy complejo, lo que conduce a una necesidad de gestionarlos de forma más detallada y eficiente (De la Calle y Ortiz, 2004).

Frederick W. Taylor, padre de la Administración Científica tenía una teoría sencilla: el hombre es un ser racional, que trabaja porque está obligado, con la única meta de satisfacer sus necesidades materiales. Sus ideas acerca del comportamiento del trabajador eran:

- Impera la ley del mínimo esfuerzo.
- El trabajador en su puesto no necesita pensar.
- El trabajador no quiere tener iniciativa en su propio trabajo.
- El trabajo en grupo es negativo.
- La única motivación para el trabajador es la compensación económica.

Los departamentos centralizados van surgiendo a partir de estas teorías.

En los años 20 y 30 del siglo XX, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger investigaron sobre la conducta humana en el trabajo, pudieron revisar que había factores psicológicos y sociológicos que afectaban este comportamiento. A partir de esto crearon una teoría contraria a la de Taylor, negando que el hombre tuviera una sola motivación para el trabajo. Las principales aportaciones de Mayo son:

- La organización técnica no es el único factor que interviene en la productividad.
- Para dirigir a los trabajadores no sólo hay que tener en cuenta sus necesidades fisiológicas sino también las psicosociales.
- El factor económico no es el único factor de motivación.
- Los grupos informales influyen en la actitud y en la productividad de los trabajadores.

De acuerdo a la teoría de Mayo, era necesario mejorar la comunicación dentro de la empresa ya que una comunicación interpersonal deficiente provoca insatisfacción en los trabajadores, proponía además que los trabajadores participaran en las decisiones que les afectaran a ellos directamente (De la Calle y Ortiz, 2004).

Aunque la finalidad de las dos teorías era aumentar la producción, Taylor basaba su teoría en la racionalización y Mayo en la humanización.

Dentro de la Gestión de Recursos Humanos existen cinco procesos que se desarrollan dentro del departamento de recursos humanos (De la Calle y Ortiz, 2004).

1. Procesos Básicos: se llevan a cabo antes de que se incorpore la persona a la organización, se analizan los puestos y planean los recursos humanos.
2. Procesos de afectación: ocurren cuando las personas se incorporan a la organización. Incluyen el reclutamiento, selección, contratación y socialización del individuo al puesto de trabajo y a la organización.
3. Procesos de formación y desarrollo: ya una vez dentro de la organización, el individuo aprende las funciones de su puesto o se prepara para ocupar puestos de responsabilidad mayor. Tiene la posibilidad de tener acceso al plan de carrera si la empresa lo maneja.
4. Procesos sustractivos: se ocupan de la desvinculación del empleado, de forma involuntaria o voluntaria.

5. Procesos de evaluación y compensación: promueven que el empleado sea compensado por su trabajo mediante una evaluación de desempeño.

Los objetivos explícitos son:

- Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias para la organización.
- Retener a los empleados deseables o de talento.
- Motivar a los empleados para que estos quieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a conocerse y desarrollarse dentro de la organización.

Los objetivos implícitos son:

- La productividad: facilitar el incremento en esta área, mediante la gestión del recurso humano.
- Calidad de vida en el trabajo: tendencia a incrementar el compromiso de los empleados en la actividad que realiza, dando oportunidad a que cumplan con sus aspiraciones.
- Cumplimientos de la norma: es el cumplimiento de las leyes dentro de la organización.

El departamento de Recursos Humanos facilita servicios al resto de la organización (De la Calle y Ortiz, 2004):

1. Autoridad de Staff y de línea: departamento que existe para ayudar a los empleados, directivos y la organización a lograr muchas metas. Los directivos de recursos humanos no ejercen autoridad ni responsabilidad de dirigir a otros departamentos. Su actividad consiste en asesorar a otros directivos.

2. Autoridad funcional: es el derecho de que el departamento de personal adopte decisiones que podrían haber correspondido a los gerentes de línea.
3. Responsabilidad dual de RH: cuando existe autoridad de línea y staff se genera una responsabilidad dual. Debe crear ambiente de responsabilidad de la productividad de los empleados, identificando los mejores métodos para el entorno laboral de la compañía.

Los conceptos anteriores permiten limitar un marco de referencia para revisar la configuración de las empresas desde su estructura, lo que permita facilitar la comprensión sobre la forma en la que ésta se maneja, cómo maneja sus recursos y se organiza. A continuación se expondrá de manera general, la forma de organización y características de las principales empresas que fueron participantes en la investigación: Compañía Mexicana de Aviación y RH Net (De la Calle y Ortiz, 2004).

### **3. CARACTERÍSTICAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **3.1. CARACTERÍSTICAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE MEXICANA DE AVIACIÓN**

Mexicana de Aviación (2009) y Aerolíneas Mexicanas (2009), publican sus principales características:

Nombre de la empresa: Mexicana de Aviación.

Razón social: Compañía Mexicana de Aviación, S.A de C.V.

Tipo de empresa que es:

Por su Actividad: Servicios de Transporte.

Por su tamaño: Grande.

Por la Propiedad del Capital: Empresa Privada.

Por el Ámbito de Actividad: Multinacional.

Por el Destino de los Beneficios: Empresa con Ánimo de Lucro.

Por su Forma Jurídica: Sociedad Anónima.

Visión: “Ser la organización líder de la industria de la aviación en México y un referente a nivel mundial por la calidad de nuestra gestión”.

Misión: “Porque volar es maravilloso, en Mexicana entregamos a nuestros clientes soluciones de gente para la gente, haciendo de viajar una experiencia plenamente satisfactoria por la facilidad, seguridad y calidad en el servicio que encuentran con nosotros”.

Al hacer bien nuestro trabajo, creamos valor para los accionistas, socios y colaboradores de la empresa.

Valores:

Servicio: Aceptamos el compromiso de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, en cada contacto, de manera íntegra, eficiente, personalizada y consistente, mostrando en todo momento una actitud empática, positiva y amable y nuestra determinación por hacer que su experiencia con nosotros les resulte fácil y satisfactoria.

Innovación: Buscamos mantenernos en la vanguardia de la industria, mejorando lo que hacemos y generando, de manera creativa, nuevas soluciones que nos permitan diferenciarnos de la competencia y anticiparnos a las exigencias de nuestro mercado.

Efectividad: Entregamos resultados medibles y claramente generadores de valor para la compañía, como consecuencia de hacer las cosas de manera completa, eficaz y oportuna, con la mayor simplicidad posible y aprovechando los recursos en función de nuestros tres ejes rectores: ingreso, costo y servicio.

Liderazgo: Tenemos un claro sentido de propósito y dirección común y la capacidad de motivar a los demás, impulsar el trabajo en equipo y asegurar la implementación de las mejores prácticas.

Respeto: El reconocimiento de la dignidad de las personas es el fundamento de nuestras relaciones con los demás. Por eso, aceptamos el hecho de que todos actuamos en función de nuestros intereses, necesidades y sentimientos, y cuando éstos son legítimos, reconocemos el enriquecimiento mutuo que se deriva de nuestras similitudes y diferencias.

Integridad: Cumplimos con nuestras obligaciones y compromisos en apego a los valores, principios y normatividad vigente, buscando la consistencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos, y procurando el beneficio de todas las partes involucradas.

### **3.2. CARACTERÍSTICAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE RH NET**

RH Net (2010), expone sus principales características:

Empresa tipo outsourcing que ofrece a sus clientes la posibilidad de dejar de preocuparse por los cálculos, pagos de beneficios y salarios, retenciones, compra y actualizaciones de software, hardware, seguridad de datos, actualizaciones en las leyes laborales, seguridad social y costos del personal asignado a la elaboración de la nómina dentro de su empresa.

Los beneficios que ofrece son:

- No inversión en software ni en hardware.
- Confidencialidad de la información.
- Control de costos operativos de nómina.

RH Net ofrece a las empresas que los contratan como servicio de outsourcing:

- Mayor enfoque en el desarrollo de su negocio principal.
- Reducción significativa de costos.
- Mejora en sus servicios administrativos para dar soporte a la operación.
- Optimización de la tecnología.
- Mayor aprovechamiento de las fortalezas y capacidades de la compañía.

- Mejor calidad y oportunidad de la información para la toma efectiva de decisiones.
- Manejo confidencial de la información.
- Eliminar o reducir el riesgo por contingencias fiscales y laborales de la empresa.

Este outsourcing asegura soporte en el momento y por el tiempo que se necesite en la empresa que lo contrata. Desde una captura de datos y reclutamiento de personal, hasta una consultoría integral para optimizar el manejo del recurso más importante de su empresa: el humano.

Tiene como filosofía que sus clientes los sientan como parte de su departamento de nóminas y seguro social, no como una entidad aparte.

Ellos tienen “Visión de hacer Negocios, Valores Agregados sobre la Competencia”.

Ellos se refieren a sí mismos de la siguiente manera: “Somos un grupo de profesionales en administración de personal que encontramos la forma de ser socios de nuestros clientes:

- Compartimos costos y responsabilidad.
- Pensamos diferente a nuestra competencia.
- Creamos soluciones con historial de éxito.
- Tenemos experiencia e infraestructura.
- Compartimos talentos”.

Misión: Proveer soluciones y procesos con estándares globales que optimicen y mejoren la rentabilidad del negocio de nuestros clientes.

Valores: Integridad, Innovación, Compromiso, Organización enfocada al cliente, Diversidad, Equilibrio, Talento e Innovación.

Esta empresa maneja actividades de subcontratación (outsourcing), forma de organización y operación elegida por Compañía Mexicana de Aviación en el servicio de Call Center para sus clientes por las ventajas que les ofrecía. El outsourcing se definirá a continuación por considerarse parte fundamental de la investigación, al ser la figura con la responsabilidad legal de los empleados de Mexicana.com.

## **4. EL OUTSOURCING**

De acuerdo a Castillo (2007), “subcontratación (del inglés outsourcing), también llamada tercerización o externalización, proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato”. Se utiliza como un mecanismo para mejorar la competitividad.

### **4.1. HISTORIA DEL OUTSOURCING**

Uquillas (2007), describe la historia del outsourcing indicando que esta es una práctica que se ha venido desarrollando a partir de la época moderna, desde ese momento se empezó a revisar en esta práctica una estrategia de negocios.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas trataron de abarcar en sí mismas la mayor cantidad de actividades posibles para no desperdiciar recursos que tuvieran que proporcionar a terceros. Con el paso del tiempo, esta práctica fue quedando obsoleta debido a que aún cuando controlaban todos los departamentos, estos no estaban tan actualizados como las empresas que se dedicaban exclusivamente a generar ese tipo de servicios.

El concepto de outsourcing empieza a ganar credibilidad a partir de los años 70's y, es en los años 80's que empieza a ser implementado por las grandes empresas de Estados Unidos como Kodak. Ya para los años 90's las empresas de tecnología que no eran suficientemente grandes empezaron a utilizar este sistema en departamentos como atención a clientes.

Las necesidades de las empresas han llevado al outsourcing a tener un mayor auge en la actualidad. Las necesidades que pretenden cubrirse son: crear estructuras de servicio muy dinámicas y adaptables a los entornos cambiantes en las formas de hacer negocios y prestar servicios, garantía en la disponibilidad de recursos humanos y tecnología especializada con costos predecibles y finalmente, la mejora de la eficiencia global en todas las áreas de la organización.

El mismo autor describe los beneficios que aportan estas empresas:

1. Reducción de costos.
2. Obtención de productos de mejor calidad.
3. Experiencia: estas empresas cuentan con los conocimientos necesarios y personal altamente calificado lo que permite responder con rapidez a los cambios del entorno.
4. Acceso a nuevas tecnologías: sobre todo cuando se trata de empresas que ofrecen servicios de tecnología de la información. Permite tener la mejor tecnología sin necesidad de entrenar al personal para manejarla.
5. Disminución de costos en recursos humanos: el personal que desarrolla las actividades es externo, por lo que no se tiene compromiso o responsabilidad hacia ellos.
6. Concentración de objetivos: al contratar a una empresa que se encarga del manejo del personal, la organización tiene la posibilidad de poner más atención al negocio que está desarrollando.
7. Ayuda a redefinir la empresa.
8. Permite aumentar la flexibilidad de la empresa, disminuyendo sus costos.

De igual manera, Uquillas (2007) indica que es importante mencionar que no todas son ventajas, la práctica del outsourcing trae consigo también varias desventajas, entre ellas:

1. Estancamiento en cuanto a innovación por parte del prestador externo, lo cual se ve reflejado en la empresa que lo contrata.
2. El prestador externo (outsourcing) puede convertirse en un competidor de la empresa si éste aprende y tiene el conocimiento del producto en cuestión, creando una empresa propia.
3. Puede ser que el ahorro no sea el esperado cuando se contrata al outsourcing.
4. Altos costos; en caso de ser necesario, un cambio de prestador externo (outsourcing) si éste no es lo que se esperaba o no cumple con las expectativas de la empresa.
5. La empresa puede llegar a experimentar una pérdida en la producción.

Y, entre algunas opiniones en contra de este tipo de prácticas podemos revisar que, los trabajadores, al no ser empleados contratados por la empresa, no desarrollan un sentido de lealtad hacia la organización. Generalmente se utilizan contratos por periodos cortos aunque el trabajo sea continuo. La subcontratación no elimina puestos de trabajo pero reduce su valor económicamente hablando. También será importante que no se pierda de vista que la utilización de outsourcing implica que una parte importante de la empresa se deje en manos de terceros, lo cual, si es bien hecho puede favorecer los intereses de la empresa, pero si no se realiza como se esperaba, por supuesto que se estarán afectando dichos intereses.

#### **4.2. EL OUTSOURCING EN MÉXICO**

Ferguson (2010), realizó un artículo sobre el outsourcing en México encontrando que los servicios de tercerización representan un mercado de 3,200 millones de dólares para México, siendo además una fuente de empleo que promete generar un aproximado de 600,000 empleos formales para el país en el 2012.

En el 2003, se revisó un incremento de 10% en los servicios del outsourcing cuando se esperaba una caída de entre el 20% y 30% de este servicio. Las áreas que más solicitan sus servicios son las dedicadas al mantenimiento y al desarrollo de sistemas así como la administración informática de las empresas.

México se encuentra actualmente entre las cuatro principales potencias de outsourcing, por detrás de China, Brasil, India y Brasil, y es el segundo proveedor de servicios para Estados Unidos.

Junto con los grandes corporativos, las PyMEs están obteniendo beneficios de la tercerización ya que reducen los costos al acceder a economías compartidas, obteniendo mejores precios en la renta de licencias de software u otros servicios. Además de que pueden optimizar sus operaciones ya que las realizan sobre modelos establecidos y probados con anterioridad, lo que les evita realizar inversiones y les permite tener acceso directo a la forma de operación y la capacitación. Los ahorros que tienen las empresas son hasta del 45% y llegan a crecer entre 20% y 40% en sus ingresos.

“La Asociación Mexicana de la Industria de las Tecnologías de Información (AMITI), citada por Ferguson (2010) revela que para el 2012, la tercerización de procesos de negocios (call centers, desarrollo de software y outsourcing), puede generar más de 600,000 empleos en México”.

Por otro lado Notimex, citado por CNNEXPANSIÓN (2008), revisa la situación que están teniendo los empleados de estas empresas y las faltas a los derechos laborales y a la Ley Federal del trabajo. Menciona que la Secretaría del Trabajo en conjunto con otros organismos federales firmó un acuerdo para proteger los derechos de los trabajadores en el esquema de outsourcing. Esto realizado a través del Servicio de Administración Tributaria, la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo.

En el mismo artículo, Javier Lozano, titular de STPS, indica que en la actualidad se busca que los esquemas de suministro de personal como el outsourcing dejen de utilizar la naturaleza jurídica para la evasión del cumplimiento de las obligaciones laborales y fiscales. Ya que esto trae como consecuencia que el trabajador pierda derechos como el reparto de utilidades, impuestos federales y locales, aportaciones de seguridad social y demás obligaciones laborales.

Con la contratación de estos servicios, la empresa puede contar con personal competitivo, que proporciona un servicio de mejor calidad sin la necesidad de tener problemas legales con este personal.

## **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA**

### **1.1. ENFOQUE**

El enfoque utilizado en la elaboración de la presente investigación es Mixto. Este enfoque es una combinación de los métodos cuantitativos y cualitativos, existiendo generalmente predominancia de alguno de los dos métodos, en el caso de esta investigación, la predominancia es cualitativa.

López y Osorio (2010), citan a Teddlie y Tashakkori, indicando que “el enfoque mixto de investigación recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”. Entre sus ventajas se encuentra la amplitud de la precisión del fenómeno, profundidad, diversidad, mayor entendimiento, ya que explota y explora mejor los datos, es útil para presentar resultados ante los dos tipos de audiencia.

El enfoque mixto con predominancia cualitativa de la investigación le permite ser inductiva, ya que en ella se desarrollan nuevos conceptos. Sigue un diseño de investigación flexible e investiga los procesos sociales en el entorno del mundo real. Siendo un tipo de investigación que trata de comprender a las personas dentro de su propio marco de referencia, viviendo el fenómeno como ellos lo viven. Para este tipo de investigación, todas las perspectivas son valiosas.

### **1.2. ALCANCE**

Es exploratorio y descriptivo. De acuerdo a Hernández-Sampieri (2001), el alcance exploratorio se refiere a aquellos estudios que analizan un tema o problema de investigación poco revisado o abordado con anterioridad, del cual no se posee mucha documentación. De acuerdo al autor, este tipo de investigaciones permite acercarnos a fenómenos relativamente desconocidos.

Los estudios de alcance descriptivo son aquellos que representan de manera detallada situaciones, eventos y hechos durante la investigación. Buscan especificar las

propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que pueda ser sometido a análisis (Hernández-Sampieri, 2001).

### 1.3. OBJETIVOS

General:

- Conocer cómo la inestabilidad de la empresa Mexicana de Aviación afecta el desempeño de uno de sus equipos de trabajo, denominado Mexicana.com y cómo este acontecimiento repercute en las creencias y fantasías de pérdida de empleo en los integrantes de este departamento.

Particulares:

- Analizar si se modifica el comportamiento de los integrantes de un equipo de trabajo cuando estos tienen la creencia de que perderán su empleo.
- Observar si existe alguna modificación en el equipo de trabajo tras la situación de inestabilidad que se presenta en la Empresa respecto a su conformación y a su desempeño.
- Conocer si las características personales como edad, sexo, escolaridad, estado civil, lugar de origen o antigüedad en el puesto tienen alguna relación (significación, importancia) con los cambios de pensamiento o conductuales, al momento de vivir la situación inestable, con el resultado del equipo de trabajo y su desempeño.
- Conocer en qué etapa de vida se encuentra el Equipo que forma el área de Mexicana.com y si está encaminado a ser un EAD.
- Revisar qué significado tienen las palabras estímulo: empleo, familia, empleado, jefe, rumor, despido, decepción y miedo, para los empleados de Mexicana.com respecto a la situación que vivían con la posibilidad de pérdida de su empleo.

- Explorar si existen ideas o pensamientos compartidos por el Equipo de trabajo de Mexicana.com antes y después de la situación de inestabilidad de la Empresa.

#### **1.4. SUPUESTOS**

- Las personas que conforman el Equipo de trabajo de Mexicana.com sufrirán cambios durante la situación de inestabilidad en su forma de pensar, actuar y adaptarse a su medio laboral.
- El cambio en la forma de pensar y actuar de las personas que viven una situación de inestabilidad se desarrolla con el objetivo de seguir cubriendo las necesidades del individuo y de las personas que le rodean.
- Los integrantes del Equipo Mexicana.com llegarán a generar fantasías y creencias personales sobre lo que sucedería con ellos tras la creencia de pérdida del empleo, motivados por la necesidad de mantener un equilibrio físico y psicológico de acuerdo a las condiciones que estaban viviendo.
- La forma de pensar y actuar de cada uno de los miembros del Equipo de Mexicana.com al momento de la situación de inestabilidad, será fuertemente influenciado por la cultura nacional, la situación laboral que se vive en el país y la clase socioeconómica a la que pertenece.
- De igual manera, la forma de pensar y actuar de cada uno de los miembros del Equipo Mexicana.com será fuertemente influenciado por la cultura organizacional de las empresas para la que estos trabajan y del manejo de la situación que hagan sus jefes inmediatos y el departamento de Recursos Humanos.

## 1.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La necesidad de estabilidad psíquica y física del ser humano le lleva a buscar mecanismos que le ayuden a alcanzarla. La pérdida de dicha estabilidad, la falta de información certera sobre el futuro (seguridad) y las características de personalidad en conjunto con las sociales como género, edad, estado civil y nivel de preparación, ocasionan que la persona empiece a generar supuestos, creencias y fantasías sobre su futuro para poder lograr mantener o acercarse a su seguridad personal.

Cuando un factor importante en la vida de la persona como su trabajo está en riesgo de sufrir alguna modificación, daño o pérdida que puede llegar a ocasionar inestabilidad en el resto de los factores que tienen importancia para su vida, la persona puede presentar angustia, confusión e inseguridad sobre el futuro. Esto se acompaña de pensamientos que empiezan a defender la psique del individuo y que lo llevarán a emitir conductas distintas a las que había presentado anteriormente.

Más allá del daño o confusión que puede sufrir el individuo, se encuentran las consecuencias que generan dichos pensamientos en el desempeño de su trabajo y la afectación que pudiera tener la organización por dichos comportamientos y pensamientos.

Para centralizar la idea, se genera la siguiente interrogante:

¿Puede una situación organizacional de inestabilidad generar creencias de pérdida del empleo y tener un impacto en el desempeño del Equipo de trabajo Mexicana.com?

Revisar dicha situación permitirá conocer cómo se desarrollan el Equipo Mexicana.com en Compañía Mexicana de Aviación de acuerdo a su cultura organizacional (tomando en cuenta al resto de empresas que tienen relación con él, como son Konexo y RH Net), en qué etapa de desarrollo se encuentra el Equipo y, de alguna manera predecir el rumbo que seguirá el mismo.

Esta información permite que las empresas o los encargados de dirigir personas en un entorno laboral, tengan el conocimiento sobre los procesos que éstos viven, las

necesidades que tienen y lo que buscan en su entorno, logrando así una mejor conducción del empleado.

## 1.6. EJES TEMÁTICOS

De acuerdo a la Gran Enciclopedia Salvat (Salvat Editores, 2000), las definiciones de las palabras que componen los ejes temáticos son:

- Equipo: “Acción y efecto de equipar. Grupo de personas organizadas para un fin o servicio determinado”.
- Trabajo: “Acción y efecto de trabajar. Ocupación, tarea diaria. Dificultad, impedimento o perjuicio. Penalidad, molestia, tormento o suceso infeliz. Estrechez, miseria y pobreza o necesidad con que se pasa la vida. Uno de los factores de producción, que comprende los diversos tipos de acciones que los individuos realizan para adaptar su naturaleza a fin de satisfacer sus necesidades”.
- Pérdida: “Carencia, privación de lo que se poseía. Daño o menoscabo que se recibe de una cosa. Cantidad o cosa perdida”.
- Creencia: “Firme asentimiento y conformidad con alguna cosa. Completo crédito que se presta a un hecho o noticia como seguro o cierto. Asentimiento o una idea de la que no se exige demostración, ya porque sea de suyo indemostrable, ya por la firme convicción del sujeto que la profesa. Se opone a duda y a evidencia”.
- Fantasía: “Facultad que tiene el ánimo de reproducir por medio de imágenes las cosas pasadas o lejanas, de representar los ideales en forma sensible o de idealizar las reales. Es la imagen formada por el ejercicio de esta facultad. Grado superior de la imaginación; la imaginación en cuanto inventa o produce. Actividad psíquica productora de imágenes. Dimensión o aspecto creativo y simbólico de la imaginación”.

Una vez definidos los ejes temáticos, era importante especificar y localizar la población a estudiar.

## **1.7. POBLACIÓN**

La población participante en la realización de esta investigación se compuso de 69 personas, 53.62% de ellas del sexo femenino y 46.38% del sexo masculino que al momento de la investigación, ocupaban el puesto de Agentes de Reservación en el área de Mexicana.com dentro de las instalaciones de Konexo. Se eligió esta población porque se observó que al presentarse rumores de una posible quiebra de la Compañía, empezaron a generarse en ellos, diferentes procesos psicológicos con creencia de la pérdida del empleo por los antecedentes de liquidación de algunos de sus compañeros y por la solicitud, por parte de Konexo y RH Net, de reducción de horas laborales en los contratos individuales de trabajo a través de un convenio, con la respectiva reducción de salario, fenómeno que empezó a formar diferentes hipótesis sobre el rumbo que tomaría la empresa y su propio trabajo.

El departamento de Mexicana.com se forma por personas de diferentes edades entre los 18 y los 55 años de edad, encontrándose en los siguientes rangos: 79.71% entre los 18 y 29 años, 18.84% entre los 30 y 42 años y el 1.45% entre los 43 y 55 años. 68.12% de ellos solteros, mientras que el 31.88% son casados. Teniendo una formación académica de secundaria el 1.45%, de preparatoria el 31.88%, de carrera técnica el 14.50% y de licenciatura el 53.62%. De la totalidad de la población, 10% tiene un lugar de origen fuera de la ciudad de Morelia o Michoacán, mientras que el resto tiene sus orígenes en dicha localidad. 80% viven con sus familias y el 20% viven solos. El nivel socioeconómico que tienen es 50% nivel medio bajo, 30% medio alto y 20% alto. En cuanto a la antigüedad en el puesto, el 50% de los participantes tienen 3 años o más en el puesto, 30% tiene más de 2 años y el 20% menos de dos años.

## 1.8. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la realización de la investigación se utilizaron diferentes métodos, entre éstos se encuentra:

a) Adaptación del Instrumento de Evaluación de la Situación Actual del Equipo de Alto Desempeño al departamento Mexicana.com. Dicha adaptación fue realizada por la C. Paulina Méndez González con apoyo de la diseñadora del instrumento, a partir de la información y cultura organizacional de la Compañía, para fines de esta investigación. Este instrumento se utilizó como base de la investigación.

El instrumento fue diseñado por la Psic. Julieta Mendoza Rivera y el L.A.E. Marco Antonio Aguilera Gómez, con base en la tendencia actual de las organizaciones en México para mejorar la productividad, facilitando la medición de las condiciones que tiene un equipo con miras a convertirse en un EAD, permitiendo revisar sus áreas de oportunidad para realizar una intervención oportuna que lleve al equipo a lograr la meta deseada. Puede aplicarse de manera grupal o individual.

Fue elaborado en el 2008, comprende 127 reactivos, cuenta con validez, confiabilidad y estandarización. Se califica a través de una escala tipo Likert con 5 tipos de respuestas que son: Total desacuerdo, En desacuerdo, Indeciso, De acuerdo y Total acuerdo numeradas en orden ascendente con valores del 1 al 5 para las de Total desacuerdo hasta llegar a Total acuerdo. El Instrumento Mide el Objetivo común, la Orientación al logro, la percepción del equipo sobre el Procedimiento, la Calidad y Mejora Continua, el Proceso Socio-Afectivo del equipo, la Solución de Conflictos y la parte final del instrumento mide Liderazgo de los encargados de la dirección del equipo.

En el Anexo 4. Se puede revisarse el instrumento adaptado que se aplicó a los empleados del departamento Mexicana.com.

## b) Redes Semánticas

Valdez (1998) indica que esta técnica sirve para “aproximarse al estudio del significado de manera natural, es decir, directamente con los individuos evitando la utilización de taxonomías artificiales”. Figueroa, González y Solís (1981), coinciden con él al indicar que esta técnica permite explorar la percepción, la idea o el imaginario de los sujetos respecto a algo a través de procedimientos no simulados.

Los orígenes de la técnica *redes semánticas naturales* se encuentran, principalmente, en el diálogo entre disciplinas como la Psicología, la Inteligencia Artificial y la Pedagogía; son las nociones sobre la memoria semántica y la memoria episódica, las que ayudan a entender la estructura de la memoria y, por supuesto, la forma en la que asociamos los significados.

La aplicación puede ser individual o grupal y solamente como recomendación Álvarez-Gayou (2005), sugiere la aplicación de 5 palabras estímulo por sesión. La técnica consiste en preguntar al participante 10 significados que se relacionen con la palabra estímulo en un tiempo máximo de 5 minutos. Una vez que proporciona los 10 significados se le pide los ordene jerárquicamente de acuerdo a la relación con la palabra estímulo, marcando con el número 1 la que para él tiene más relación, hasta llegar al 10, que es la palabra que éste considera con menos relación respecto a la palabra estímulo. Se toman como referencia 10 palabras definidoras, evaluando las 15 palabras con mayor peso semántico del total mencionadas por los participantes. Esta técnica se tomó como secundaria respecto a la aplicación del instrumento mencionado anteriormente.

## c) Observación Directa.

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Este método nos permite conocer la realidad de los objetos y fenómenos, además de que se puede utilizar en distintos momentos de una investigación.

Puente (2011), indica que “la observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener un gran número de datos”. Él menciona que existen dos clases de observación: la científica y la no científica. La diferencia entre ellas es la intención con la que se realiza. Observar científicamente es hacerlo con un objetivo claro, se sabe qué se va a observar y para qué se quiere hacer, mientras que en la investigación no científica se observa sin una intención definida.

## **1.9. ESCENARIO**

La adaptación del Instrumento de Evaluación de la Situación Actual del Equipo de Alto Desempeño fue aplicado dentro de las instalaciones de Konexo así como la Observación Directa. Posteriormente, debido a las condiciones que estaba viviendo la Compañía, los directivos de ésta impidieron la aplicación de otras pruebas entre los empleados, por lo mismo, la aplicación de la adaptación del Instrumento de Evaluación de la Situación Actual del Equipo de Alto Desempeño que se aplicó durante la situación de inestabilidad y la técnica Redes Semánticas se realizó en el domicilio de los participantes de la investigación. Se buscó que el espacio donde se aplicarían las pruebas fuera lo suficientemente amplio, ventilado, iluminado y silencioso para que brindara al participante la posibilidad de concentrarse, se adaptó el espacio con una mesa y silla para que pudiera utilizarla en caso de que quisiera sentarse y recargarse para escribir.

La aplicación del instrumento y la técnica se agendó de acuerdo a las posibilidades y disposición de los participantes ya que por sus obligaciones de trabajo y familiares, en ocasiones les resultaba difícil organizar tiempos para participar en dicha actividad.

## **1.10. PROCEDIMIENTO**

Inicialmente se gestionó la aplicación de la adaptación del Instrumento de Evaluación de la Situación Actual del Equipo de Alto Desempeño dentro de las instalaciones del corporativo con el supervisor a cargo del área Mexicana.com. Se le ofrecieron los resultados del Instrumento a fin de que conociera cómo se encontraba el equipo de trabajo, qué percepción tenía éste sobre los supervisores y cuáles eran las áreas de

oportunidad del departamento; éste accedió en representación del resto de los supervisores ya que los resultados serían una herramienta útil para el departamento que estaba a su cargo. La información obtenida en ese momento tenía relación con el desempeño del equipo antes de la situación de inestabilidad. Se gestionó la revisión de las condiciones del Equipo debido a que se pretendía conocer el clima laboral que tenía el departamento Mexicana.com y la funcionalidad del mismo.

Una vez que se presenta la situación de inestabilidad con posibilidad de pérdida del empleo, se afina la investigación para revisar si existía alguna afectación en el desempeño del Equipo de trabajo a partir de la situación que se estaba viviendo. Se gestionó con los encargados del área, la posibilidad de aplicar nuevamente la adaptación del Instrumento de Evaluación de la Situación Actual del Equipo de Alto Desempeño adaptado al departamento Mexicana.com dentro de las instalaciones. Durante la situación de inestabilidad, los supervisores no permitieron que se aplicaran pruebas, no estaban interesados en los resultados que se pudieran obtener ante la posibilidad de la quiebra de la empresa, no sería importante saber si se presentó o no algún cambio en el desempeño del equipo, además de que estaban más preocupados por el rumbo que seguiría la Empresa, ya que de eso dependía su trabajo y esa era prioridad.

Se decide, a partir de la negativa de los supervisores, hacer la aplicación de las pruebas en los domicilios de los participantes con la finalidad de obtener la información requerida, buscando los espacios y los tiempos adecuados. La aplicación duró aproximadamente 4 semanas, en las que se trabajaba diariamente con los empleados de Mexicana.com. Se aplicó la adaptación del Instrumento de Evaluación de la Situación Actual del Equipo de Alto Desempeño por segunda ocasión y la técnica de Redes Semánticas, la cual ayudó a revisar cómo se encontraban los empleados ante la situación que estaban viviendo en la empresa para la que trabajaban y qué significados tenían para ellos dichos acontecimientos.

Una vez que se calificaron las pruebas aplicadas durante la situación de inestabilidad, se obtuvieron los resultados de la adaptación del Instrumento de Evaluación de la Situación Actual del Equipo de Alto Desempeño al departamento Mexicana.com, se procedió a la comparación de los resultados obtenidos antes y después de la situación de inestabilidad, encontrando notables diferencias.

Con apoyo de las Redes Semánticas se pudo revisar cuál era el estado psicológico de los empleados del departamento Mexicana.com ante la difícil situación que estaban viviendo en ese momento, cómo afectaba ese acontecimiento en diferentes áreas de su desempeño laboral, entre ellas, el objetivo común, la orientación al logro, su apreciación sobre los procedimientos que estaban siguiendo, la calidad de su trabajo, el clima de respeto y confianza entre los miembros y la manera en la que solucionaban sus conflictos. Se observó cómo dejaban de compartir varias características que los unían como Equipo de trabajo, convirtiéndose así en un Grupo de trabajo. Es importante mencionar que se revisó si los aspectos laborales estaban siendo afectados, debido a que aspectos personales de los trabajadores también lo estaban siendo, teniendo que ver éstos con la posibilidad de perder la manera de seguir cubriendo sus necesidades básicas, mismas que satisfacían con los recursos obtenidos en su trabajo.

Con la obtención de los resultados -los cuales se presentarán a continuación- y con el sustento bibliográfico fue posible llegar a las conclusiones de la presente investigación con la finalidad de generar una aportación al área laboral de la Psicología, área menos explorada en comparación con otras de la misma ciencia.

### CAPÍTULO 3. RESULTADOS

- **1. ADAPTACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO AL DEPARTAMENTO MEXICANA.COM.**

El siguiente cuadro muestra los resultados obtenidos en las 2 aplicaciones del Instrumento, con él es posible comparar los resultados antes y durante la situación de inestabilidad que se presenta en la empresa.

Tabla 2. Comparación de resultados antes y durante la situación de inestabilidad, medidos a través de la adaptación del Instrumento de Evaluación de la Situación Actual del Equipo de Alto Desempeño al departamento Mexicana.com

ÁREA DE MEDICIÓN EN EL EQUIPO	RESULTADO DEL EQUIPO ANTES DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL INESTABLE (1ª. Aplicación)	RESULTADO DEL EQUIPO DURANTE DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL INESTABLE (2ª. Aplicación)
Objetivo Común	78%	55%
Orientación al Logro	75%	40%
Procedimientos	81%	65%
Mejora Continua	71%	60%
Proceso Socio-Afectivo	74%	56%
Resolución de Problemas	65%	37%
Actitud hacia los Líderes	Entre 76% y 73%	Entre 51% y 50%

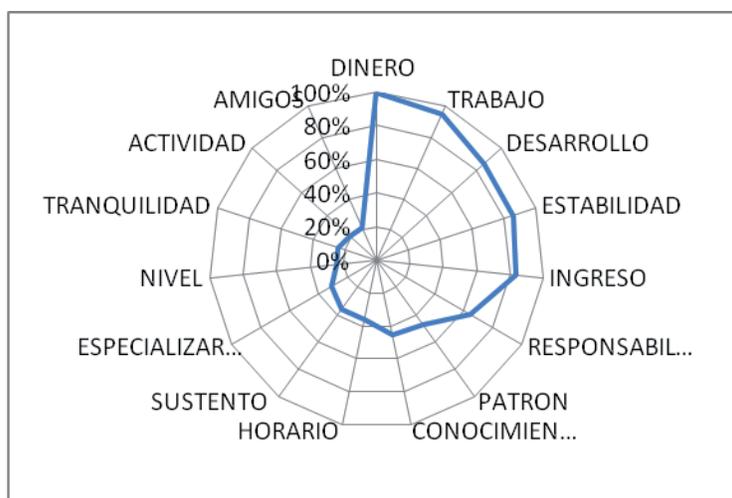
Se puede observar cómo el Equipo de Mexicana.com se encontraba con altos puntajes en la primera aplicación, lo que habla de que estaba trabajando por alcanzar las características y ventajas que tienen los EAD y en la segunda aplicación es posible observar cómo van disminuyendo las habilidades del Equipo, perdiendo las características que los acercaban a ser un EAD. En la actitud hacia los líderes, se indica el mayor y

menor puntaje obtenido para los diferentes supervisores del área antes y durante la situación de inestabilidad. Los porcentajes del instrumento se obtienen a partir de los valores de la escala de Likert.

## 2. REDES SEMÁNTICAS

### 2.1. RESULTADO DE LA PALABRA EMPLEO

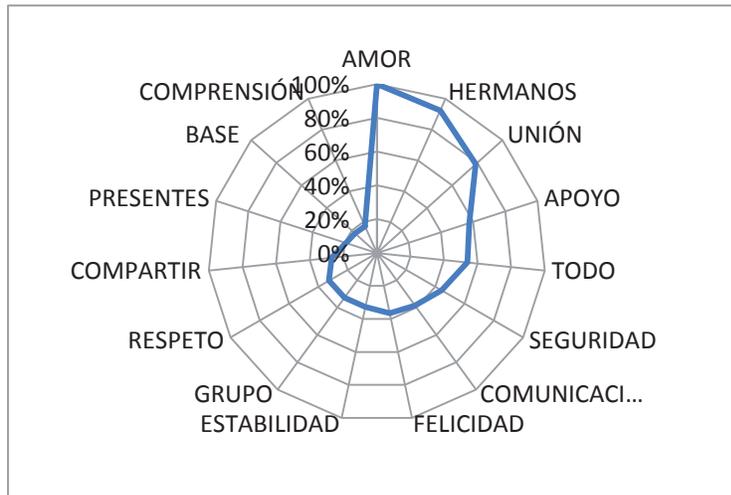
Conjunto SAM obtenido para el concepto definidor "EMPLEO"		
Conjunto SAM	Valor M total	Valor FMG
10 o 15 palabras definitorias		Porcentaje relativo entre las palabras
DINERO	42	100%
TRABAJO	40	95.23%
DESARROLLO	36	85.71%
ESTABILIDAD	36	85.71%
INGRESO	35	83.33%
RESPONSABILIDAD	27	64.29%
PATRON	20	47.62%
CONOCIMIENTOS	19	45.24%
HORARIO	15	35.72%
SUSTENTO	15	35.72%
ESPECIALIZARSE	13	30.95%
NIVEL	10	23.81%
TRANQUILIDAD	10	23.81%
ACTIVIDAD	9	21.43%
AMIGOS	9	21.43%



Para los trabajadores del departamento Mexicana.com, la palabra empleo tiene una relación directa con el dinero, el cuál es producto de su trabajo. Es una condición necesaria para su desarrollo, que les proporciona estabilidad. Es un ingreso que también se relaciona con la responsabilidad hacia las tareas designadas por un patrón; que les requiere conocimientos, por lo que necesitan una capacitación para realizarlo. Tiene un horario establecido. Les permite tener un sustento para satisfacer sus necesidades, especializarse, un cierto nivel de vida, tranquilidad, además de ser una actividad que les permite hacer amigos.

## 2.2. RESULTADO DE LA PALABRA FAMILIA

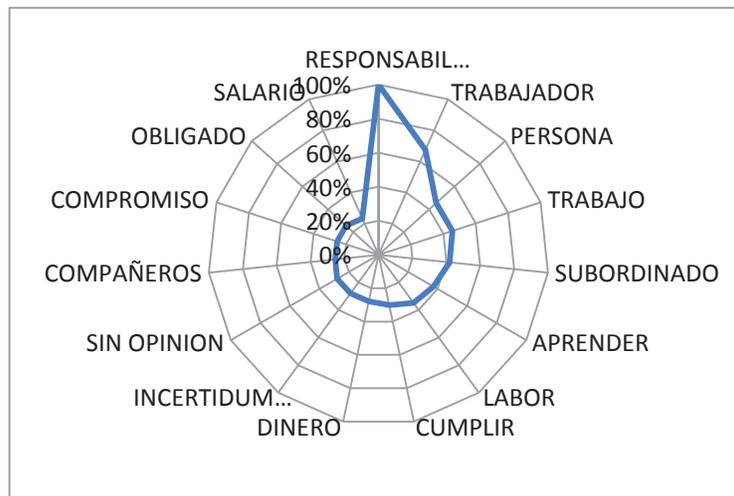
Conjunto SAM obtenido para el concepto definidor "FAMILIA"		
Conjunto SAM	Valor M total	Valor FMG
10 o 15 palabras definitorias		Porcentaje relativo entre las palabras
AMOR	52	100%
HERMANOS	48	92.30%
UNIÓN	41	78.85%
APOYO	30	57.69%
TODO	28	53.85%
SEGURIDAD	23	44.23%
COMUNICACIÓN	20	38.46%
FELICIDAD	19	36.54%
ESTABILIDAD	17	32.69%
GRUPO	17	32.69%
RESPECTO	17	32.69%
COMPARTIR	14	26.92%
PRESENTES	10	19.23%
BASE	9	17.31%
COMPRENSIÓN	9	17.31%



Para los empleados de Mexicana.com, la familia significa amor, se relaciona con sus hermanos, la unión y el apoyo que existe entre ellos. Es un todo que les da seguridad, donde existe la comunicación, felicidad y estabilidad. Un grupo donde existe respeto y se puede compartir. Para ellos, los miembros de su familia siempre están presentes, siendo una base de comprensión.

### 2.3. RESULTADO DE LA PALABRA EMPLEADO

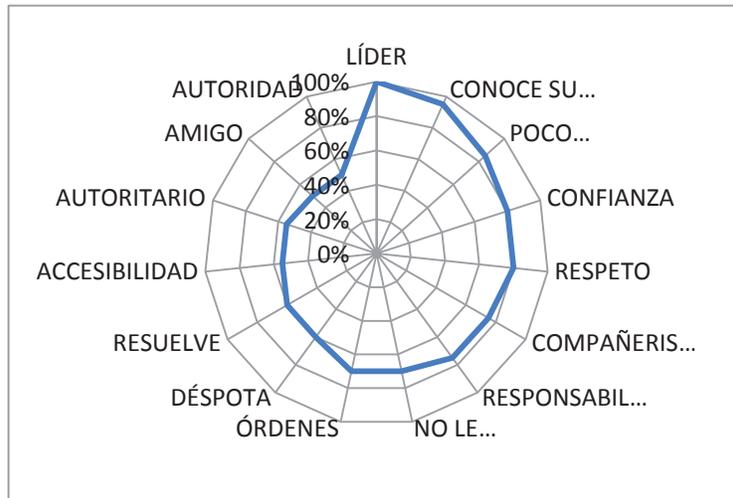
Conjunto SAM obtenido para el concepto definidor "EMPLEADO"		
Conjunto SAM	Valor FMG	
10 o 15 palabras definitorias	Valor M total	Porcentaje relativo entre las palabras
RESPONSABILIDAD	43	100%
TRABAJADOR	29	67.44%
PERSONA	20	45.51%
TRABAJO	20	45.51%
SUBORDINADO	18	41.86%
APRENDER	16	37.21%
LABOR	15	34.88%
CUMPLIR	13	30.23%
DINERO	12	27.91%
INCERTIDUMBRE	12	27.91%
SIN OPINION	12	27.91%
COMPAÑEROS	11	25.58%
COMPROMISO	11	25.58%
OBLIGADO	11	25.58%
SALARIO	10	23.26%



Para ellos, un empleado tiene una responsabilidad, es un trabajador, una persona que por su trabajo es subordinada de alguien más. Tiene el deber de aprender en qué consiste su labor para poderla cumplir, esta condición les permite obtener dinero aunque, en ocasiones, le causa incertidumbre al ser una circunstancia en donde no tienen opinión, tiene compañeros con el mismo compromiso, obligados a hacer distintas actividades con tal de conseguir un salario.

#### 2.4. RESULTADO DE LA PALABRA JEFE

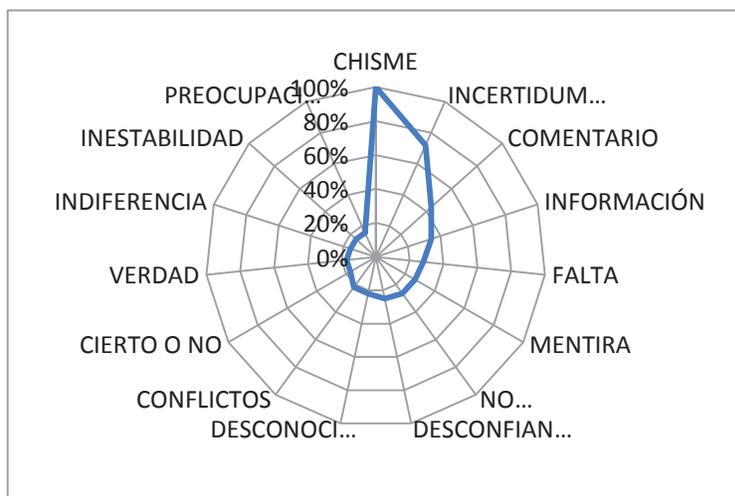
Conjunto SAM obtenido para el concepto definidor "JEFE"		
Conjunto SAM	Valor M total	Valor FMG
10 o 15 palabras definitorias		Porcentaje relativo entre las palabras
LÍDER	20	100%
CONOCE SU ÁREA	19	95.00%
POCO LIDERAZGO	17	85.00%
CONFIANZA	16	80.00%
RESPETO	16	80.00%
COMPAÑERISMO	15	75.00%
RESPONSABILIDAD	15	75.00%
NO LE IMPORTA	14	70.00%
ÓRDENES	14	70.00%
DÉSPOTA	12	60.00%
RESUELVE	12	60.00%
ACCESIBILIDAD	11	55.00%
AUTORITARIO	11	55.00%
AMIGO	10	50.00%
AUTORIDAD	10	50.00%



Para los empleados de este departamento, el jefe es un líder que conoce su área, aunque saben que también existen jefes con poco liderazgo. Hacia él, es posible sentir confianza y respeto, promueve el compañerismo y la responsabilidad, habiendo otros jefes a quienes no les importa hacerlo. Algunos de ellos sólo dan órdenes, comportándose de manera déspota mientras que otros resuelven los problemas que puedan presentarse, tienen accesibilidad sin llegar a ser autoritarios. Para ellos, un jefe puede ser un amigo y una autoridad.

## 2.5. RESULTADO DE LA PALABRA RUMOR

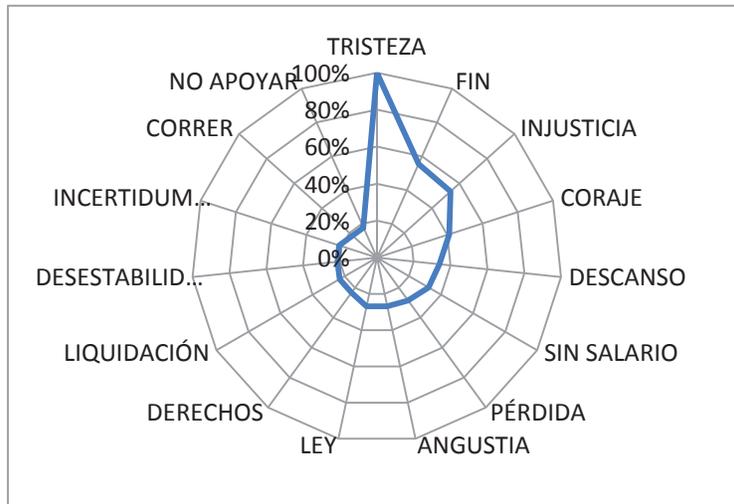
Conjunto SAM obtenido para el concepto definidor "RUMOR"		
Conjunto SAM	Valor M total	Valor FMG
10 o 15 palabras definitorias		Porcentaje relativo entre las palabras
CHISME	64	100%
INCERTIDUMBRE	46	71.87%
COMENTARIO	28	43.75%
INFORMACIÓN	22	34.37%
FALTA	18	28.12%
MENTIRA	17	26.56%
NO CONFIRMADO	17	26.56%
DESCONFIANZA	16	25.00%
DESCONOCIMIENTO	14	21.87%
CONFLICTOS	12	21.87%
CIERTO O NO	11	17.18%
VERDAD	11	17.18%
INDIFERENCIA	10	15.62%
INESTABILIDAD	10	15.62%
PREOCUPACIONES	10	15.62%



Para los empleados de Mexicana.com, un rumor es un chisme que provoca incertidumbre, es un comentario que surge cuando la información es escasa o simplemente falta. Es una mentira, algo no confirmado que genera desconfianza y desconocimiento de la realidad. En ocasiones llega a generar conflictos al no saber si es cierto o no. Puede basarse en la verdad, pero al no estar confirmado, puede causar indiferencia, inestabilidad y preocupaciones.

## 2.6. RESULTADO DE LA PALABRA DESPIDO

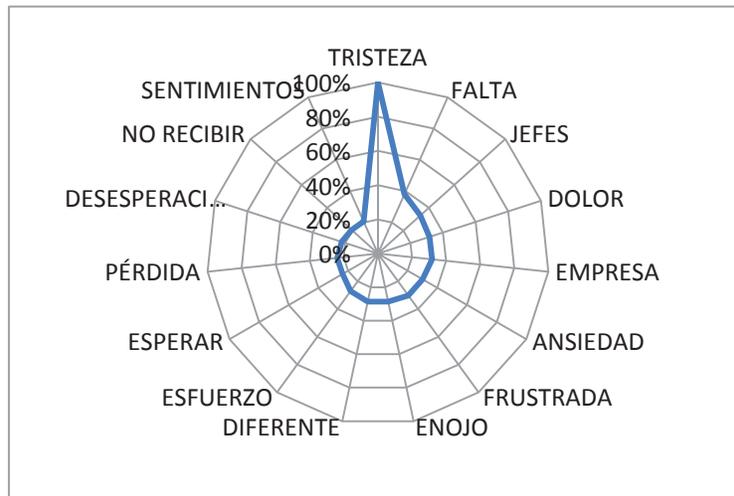
Conjunto SAM obtenido para el concepto definidor "DESPIDO"		
Conjunto SAM	Valor M total	Valor FMG
10 o 15 palabras definitorias		Porcentaje relativo entre las palabras
TRISTEZA	56	100%
FIN	31	55.35%
INJUSTICIA	30	53.57%
CORAJE	23	41.07%
DESCANSO	19	33.92%
SIN SALARIO	18	32.14%
PÉRDIDA	16	28.57%
ANGUSTIA	15	26.78%
LEY	15	26.78%
DERECHOS	13	23.21%
LIQUIDACIÓN	13	23.21%
DESESTABILIDAD	12	21.42%
INCERTIDUMBRE	12	21.42%
CORRER	10	17.85%
NO APOYAR	10	17.85%



Para estos empleados, la palabra despido tiene relación directa con tristeza, es el fin de una situación actual, una injusticia que genera coraje y, aunque es un descanso, al ser sin salario, representa una pérdida que genera angustia. En esta situación interviene la ley, la cual defiende sus derechos para obtener una liquidación. El despido genera desestabilidad e incertidumbre, significa que los van a correr y no los van a apoyar.

## 2.7. RESULTADO DE LA PALABRA DECEPCIÓN

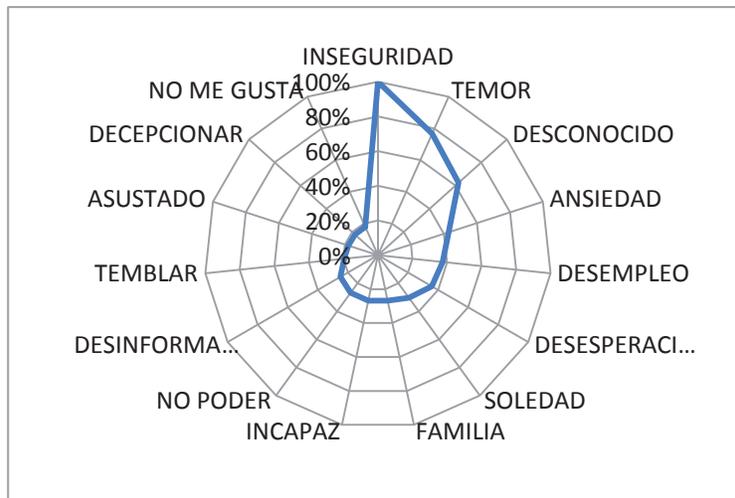
Conjunto SAM obtenido para el concepto definidor "DECEPCIÓN"		
Conjunto SAM	Valor M total	Valor FMG
10 o 15 palabras definitorias		Porcentaje relativo entre las palabras
TRISTEZA	63	100%
FALTA	24	38.09%
JEFES	21	33.33%
DOLOR	20	31.74%
EMPRESA	20	31.74%
ANSIEDAD	19	30.15%
FRUSTRADA	19	30.15%
ENOJO	18	28.57%
DIFERENTE	18	28.57%
ESFUERZO	17	26.98%
ESPERAR	15	23.80%
PÉRDIDA	15	23.80%
DESESPERACIÓN	14	22.22%
NO RECIBIR	13	20.63%
SENTIMIENTOS	13	20.63%



Para los empleados de Mexicana.com, la decepción se relaciona con tristeza por la falta de algo anhelado de sus jefes, con dolor por las condiciones de la empresa; ansiedad, frustración y enojo. Diferente a lo que, después del esfuerzo realizado esperan, se produce tras una pérdida, produciéndoles desesperación, al no recibir lo deseado, lo que repercute en sus sentimientos.

## 2.8. RESULTADO DE LA PALABRA MIEDO

Conjunto SAM obtenido para el concepto definidor "MIEDO"		
Conjunto SAM	Valor M total	Valor FMG
10 o 15 palabras definitorias		Porcentaje relativo entre las palabras
INSEGURIDAD	56	100%
TEMOR	43	76.78%
DESCONOCIDO	35	62.50%
ANSIEDAD	24	42.85%
DESEMPLEO	21	37.50%
DESESPERACIÓN	20	35.71%
SOLEDAD	17	30.35%
FAMILIA	15	26.78%
INCAPAZ	15	26.78%
NO PODER	15	26.78%
DESINFORMACIÓN	14	25.00%
TEMLAR	11	19.64%
ASUSTADO	10	17.85%
DECEPCIONAR	10	17.85%
NO ME GUSTA	10	17.85%



Para estos trabajadores, la palabra miedo se relaciona con inseguridad y temor a lo desconocido, lo que les genera ansiedad. Con desempleo y desesperación, con la soledad, con temor a sus familias al sentirse incapaces, a no poder comenzar de nuevo. Esto se produce por desinformación sobre el futuro, haciéndolos temblar, sentirse asustados, decepcionados, algo que no les gusta.

## 2.9. RESULTADO GENERAL DE LAS REDES SEMÁNTICAS

De acuerdo a las condiciones que tenían los empleados de Mexicana.com al momento de la situación de inestabilidad, cuando se aplicó el instrumento Redes Semánticas, se puede revisar que:

Para los trabajadores de Mexicana.com, el empleo era la actividad que les aportaba los ingresos y el sustento económico necesario para su desarrollo, proporcionándoles estabilidad y tranquilidad que les colocaba en un cierto nivel de vida. Dicha actividad les permitía generar amistades y a la vez les creaba responsabilidades hacia un jefe o patrón. Ellos, por su parte, se consideraban subordinados, creían que el derecho de opinión no les pertenecía, tenían responsabilidad y compromiso hacia su trabajo, se sentían obligados a aprender, laborar y cumplir con su trabajo para obtener dinero. En cuanto a la autoridad dentro del entorno de trabajo, ellos veían en su jefe a un líder que conocía su área, a una persona responsable que podía llegar a ser un amigo, a quien se le podía tener confianza y respeto por ser accesible, quien llegaba a promover el compañerismo y

resolvía los problemas presentados en el área, dirigiendo y ordenando de manera adecuada para lograr los objetivos del departamento. Existían, por otra parte, para los empleados de Mexicana.com líderes que presentaban pocas habilidades para llevar a cabo su función, a quienes no les importaba lo que sucedía con el trabajo, siendo déspotas y autoritarios.

Por otra parte, ellos se estaban sintiendo decepcionados, con sentimientos de temor y miedo por la situación de incertidumbre que se estaba viviendo en la Compañía Mexicana de Aviación, empresa para la cual laboraban, esto generado a partir del rumor de la posible quiebra de la empresa, lo que los acercaba a la posibilidad de un despido. Para ellos, el despido se relacionaba con la llegada del final de su situación dentro de la empresa, lo que les provocaba tristeza, coraje, sentimientos de pérdida, angustia, incertidumbre y desestabilidad. Consideraban esta situación con tintes de injusticia y falta de apoyo, donde era necesario defender sus derechos y que los procedimientos se llevaran a cabo conforme lo marca la ley. Sentían dolor por la pérdida de su empleo, que implicaría dejar de recibir su salario y dejar de cubrir sus necesidades básicas, perdiendo la relación con sus compañeros, jefes y empresa actual.

El principal miedo que se presentaba en los empleados era ante lo desconocido, ante la posibilidad de desempleo, la inseguridad, ansiedad, soledad, desesperación que sentirían en caso de quedarse sin empleo, tenían temor a ser incapaces de cubrir sus necesidades y las necesidades de su familia, quienes representaban lo más importante para ellos, su principal apoyo y fuente de amor. Ese sentimiento era desgastante y desagradable para ellos, consideraban que estaba siendo generado por el rumor de la posible quiebra de la empresa, siendo este rumor generado por la falta de información pero que podía estar basado en información que pudiera confirmarse como correcta, lo que les llevaría al desempleo y a lo que esto conllevaba para ellos.

## **CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES**

De acuerdo a los resultados anteriores y a los objetivos planteados, se puede indicar que sí fue posible cumplirlos. La investigación pretendía conocer si una situación organizacional inestable que se desarrollaba en una empresa, afectaba el desempeño de uno de sus Equipos de trabajo denominado Mexicana.com, y si este acontecimiento tenía relación con la generación de creencias y fantasías de pérdida del empleo en los integrantes. Este objetivo se cumplió gracias a los instrumentos utilizados para revisar cómo se encontraba el comportamiento y el desempeño de los empleados del departamento antes y durante la situación de inestabilidad que se llegó a suponer, podría modificar las condiciones de los empleados dentro de su entorno laboral hasta ese momento. Llegando a revisar a través de la técnica Redes Semánticas cuáles eran las creencias y pensamientos que tenían acerca de la situación que estaban viviendo, de manera que se pudo corroborar la relación existente entre las creencias catastróficas y el desempeño dentro de su Equipo de trabajo. Sus creencias se pueden revisar, por ejemplo, a través de los conceptos que tenía de las palabras estímulo utilizadas en las redes semánticas como jefe, familia, trabajo, etc. Y las fantasías, aquellas que tenían que ver con cosas que aún no sucedían como la imposibilidad de seguir apoyando a sus familias, la pérdida de los amigos, el despido, etc.

Los objetivos particulares también pudieron cumplirse, se pretendía conocer si el comportamiento de los integrantes del departamento Mexicana.com se modificaba tras presentarse la situación de inestabilidad que les generaba la fantasía de la pérdida de su empleo, además, de que se quería conocer si el Equipo como tal, presentaba alguna modificación en su conformación y su desempeño, situación que pudo revisarse a través de los resultados de la observación directa y de la adaptación del Instrumento de Evaluación de la Situación Actual del Equipo de Alto Desempeño al departamento Mexicana.com, ya que además de que el Instrumento marcó una baja considerable en los rangos que indicaban que el equipo se aproximaba a ser en EAD, se observaron cambios en la conducta laboral, donde algunos, aunque acudían al centro de trabajo, aprovechaban la ausencia de los supervisores para buscar alternativas de solución a su posible problemática (despido), abandonando por momentos su trabajo. También se observó que algunos de los empleados fueron cambiándose a otras empresas dentro del

mismo corporativo o simplemente renunciando, reduciéndose así cada vez más en número de integrantes de Mexicana.com.

En otro de los objetivos particulares, se pretendía conocer si características personales como edad, género, escolaridad, estado civil, lugar de origen o antigüedad en el puesto tenían alguna influencia sobre los cambios de pensamiento y conducta que estaban presentando los empleados del departamento Mexicana.com, se revisó que no había una influencia directa sobre los resultados de acuerdo a los datos encontrados, en caso de llegar a tomarse en cuenta serían para definir características individuales del suceso y no del equipo o grupo ya que éste tenía un alto grado de homogeneidad, pero también diferencias, sobre todo en cuanto a edad, nivel socioeconómico y antigüedad en el puesto, aún con estas diferencias, sus respuestas son muy similares en el Instrumento y la Técnica aplicada.

Conocer en qué etapa de vida se encontraba el Equipo de trabajo Mexicana.com era otro de los objetivos. Se pudo revisar, gracias a la teoría, observación y medición del desempeño que, al principio, el Equipo se encontraba en etapa de Solución y al final, en etapa de Separación, de acuerdo a la etapa de vida de los equipos (Arias y Heredia, 2010).

Finalmente, se pudo revisar a través del instrumento Redes Semánticas, los significados que atribuían los empleados de Mexicana.com a las palabras estímulo: empleo, familia, empleado, jefe, rumor, despido, decepción y miedo, mismos significados que tenían relación directa con sus creencias previas y las desarrolladas a partir de la situación de inestabilidad que estaban viviendo en ese momento. Se pudo revisar al mismo tiempo, que existían ideas y pensamientos compartidos por los empleados del departamento, antes y durante la situación de inestabilidad, siendo pensamientos positivos antes de ésta, y catastróficos durante el transcurso de la situación inestable, dichos pensamientos también eran orientados a las situaciones personales, cómo resolvería cada quién su situación.

Junto con los resultados obtenidos y el marco de referencia de la Empresa se revisa que, Compañía Mexicana de Aviación, siendo una empresa sólida con 90 años de antigüedad, con la experiencia de haber superado crisis financieras anteriormente, se veía como una

agrupación que tras tener una amplia experiencia en la superación de crisis de diferentes tipos tendría la capacidad de delinear estrategias y así lograr el cumplimiento de su misión organizacional, por el contrario, la empresa no obtuvo el aprendizaje necesario por lo que en la actualidad se encuentra luchando financieramente por resurgir, dejando de lado el capital humano que la conformó en sus años exitosos, enfocándose únicamente en cuestiones económicas.

Gracias a la aplicación de la adaptación del Instrumento de Evaluación de la Situación Actual del Equipo de Alto Desempeño al Departamento Mexicana.com, que resultó de gran ayuda para la revisión de las condiciones de un Equipo de trabajo y de las Redes Semánticas, que ayudaron a conocer las percepciones que tenían los empleados del departamento, fue posible analizar las condiciones que estaban viviendo los empleados del departamento a partir de la situación de inestabilidad que atravesaba la Compañía.

Se revisó cómo el Equipo de trabajo de Mexicana.com tenía buenas oportunidades de llegar a trabajar con casi todas las características y ventajas de un EAD, cosa que cambió radicalmente al presentarse la situación de inestabilidad representada por la posibilidad de la pérdida del empleo; decreciendo en buena parte, los avances que tenían hasta ese momento como Equipo, afectando el desempeño del departamento completo y las condiciones personales de los empleados respecto a dicha situación. En ese aspecto sería posible concluir que las situaciones de inestabilidad que se presentan en las empresas van a tener repercusiones en el desempeño del Equipo, lo que se puede prever a través del departamento de Recursos Humanos, quien puede mantener un acercamiento con los empleados, con la finalidad de reforzar la comunicación en momentos como esos, donde la incertidumbre está en su punto más alto, lo que les lleva a generar creencias y fantasías, generalmente de tipo catastrófico, lo que afectará negativamente el desempeño de los elementos del área, afectando el área misma y la organización en su conjunto.

En una empresa, donde la situación de inestabilidad se presenta a raíz de una causa distinta a la posibilidad de la pérdida del empleo, como por ejemplo, un cambio de supervisor, cambio de forma o de herramientas de trabajo, por mencionar algunas de las situaciones que se pueden presentar en el área laboral, es posible prever este tipo de reacciones cargadas de sentimientos de angustia en los empleados, reforzando las

acciones del área de Recursos Humanos para mantener el desempeño en su mejor nivel, sin que sufra afectaciones inesperadas.

Se concluye también que el Equipo de Mexicana.com no hubiera llegado a ser un EAD aún cuando la Compañía siguiera operando de manera regular, debido al estilo de administración Autoritario Benevolente que manejaba con los empleados, el cual, al tener la imposibilidad de confiar completamente en los empleados para el desempeño de sus funciones y para generar aportaciones personales sobre las mismas, no habría logrado el objetivo.

En caso de que la empresa hubiera continuado laborando y se hubiera alcanzado a trabajar en las áreas de oportunidad que tenía el departamento y revisando los beneficios que tienen los EAD en las empresas, modificando su estilo de administración –tarea difícil, más no imposible, que se relaciona con la cultura de la organización, en la que interviene directamente el área de Recursos Humanos-, hubiera sido posible que en algún momento se lograra un verdadero EAD.

Desafortunadamente lo más rígido de su estilo de administración entra en acción en el momento menos indicado, cuando hay una crisis, donde todos los empleados se encuentran vulnerables al verse afectados y donde ellos lejos de poder hacer alguna aportación a la situación de inestabilidad, son relegados e ignorados, negándoseles la posibilidad de encontrar salidas diferentes para la organización en su conjunto o simplemente participar, involucrándose con la situación, conociéndola, generando por consiguiente una mala comunicación, sentimientos de desesperanza y enojo. Permitir flexibilidad en el estilo de administración en momentos de crisis, permite superar la situación o sobrellevarla de la mejor manera posible.

Por otra parte, aún cuando el área de Recursos Humanos que se encargaba de los empleados de Mexicana.com, no hizo adecuadamente su función al momento de mantener un flujo correcto de la información y de la comunicación, lo cual generaba enojo entre los compañeros, el personal realizó las acciones necesarias para superar la transición, favoreciéndoles su ubicación geográfica dentro de las instalaciones de la empresa, al estar acomodados en forma de isla, teniendo fácil acceso y acercamiento a los compañeros que se encontraban a los costados, enfrente (al ponerse de pie) y atrás,

al momento de voltear su silla, ubicación que facilitó que los empleados de Mexicana.com, al tener comunicación entre ellos, mantuvieran un flujo de la información más adecuado para la situación que vivían.

La facilidad del contacto entre los empleados de Mexicana.com facilitaba que se realizaran reuniones entre los compañeros. Éstas servían para platicar de la situación que se vivía en ese momento y también de sus vidas personales, de sus experiencias, de cosas graciosas que les hubieran pasado, lo que les ofrecía un momento agradable dentro de la situación que estaban viviendo. Para esos momentos, la ausencia de sus líderes (supervisores) era común, ya que ellos, al vivir una situación similar, también buscaban el agrupamiento con sus compañeros supervisores, tendencia muy común en situaciones de crisis y al ocurrir esto, los empleados de Mexicana.com tenían la libertad y la posibilidad de reunirse también.

Gracias a esas reuniones fue posible que los compañeros fueran empezando a generar un duelo dentro de la organización para despedirse de ella y de sus compañeros. El hecho de contar sus vivencias dentro de la empresa, sus experiencias en el trabajo con los clientes, con los compañeros, con los supervisores y todo aquellos que hubiera tenido relevancia laboral dentro de la organización, les permitía irse despidiendo, diciéndose cuánto se habían divertido, lo que no les había parecido, lo que los había hecho enojar o entristecer, lo que los había hecho felices, teniendo la oportunidad de decírselo a la persona adecuada y de frente. Comentando experiencias que les hacían recordar las ventajas, dificultades y limitaciones del trabajo que desempeñaban. Con esto fue posible suplir la función del Área de Recursos Humanos que no estuvo presente en ese momento.

La situación de pérdida del empleo afectaba a los empleados porque amenazaba la posibilidad de que siguieran cubriendo sus necesidades básicas, situación que atenta directamente a la supervivencia del individuo, por lo cual, siempre va a generar una respuesta defensiva del individuo. Por lo mismo se podrá esperar que siempre que cualquier situación que dentro del entorno laboral afecte la permanencia del individuo en su trabajo o su estabilidad, podrá provocar en él fantasías y creencias que modifiquen su conducta, llegando a modificar el ambiente o el entorno en el que se desenvuelve.

Temor, esperanza o desesperanza, hostilidad, curiosidad, angustia y enojo, son sentimientos esperados en situaciones de inestabilidad en las empresas, saber que se presentan cuando ocurre una situación de este tipo permite que el Área de Recursos Humanos pueda llevar acciones correspondientes a la disminución de esos sentimientos cuando está interesada en que éstos no afecten el desempeño del Equipo, ya que sin duda, lo harán.

Gracias a esto fue posible revisar claramente cómo se vio afectado el trabajo y el desempeño de un equipo que vivió el rumor de la posibilidad de la quiebra de la empresa para la que laboraban –mismo rumor que al final se confirmó-. Se revisó cómo se pierde la conformación y la visión del equipo de trabajo. Cómo se afecta negativamente la actitud del equipo respecto a todas las áreas esenciales para convertirse en un EAD.

Se observa todo el proceso donde un equipo que estaba en vías de adquirir muchas de las características de un EAD se va desintegrando hasta convertirse finalmente en un grupo de personas que compartían un espacio territorial con intereses, objetivos, creencias, fantasías, y opiniones completamente individuales, dejando atrás al equipo que algún día fueron.

## **CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede revisar que el departamento de Mexicana.com estaba conformado por personas que, de acuerdo a su ideología y a su desempeño formaban un Equipo de trabajo y no un grupo de trabajo, ya que eran “personas con objetivos comunes, lazos cohesivos y afectos intensos entre ellos...” (Arias y Heredia, 2010).

El Equipo de Mexicana.com se encontraba en la etapa de Solución, donde el proceso que atravesaban, tenía que ver con la clarificación de las formas de trabajo que seguirían, reduciendo las diferencias entre los miembros y por lo mismo la insatisfacción, donde al mostrar una unión elevada, aceptaban y conocían los diferentes tipos de personalidad entre los miembros, tenían cierta similitud en sus actitudes, lo cual se explica por las

características que ya compartían desde el momento de la selección de personal y contratación, características necesarias para llevar a cabo el trabajo de atención a clientes vía telefónica. En ese momento hacían sus actividades de manera satisfactoria y presentaban similitud en sus objetivos y resultados (Whitmore, 2003).

Desafortunadamente, después de que se presenta la situación de inestabilidad con riesgo de la pérdida del empleo, los miembros del Equipo Mexicana.com empiezan a experimentar diferentes sentimientos que tienen que ver con angustia, desesperanza, preocupación y enojo al desconocer cuál será el resultado de dicho rumor, que en caso de cumplirse, les haría perder su principal fuente de ingresos que, de acuerdo a su nivel de vida, era el que les permitía proveer a su familia, a sí mismos, seguir viviendo en esta ciudad, pagarse sus estudios o apoyar en los gastos de su hogar; todo esto los llevaba a un panorama de indecisión sobre lo que harían en ese momento para asegurar su futuro debido a que no era una información confirmada, por lo que no podían empezar a buscar otros trabajos y comprometerse con alguno en caso de encontrarlo, pero tampoco se les podía asegurar que conservarían su empleo.

Al ser una situación que conlleva consecuencias personales sobre cada uno de los miembros del departamento, se observa que éstos empiezan a ensimismarse y a pensar sobre su propio rumbo, dejando de lado, los objetivos y rumbos comunes que tenían, incluso algunos de los pensamientos que compartían o los identificaban entre sí.

Después de que los integrantes del Equipo empiezan a ver la situación de manera individual por los efectos que tiene sobre su propia vida y solamente hasta después de que lo han revisado de manera individual, empezarlo a ver de manera grupal o como equipo, el departamento entra en etapa de Separación, el equipo como tal se desintegra, volviéndose sólo un grupo de trabajo, donde algunos de sus miembros llegaron a aislarse. Surgieron sentimientos de tristeza, disminuyó la motivación, decreció la productividad y se perdió la identidad de equipo (Whitmore, 2003).

Al indicar que el Equipo de Mexicana.com tenía un alto desempeño y que incluso, estaba en camino a convertirse en un EAD se está diciendo que se trataba de un Equipo que cumplía sus obligaciones y su trabajo de manera satisfactoria, cumplía una misión, las normas y los estándares establecidos para dicha actividad, donde sus empleados sentían

el apoyo de sus supervisores para hacerse cargo de la toma de algunas decisiones al momento de ejecutar su trabajo, teniendo la capacidad de apoyarse entre ellos sobre la forma en la que podían resolver las problemáticas que se presentaban en su labor. Esto se revisa con los resultados que ellos percibían sobre el trabajo que desarrollaban como Equipo, a través de la medición de la efectividad del Equipo de Mexicana.com antes de que se presentara la situación de inestabilidad, meta de cualquier empresa u organización que persigue el éxito (Oliveros y Cova, 2009).

Al iniciar la investigación, el departamento tenía una situación estable, no existía alguna amenaza a su trabajo como Equipo o de manera individual, por lo mismo, los resultados del Equipo de Mexicana.com eran favorables y encaminados al logro de sus objetivos, dichos resultados sufren cambios drásticos y negativos al momento de presentarse la situación de inestabilidad organizacional originada por el rumor de la posible quiebra de la empresa.

En la primera aplicación de la adaptación del Instrumento de Evaluación de la Situación Actual del Equipo de Alto Desempeño al departamento Mexicana.com, la actitud de los empleados respecto a la percepción de un objetivo común en su Equipo de trabajo era muy favorable, así lo consideraba el 78% de los participantes; en cuanto a la orientación al logro del equipo, el 75% consideraba que el Equipo tendía hacia ese rumbo; el 81% tenía una actitud favorable respecto a los procedimientos que estaban siguiendo en el departamento; respecto a la mejora continua por la que trabajaban era favorable en un 71%; un 74% respecto al proceso socio-afectivo; resolución de problemas, el 65% manifestaba una actitud favorable y finalmente, el departamento comentaba tener entre un 76% y un 73% de respuesta con actitud favorable hacia los líderes (supervisores). Con base en los resultados obtenidos, se podía mencionar que este Equipo de trabajo tenía pocas áreas de oportunidad para poderse encaminar y clasificarse como un EAD y que las características en el estilo de administración que manejaban, dificultarían su clasificación al cien por ciento, sin embargo, tenía grandes posibilidades de llegar a lograr los objetivos y adquirir la mayoría de las características de un EAD, favoreciendo en gran medida los resultados que hubieran podido tener en su productividad.

Con la segunda aplicación de la adaptación del Instrumento de Evaluación de la Situación Actual del Equipo de Alto Desempeño al departamento Mexicana.com, se obtuvo una

disminución considerable y alarmante en los resultados, la percepción de los empleados de Mexicana.com sobre el objetivo común del Equipo presentó una disminución del 23%; la orientación al logro un 35%; la conformidad y adecuación a los procedimientos 16%; la calidad y mejora continua 11%; el clima de respeto y confianza o proceso socio-afectivo un 18%; en la solución de conflictos del 28% y, finalmente, la respuesta positiva hacia los líderes del grupo disminuyó hasta 26% y 22% entre el valor más alto obtenido y el más bajo para los diferentes supervisores. Revisando que las áreas que se vieron más afectadas con la situación de inestabilidad fueron las de orientación al logro, percepción de un objetivo común y la actitud hacia sus líderes; áreas esenciales para el buen funcionamiento de un Equipo de trabajo y para el desarrollo de éste dentro de la compañía, siendo por lo tanto, dichas áreas afectadas, esenciales para el desarrollo de la organización en su conjunto.

Se notaba claramente que existía una gran preocupación sobre el futuro por parte de cada uno de los integrantes de Mexicana.com. De acuerdo a Hampton (1997) y a Whitmore (2003), lo que ocasiona que el individuo empiece a generar todo tipo de angustias, temores y sentimientos de desesperanza tras la posibilidad de la pérdida de su empleo.

El miedo que se generaba era por la imposibilidad de cubrir sus necesidades básicas, siendo amenazadas principalmente las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación y, posteriormente, las de logro, además de valores como el de la perfección, recreación y autosuficiencia (Hampton, 1997). Este temor se hacía extensivo a los miembros de la familia, ya que suele presentarse temor por la posibilidad de verse limitado para cubrir las necesidades básicas del resto de los miembros que la integran. Siendo este aspecto, una de las principales preocupaciones de los integrantes de Mexicana.com, por ser su familia su principal fuente de amor y apoyo.

A través de las Redes Semánticas se pudo explorar la manera en la que los empleados de Mexicana.com estaban viviendo la situación de inestabilidad que se estaba presentando en la empresa para la que ellos laboraban. Entre los resultados se revisa que ellos consideraban su empleo como su principal fuente de ingresos y el sustento necesario para su desarrollo, éste les permitía tener y conservar estabilidad y tranquilidad. Permitiéndoles además, la posibilidad de generar amistades.

Ellos se percibían como subordinados, que al momento de la situación de inestabilidad no tenían derecho a opinar, obligados a cumplir sus responsabilidades y compromisos laborales para poder obtener su sueldo, manifestando sensación de incertidumbre al momento de presentarse la situación de inestabilidad. Veían en sus líderes dos caras diferentes, por una parte veían a una persona que conocía su área, que los apoyaba y que incluso podía llegar a ser su amiga, por otro lado, también tenían la percepción de que son personas déspotas y autoritarias.

Aunque creían que la situación de inestabilidad se consideraba sólo un rumor, y que los rumores surgen a partir de la falta de información tenían consciencia de que había la posibilidad de que dicho rumor se volviera realidad, el rumor sobre la posible pérdida de su empleo les causaba inestabilidad, desconfianza, conflictos y preocupaciones, inseguridad y por lo mismo, miedo a lo desconocido y a su futuro. La posibilidad del despido estaba provocando en ellos tristeza, coraje, sentimientos de pérdida, angustia, incertidumbre y desestabilidad. Consideraban que un despido sería injusto y que no les estaban ofreciendo el apoyo necesario. Se sentían en una condición donde creían necesario defender sus propios derechos, estaban a la defensiva y a la vez decepcionados por su situación, que incluía también la posibilidad de la pérdida de sus amigos tras concretarse la quiebra de la empresa, lo que les hacía sentir dolor y frustración al no poder hacer nada al respecto.

Estos resultados se tornan así, debido a que después de que se presenta la situación de inestabilidad organizacional, y como consecuencia la amenaza de la pérdida del empleo por la quiebra de la empresa, se empiezan a exteriorizar una serie de cambios en los integrantes del departamento Mexicana.com. Uno de estos cambios ocurrió en la forma de pensar y actuar de los empleados, es importante mencionar que las acciones que toman las personas (y que en ese momento tomaron), tienen una relación directa con las creencias que ellos tenían, ya que dichas creencias son una guía para que los individuos actúen, aún cuando en dicho comportamiento intervengan también disposiciones afectivas y volitivas (Villoro, 2002).

El cambio en la conducta se reflejó en la ocupación de su tiempo laboral en revisar la situación que en ese momento estaban ocurriendo, dejando de lado su trabajo para buscar otras opciones de empleo, investigar lo que estaba ocurriendo con la empresa,

asesorarse mediante instancias de apoyo al trabajador y con sus jefes directos y legales representados por RH Net sobre las posibilidades de la quiebra de la empresa, así como la manera de proceder de estas instancias en caso de concretarse la quiebra. Entre las creencias que empezaron a modificar el pensamiento y la conducta de los integrantes del departamento encontramos a las creencias sobre la causa (Villoro, 2002), siendo la clase de creencia que empieza a generar la interrogante sobre lo que está ocurriendo, tratando de explicar el origen de algún fenómeno,- en este caso, las posibilidades de la declaración de quiebra de acuerdo a las características de la Compañía Mexicana de Aviación-, haciendo un juicio sobre los posibles motivos del origen. Todo esto provocó que los integrantes de Mexicana.com generaran fantasías sobre el rumbo que tomaría la empresa a partir de la actitud de sus supervisores, este mecanismo les permitiría argumentar y explicar lo que estaba sucediendo tras su falta de información, sus impulsos naturales y los que surgían a partir de su situación y sus necesidades básicas (Servín, 2006).

En caso de concretarse la quiebra de la empresa, los empleados corrían el riesgo de sufrir pérdidas como la del estilo de vida, del estatus, de los vínculos sociales, de sus actividades, de sus roles, de sus relaciones y de exclusión social por desempleo. Perderían su empleo, con ello la posibilidad de cubrir sus necesidades básicas y de hacer aportaciones a la sociedad (Corless, Germino y Pittman, 2005). Esta condición genera temor al ser algo desconocido para algunos y para otros, un temor que se repite nuevamente si se había experimentado ya el desempleo y las dificultades que éste representa.

La participación en la sociedad mediante la convivencia con los demás es muy importante en las etapas de vida de las personas que se encuentran en edad productiva, para realizar dicha convivencia se requiere de contar con tiempo para hacerlo, disposición y recursos económicos para solventar los gastos que la misma convivencia genere, la falta de recursos por la pérdida del empleo provoca como una de sus consecuencias, la imposibilidad de tener gastos más allá de los estrictamente necesarios, eliminando la posibilidad de invertir los recursos económicos en convivencias sociales, además de significar carencia en el aspecto mencionado anteriormente, el desempleo representa uno de los temores más comunes en México, al ser el trabajo y los recursos que éste genera una condición económica deseable, altamente competido en todos los niveles de

preparación académica, su pérdida representa ingresar al grupo de personas desempleadas del país que se esforzarán por una nueva oportunidad.

De acuerdo al INEGI, México cuenta con una sociedad donde existen 2 485 925 mujeres y hombres desempleados hasta el censo del 2010, equivalentes al 5.27% de la PEA, donde la preparación académica promedio de la población es de secundaria y donde el tipo de mexicano predominante es el pasivo, obediente y afiliativo, que tiene como principales características la dependencia de los padres y la necesidad de algún apoyo para poder salir adelante de acuerdo a Rivera (2005), siendo estas características las de la mayoría de los empleados de Mexicana.com. De acuerdo a lo anterior, es posible revisar que la situación de quedarse sin empleo, representa una condición difícil de superar y en ocasiones, de acuerdo a las características personales, una situación todavía más difícil de sobrellevar por las posibles dificultades para mostrarse competitivo y encontrar un nuevo empleo.

La pérdida del empleo tiene diferentes repercusiones en las personas, dependiendo del medio en el que se desenvuelva y de la clase social a la que pertenezca. Bartra (1999), De la Torre y Maciel (1986) hablan sobre la conformación de las clases sociales en México, al tomar su teoría se revisa que las clases sociales media y media baja son predominantes entre los miembros del departamento de Mexicana.com, donde las características principales son que la persona tiene una preparación académica promedio de secundaria o preparatoria, habitan en casas propia o rentada, con algunas comodidades, sin llegar a grandes lujos, siendo en el caso de la clase media baja, una situación apenas un poco más holgada que la clase baja, revisando que las personas que componen estas clases sociales, no buscan grandes expectativas en su trabajo, sino más bien, una forma de sobrevivir o de hacer dinero, sufriendo una incapacidad para encontrar felicidad en su trabajo.

Se trata de personas que contaban con un ingreso promedio de 3 salarios mínimos por día. Salario que no permitía, tras los gastos de la vida diaria y la cultura poco preventiva de los mexicanos, generar algún ahorro que les garantizara estabilidad en caso de llegar a tener alguna situación que saliera de los gastos regulares, entre ellas, la posibilidad siempre presente, pero negada de sufrir la pérdida de su empleo. De ahí surge el hecho de que se hayan puesto a investigar inmediatamente cómo procedería económicamente

el despido en caso de concretarse, invirtiendo en esta acción, parte importante de su jornada laboral, revisando a través de la red de internet de la empresa, mediante consultas a supervisores, pláticas y suposiciones entre los compañeros.

Las características anteriores suelen tener una relación directa con la angustia que vivían, dejar de tener ingresos repentinamente sería una situación difícil de sobrellevar, más para las personas que se encargaban de la manutención de su familia. Sería difícil pensar en la manera de salir adelante sin sentir angustia y miedo al futuro, esa angustia, sumada al estrés, podía provocar en los empleados conductas de irritabilidad, aumento del consumo de sustancias (como café en exceso o bebidas embriagantes), sufrir accidentes, dificultad con el manejo de la culpa, cambios en el estado de ánimo y en ocasiones, hasta pérdidas del sentido del humor (Nicholson, 1994). La mayoría de estos síntomas no pudieron ser registrados con ninguno de los métodos utilizados, al no ser el objetivo de la observación, solamente se logró revisar la dificultad en el manejo de la culpa y el miedo al futuro, frustración, decepción, preocupación y enojo por su situación actual, dichas características y síntomas no se observaban de manera generalizada antes de presentarse la situación de inestabilidad, se llegaban a observar solamente en casos particulares y por condiciones ajenas a las que se presentaban en ese momento en la empresa.

Por otra parte y como ya se había mencionado, el estilo de administración manejado por Compañía Mexicana de Aviación no ayudó a que los empleados pudieran, en ese momento, participar en la situación que se presentaba en la empresa. Al ser un sistema autoritario benevolente, existía desconfianza condescendiente en los empleados, llegando a tener éstos la sensación de que no eran libres para realizar su trabajo de una manera personalizada, sino que lo hacían con roles y etiquetas definidas. Estaban motivados mediante recompensas y castigos, siendo vertical el flujo de la información, por lo que sólo los altos mandos tenían la posibilidad de tomar decisiones y opinar, informando de éstas a los empleados para que ellos las ejecutaran (Chiavenato, 2009), fomentando que los empleados de Mexicana.com generaran fantasías e incluso falsas creencias y apreciaciones de lo que estaba pasando, ya que no tenían información que les permitiera conocer lo que estaba sucediendo para tomar alguna decisión. Esto, de acuerdo a la teoría de Mayo (De la Calle y Ortiz, 2004), marcaría un error en la forma de administrar, él

comenta precisamente que una comunicación deficiente provoca insatisfacción en los empleados, siendo finalmente lo que ocurrió.

También es importante recordar que se trata de un outsourcing el que contrató al personal que desempeñaba el trabajo para Compañía Mexicana de Aviación y se hacía cargo de él jurídicamente, por lo que, al momento de culminar la quiebra, había ventajas para los empleados. Entre éstas se encontraban que, en caso de declaración de quiebra, al no ser RH Net el que presenta dicha situación económica, estaría obligado a liquidarlos conforme a la Ley al tener celebrado con los empleados contratos indefinidos de trabajo, en un segundo escenario debían ubicarlos en algún puesto de trabajo con características similares y el mismo sueldo para no modificar el contrato. Al no tener posibilidad de reubicarlos a todos, RH Net procedió a una liquidación masiva de los hasta entonces trabajadores que prestaban servicio para Compañía Mexicana de Aviación, situación que resultó benéfica para los trabajadores ya que de haber sido trabajadores directos de Compañía Mexicana de Aviación y al haberse declarado ésta en concurso mercantil, situación que les orillaba a suspender cualquier movimiento económico de la empresa para fines de reestructuración y evitación de la quiebra por no tener los recursos económicos que avalaran su operación, no los habrían liquidado, el proceso habría quedado suspendido y no se les hubiera pagado, perdiendo ese último ingreso que les permitiría seguir cubriendo sus necesidades en lo que encontraban un nuevo empleo.

## **LIMITACIONES**

Una de las limitantes que se tuvo en el transcurso de la investigación fue la localización de algún instrumento que sirviera para la medición del clima laboral y de las condiciones del equipo. Limitante que se resolvió con la aplicación de la adaptación del Instrumento de Evaluación de la Situación Actual del Equipo de Alto Desempeño al departamento Mexicana.com, que permitía revisar cómo se encontraba el Equipo de Mexicana.com comparado con un Equipo de alto desempeño, para, mediante la comparación, determinar cuáles eran las condiciones de trabajo y desempeño del Equipo en ese momento.

Adicional a las referencias mexicanas, fue necesario consultar referencias bibliográficas extranjeras, ya que en nuestro país no existe mucha bibliografía de estudios realizados en empresas o áreas laborales o se encuentra poco actualizada. Por lo mismo, la consulta de diferentes sitios de internet que abordaran los temas de la presente investigación también fue necesaria para sustentarla.

La falta de disposición y apoyo por parte de los supervisores para continuar con la investigación después de la primera aplicación del Instrumento de Evaluación de la Situación Actual del Equipo de Alto Desempeño fue otra de las limitaciones, durante la situación de inestabilidad ya no permitieron realizar una segunda aplicación del instrumento y esto retrasó la obtención de resultados, teniendo que continuar con la aplicación del instrumento en el momento en que el empleado del departamento Mexicana.com tuviera oportunidad y disposición de participar. Teniendo que realizarse en los domicilios particulares de los participantes.

## **SUGERENCIAS**

Se considera importante que las empresas permitan que se lleve a cabo investigación más allá de la que ellos mismos realizan -si es que llegan a hacerlo-. El campo empresarial y las organizaciones en sí, son una fuente inagotable de fenómenos que pueden ser estudiados debido a sus características de grupo que podrían ofrecer importantes aportaciones al campo de la Sociología y la Psicología de masas e industrial.

Los resultados de esta investigación pueden ser utilizados como una aportación a las empresas para el conocimiento de los empleados, sus procesos mentales, creencias, intereses, necesidades individuales y grupales, conocer estas características permite prever su manera de comportarse, así, estos datos ayudarían a predecir las reacciones de los empleados respecto a fenómenos específicos. Una vez que se tiene la información, es posible elaborar estrategias que ayuden a obtener los mejores resultados para situaciones específicas que se generan en las empresas.

Con los datos obtenidos en el transcurso de la investigación es posible seguir nuevas líneas como por ejemplo, revisar qué tan funcional es el estilo de administración autoritario benevolente y para qué tipo de empresas o culturas organizacionales, llevar a cabo el seguimiento de algún Equipo de trabajo para realizarle diagnóstico, aplicación de mecanismos adecuados para corregir sus áreas de oportunidad, para finalmente conducirlo a ser un EAD, con los requisitos que éstos conllevan. Revisar los síntomas físicos presentados por las personas que han sufrido un despido, etc. con la finalidad de complementar esta investigación y darle continuidad.

## **GLOSARIO**

**Afiliado:** Dicho de una persona asociada a otras para formar corporación o sociedad.

**Afirmación:** Acción y efecto de afirmar o afirmarse.

**Atemporalidad:** Condición de intemporal. No tener periodos de tiempo establecido.

**Autoconservación:** Acción y efecto de conservarse a sí mismo.

**Autónomo:** Que tiene autonomía. Que trabaja por cuenta propia.

**Aviadores:** Personas que se encuentran “trabajando” en cierta institución y que por lo mismo se encuentran inscritas en la nómina, cuando en realidad reciben su paga sin presentarse a hacer ninguna labor en dicha institución.

**Chanchullo:** Manejo ilícito para conseguir un fin, y especialmente para lucrarse.

**Chafa:** De mala calidad.

**Clima laboral:** Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

**Código Compartido:** En la industria de la aviación civil, es un acuerdo suscrito por dos aerolíneas para explotar conjuntamente una determinada ruta y tener ganancias para las dos aunque sólo una de ellas la opera.

**Cohesivo:** Que produce cohesión, unión.

**Colectivo:** Pertenciente o relativo a una agrupación o reunión de individuos.

**Conflicto:** Combate, lucha, pelea. Apuro, situación desgraciada y de difícil salida.

Crisis: Situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese. Situación dificultosa o complicada.

Decepción: Pesar causado por un desengaño.

Desarrollo humano: Proceso por el que una sociedad mejora las condiciones de vida de los ciudadanos a través de un incremento de los bienes con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias, con la creación de un entorno que promueva el respeto entre ellos.

Despido: Acción y efecto de despedir o despedirse. Decisión del empresario por la que pone término a la relación laboral que le unía a un empleado. Indemnización o finiquito que recibe el trabajador despedido.

Downsizing: redimensionamiento o reingeniería del nivel estructural de una organización.

Empleado: Persona que por un salario o sueldo desempeña los trabajos domésticos o de otro tipo, ayudando en ellos.

Empleador: Que emplea.

Empowerment: Potencialización o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Estabilidad: Cualidad de estable.

Estatus: Posición que una persona ocupa en la sociedad o dentro de un grupo social.

Familia: Grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas. Hijos o descendencia.

Impacto: Golpe emocional producido por una noticia desconcertante.

Inestabilidad: Falta de estabilidad.

Incertidumbre: Falta de certidumbre. Falta del cumplimiento de algo.

Inclusión: Acción y efecto de incluir. Conexión o amistad de alguien con otra persona.

Infraestructura: Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera.

Introyectar: Mecanismo de defensa por el que se hacen propios rasgos de la personalidad de algún sujeto.

Jefe: Superior o cabeza de una corporación, partido u oficio.

Jerárquico: Perteneciente o relativo a la jerarquía. Gradación de personas, valores o dignidades.

Malinchistas: Malinchismo; es la preferencia de lo extranjero frente a lo nacional. Deseo de sentirse extranjero antes que habitante de su país originario. Traición a lo propio en favor de lo foráneo.

Miedo: Perturbación angustiosa del ánimo por un riesgo o daño real o imaginario. Recelo o aprensión que alguien tiene de que le suceda algo contrario a lo que desea.

Necesidad: Impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido. Aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir.

Pionera: Persona (o grupo) que inicia la exploración de nuevas tierras o en ambientes nuevos.

Potenciadora: Que potencia. Capacidad para ejecutar algo o producir un efecto.

Profecías autocumplidoras: Predicción que una vez hecha, origina la causa de que se haga realidad.

Progresivo: Que avanza, favorece el avance o lo procura.

Psicología: Parte de la filosofía que trata del alma, sus facultades y operaciones.

Quiebra: Pérdida o menoscabo de algo. Acción y efecto de quebrar un comerciante. Juicio por el que se incapacita patrimonialmente a alguien por su situación de insolvencia y se procede a ejecutar todos sus bienes en favor de la totalidad de sus acreedores.

Rumor: Voz que corre entre el público.

Sensación: Impresión que las cosas producen por medio de los sentidos.

Sinergia: Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

Situación: Disposición de una cosa respecto del lugar que ocupa.

Social: Perteneciente o relativo a una compañía o sociedad, o a los socios o compañeros, aliados o confederados.

Sociología: Ciencia que trata de la estructura y funcionamiento de las sociedades humanas.

Subempleado: persona que tiene o ejerce subempleo.

Subempleo: subcategoría de empleo que como características tiene la duración menor a la jornada normal de trabajo, el ejercicio del trabajo de manera involuntaria y el deseo de trabajo adicional.

Transa: tramposo, trampa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aerolíneas Mexicanas (2009). Mexicana de Aviación. [En línea]. Disponible: <http://www.aerolineasmexicanas.com.mx/content/view/22/28/> [2010, Diciembre 10].

Álvarez-Gayou, Juan Luis (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa; fundamentos y metodología*. México: Paidós.

Anda, Cuauhtémoc (2003). *Entorno socioeconómico de México*. México: Limusa.

Arias, Fernando y Heredia, Víctor (2010). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño* (6 ed.). México: Trillas.

Bartra, Roger (1999). *Caciquismo y poder político en el México rural*. México: Siglo XXI.

Calderón, Astorga (2011). La socialización como elemento fundamental de la vida [en línea]. Disponible: <http://www.psicopedagogia.com/socializacion> [2011, Junio 01].

Careaga, Gabriel (2006). *Mitos y fantasías de la clase media en México*. (23 Reimpresión). México: Cal y Arena.

Castells, Manuel (1999). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura; La sociedad red. Vol. 1*. México: Siglo XXI.

Castillo, Gerardo (2007). ¿El outsourcing ha tenido auge en México por la falta de visión de una dirección en TI? [En línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/vision-en-tecnologias-de-la-informacion-y-el-outsourcing.htm> [2010, Octubre 10]

Castro, Benito (2007). Comunicación interna y Externa. El auge de la Comunicación Corporativa [En línea]. Disponible: <http://auge.comucor.com/capitulos/2/capitulo-2-comunicacion-interna-y-externa/> [2010, Julio 5].

Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3 ed.). México: McGraw-Hill.

Corless, Inge; Germino, Bárbara B. y Pittman, Mary A. (2005). *Agonía, muerte y duelo; un reto para la vida*. México: Manual moderno.

De la Calle, Ma. del Carmen y Ortiz, Marta (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice-Hall.

De la Torre, Francisco y Maciel, José (1986). *Introducción al Trabajo*. México: McGraw-Hill.

Díaz-Guerrero Rogelio (1994). *Psicología del mexicano, descubrimiento de la etnografía* (6 ed.). México: Trillas.

Diccionario de la Real Academia Española (2001). Asociación de Academias de la Lengua Española (22 ed.). España.

Diccionario Jurídico sobre Seguridad Social (1994). México: Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

Echavarría, Adriana (2007). "En las Crisis... Creces" [En línea]. Disponible: <<http://contacto.blogspot.com/2007/03/en-las-crisis-creces.html>> [2010, Octubre 30].

Ferguson, Isabel (2010). El outsourcing, un impulso para México. Cnnexpansion.com [En línea]. Disponible: <<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2010/01/07/outsourcing-un-impulso-para-mexico>> [2010, Octubre 30].

Figuroa, J.; González, E. y Solís, V. (1981). Una aproximación al problema del significado: las redes semánticas. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 13 (3).

Flores de Gortari, Sergio y Orozco, Emiliano (1983). *Hacia una Comunicación Administrativa Integral* (12 Reimpresión). México: Trillas.

Freud, Anna (2004). *El yo y los mecanismos de defensa*. México: Paidós.

González, Manuel (2011). Niveles Socioeconómicos AMAI [En línea]. Disponible: <<http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Niveles%20Socioeconomicos%20AMAI.PDF>> [2011, Abril 23].

Guzmán, Isaac (1980). *La Ciencia de la Administración: La Dirección de los Grupos Humanos*. México: Limusa.

Hampton, David R. (1997). *Administración*. México: McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2001). *Metodología de la Investigación* (2 ed.). México: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). Banco de Información Económica [En línea]. Disponible: <<http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdieint.si.exe/NIVR10009001100076036506300090#ARBOL>> [2011, Marzo 30].

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). Cuadro Resumen sobre Indicadores de Ocupación y empleo al cuarto trimestre de 2010 [En línea]. Disponible: <<http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=25433&t=1>> [2011, Enero, 15].

Katzenbach, Jon R. y Smith, Douglas K. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Klein, Melanie (2004). *El psicoanálisis de niños. Obras completas*. España: Paidós.

Laplanche, J. y Pontalis, J. (1986). *Fantasía originaria, fantasía de los orígenes, origen de la fantasía*. Argentina: Gedisa.

Ley Federal del Trabajo (2006). México: Diario Oficial de la Federación.

López, Bernardo y Osorio, Yolanda (2010). Métodos Mixtos de Investigación [En línea]. Disponible: <<http://www.chapingo-uruza.info/archivos/16.pdf>> [2010, Octubre 27].

Maldonado Rainier (2008). La retroalimentación como ventaja en ambiente laboral. [En línea]. Disponible: < <http://www.listin.com.do/economia-andnegocios/2008/10/12/77084/La-retroalimentacion-como-ventaja-en-ambiente-laboral>> [2011, abril 20].

Márquez, Alexis (1999). Retroalimentación. [En línea]. Disponible: <<http://www.analitica.com/bitbliblioteca/amarquez/retroalimentacion.asp>> [2011, marzo 14].

McGregor, Douglas (1994). "El lado humano de las Organizaciones". Edición revisada. Colombia: McGraw-Hill.

Mexicana de Aviación (2009). [En línea]. Disponible: desde <http://www.mexicana.com/cs/Satellite?pagename=MexicanaG5/MexContainerC/LandingFormal&cid=1138058083932&ChannelID=1138058076405&siteID=1137101599555&PrefixSite=MexicanaG5&HomePage=HomePageComposition&PrincipalPage=PrincipalPageComposition>>. [2011, Febrero 02].

Nicholson, Trish (1994). *Cómo mejorar su equipo de trabajo, 52 claves para ser un jefe ideal*. Buenos Aires: Macchi.

Notimex (2008). México vela por los empleados de outsourcing, CNNEXPANSIÓN. [En línea]. Disponible: < <http://www.cnnexpansion.com/actualidad/2008/10/14/velan-por-los-empleados-de-2018outsourcing2019>>. [2011, Febrero 15].

Observatorio de educación en el Caribe colombiano (2002). Formato APA. [En línea]. Disponible: <[http://biblioteca.itson.mx/dac/sl/descargas/formato\\_apa.pdf](http://biblioteca.itson.mx/dac/sl/descargas/formato_apa.pdf)> [2011, Junio 1].

Observatorio PyME (2010). Principales Resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del Empresario [En línea]. México. Disponible: <<http://www.cipi.gob.mx/html/principalesresultados.pdf>> [2011, marzo 20].

Oliveros, Delkys y Cova, Mónica (2009). *Desarrollo de Grupos y Equipos de Alto Desempeño. Especialización de Sistemas de Calidad*. Puerto Ordaz: COHORTE IX.

Puente, Wilson (2011). Técnicas de Investigación. [En línea]. Disponible: <<http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>> [2011, Mayo 31].

Rh net (2010). Outsourcing (Administración de Personal). [En línea]. Disponible: <<http://www.rhnet.com.mx/home.htm>> [2010, Diciembre 10].

Rodríguez, Mauro y Ramírez Buendía, Patricia (2000). *Psicología del Mexicano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.

Rivas, Elsie (2008). Profecías Autocumplidoras. El nuevo diario opinión [En línea]. Disponible: <<http://www.elnuevodiario.com.ni/opinion/9078>> [2010, Abril 23].

Rivera, Idalia (2005). Psicología del trabajo. UNAM [En línea]. Disponible: <<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/1/1155.pdf>> [2011, Enero 18].

Rubio, María José y Monteros, Silvina (2002). *La exclusión social: Teoría y práctica de la intervención*. Madrid: CCS.

Ryle, Gilbert (2005). *El concepto de lo mental*. Estados Unidos: Paidós.

Salvat Editores (2000), Gran Enciclopedia Salvat. Vols. 9, 11, 12, 22, 27. España: Autor.

Servín, Laura (2006). *Fantasías de Abandono y Rescate en Niños de Orfanatorio*. Maestría en Psicoterapia Psicoanalítica de la Infancia y Adolescencia. Morelia, Michoacán: UVAQ.

Thompson, Ivan (2007). Tipos de empresa [En línea]. Disponible: <<http://www.promo negocios.net/empresa/tipos-empresa.html>> [2011, Junio 01].

Uquillas, Carlos (2007). El outsourcing en el Ecuador. [En línea]. Disponible: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2007/cau-outsourcing.htm>> [2011, Febrero 20]

Valdez, José Luis (1998). *Las Redes Semánticas, usos y aplicaciones en psicología social*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Villarreal, L.O. (1998). *Fantasías de abandono y precocidad sexual en la transición de la latencia a la preadolescencia*. Maestría. México: IIPCS.

Villoro, Luis (2002). *Crear, saber, conocer* (14 ed.). México: Siglo XXI editores.

Whitmore, John (2003). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1.**

#### **FICHA DE IDENTIFICACIÓN**

NOMBRE:

EDAD:

SEXO:

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:

ESCOLARIDAD:

PUESTO DE TRABAJO:

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:

DATOS FAMILIARES

(Descripción general de la familia)

NÚMERO DE INTEGRANTES:

POSICIÓN EN LA FAMILIA:

PARTICIPACIÓN EN LA FAMILIA:

DESCRIPCIÓN FÍSICA:

OBSERVACIONES GENERALES:

ANEXAR LOS DATOS DE ESTE APARTADO AL DE POBLACIÓN.

## **ANEXO 2.**

### **REDES SEMÁNTICAS**

#### **PALABRAS ESTÍMULO**

##### **EMPLEO**

- Empleo.
- Familia.
- Empleado.
- Jefe.

##### **CREENCIA**

- Rumor.

##### **PÉRDIDA**

- Despido.
- Decepción.
- Miedo.

**ANEXO 3.**

PALABRA-ESTÍMULO: \_\_\_\_\_

DEFINIDORAS	ORDEN JERÁRQUICO

## ANEXO 4.

### ADAPTACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO APLICADO AL DEPARTAMENTO MEXICANA.COM

INSTRUCCIONES: Utiliza la escala que se presenta a continuación para calificar las condiciones actuales de tu equipo de trabajo de acuerdo a la percepción que tienes sobre él.

1 = Total desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indeciso, 4 = De acuerdo, 5 = Total acuerdo.

APARTADO A)

OBJETIVO COMÚN

EN NUESTRO EQUIPO:

1. \_\_\_ Los integrantes de Mexicana.com compartimos un mismo objetivo.
2. \_\_\_ Tenemos claro cuál es el trabajo del equipo Mexicana.com.
3. \_\_\_ Identificamos porqué es importante el trabajo de nuestro equipo.
4. \_\_\_ Podemos describir lo que el equipo tiene intención de alcanzar.
5. \_\_\_ Participamos activamente en la definición de las metas del equipo de Mexicana.com.
6. \_\_\_ Tenemos clara visión de nuestro equipo.
7. \_\_\_ Conocemos la visión de la empresa.
8. \_\_\_ Conocemos la misión de la empresa.
9. \_\_\_ Sabemos cuáles son los valores corporativos de Grupo Mexicana
10. \_\_\_ Nos aseguramos que las metas del equipo estén en línea con la misión de Mexicana.
11. \_\_\_ Verificamos que las metas acordadas estén relacionadas con la visión de la empresa.
12. \_\_\_ Nos aseguramos que las metas acordadas estén alineadas con los valores de Mexicana.

## ORIENTACIÓN AL LOGRO

### EN NUESTRO EQUIPO:

1. \_\_\_ Nos ocupamos por alcanzar los objetivos acordados en forma oportuna.
2. \_\_\_ Las actividades se desarrollan en función de la satisfacción de los clientes externos, aunque no tengamos contacto directo con ellos.
3. \_\_\_ Las actividades se desarrollan considerando la satisfacción de los clientes internos.
4. \_\_\_ Tenemos objetivos específicos a lograr.
5. \_\_\_ Contamos con indicadores que permiten medir la eficacia de los resultados obtenidos por el equipo.
6. \_\_\_ Medimos periódicamente nuestros resultados contra los indicadores deseados.
7. \_\_\_ Conocemos los resultados de esas mediciones.
8. \_\_\_ Cumplimos oportunamente con los compromisos que adquirimos.
9. \_\_\_ Los objetivos de cada miembro del equipo se relacionan con los objetivos generales del equipo.

## PROCEDIMIENTO

### EN NUESTRO EQUIPO:

1. \_\_\_ Contamos con un código de conducta (normas, reglas) para la operación del equipo.
2. \_\_\_ Todos los miembros tenemos asignadas responsabilidades específicas.
3. \_\_\_ Cada miembro sabe lo que le toca hacer en el equipo.
4. \_\_\_ Los miembros conocemos nuestros objetivos individuales.
5. \_\_\_ Los distintos miembros conocemos las tareas individuales que nos corresponden.
6. \_\_\_ Dependiendo de la tarea, los distintos miembros podemos asumir distintos roles (agente responsable, colaborador, informador, etc.)
7. \_\_\_ Buscamos generar un valor agregado superior para nuestros clientes.

8. \_\_\_ Se fomenta la participación de todos los miembros para lograr las metas.

#### CALIDAD Y MEJORA CONTINUA:

1. \_\_\_ Los miembros del equipo cuentan con suficientes conocimientos para participar oportuna y efectivamente en el equipo.
2. \_\_\_ Cuando se presenta un problema o un proyecto de mejora, nuestro equipo define el problema, identifica las causas e implementa acciones de solución.

#### PROCESO SOCIO-AFECTIVO DEL EQUIPO DE MEXICANA.COM

#### CLIMA DE RESPETO Y CONFIANZA:

1. \_\_\_ Los miembros del equipo de Mexicana.com podemos exponer nuestras opiniones con confianza.
2. \_\_\_ El equipo genera muchas ideas nuevas.
3. \_\_\_ Nuestro equipo pone en práctica la mayoría de las ideas nuevas que generamos.
4. \_\_\_ Los miembros del equipo somos francos unos con otros.
5. \_\_\_ En las reuniones de nuestro equipo, los miembros del equipo nos escuchamos unos a otros con respeto.
6. \_\_\_ Cuando se integra un nuevo compañero al equipo nos preocupamos por hacerlo sentir bienvenido.
7. \_\_\_ En nuestro equipo hay una persona responsable de explicar a los nuevos miembros cuál es la forma de funcionamiento del equipo y sus reglas.
8. \_\_\_ En nuestro equipo hay una persona responsable de explicar a los nuevos miembros cuáles son sus responsabilidades y lo que se espera de ellos en el equipo.
9. \_\_\_ En nuestro equipo hay un ambiente que favorece la participación de los miembros.
10. \_\_\_ Se dedica el tiempo necesario a la formación y desarrollo individual de los integrantes de Mexicana.com.

11. \_\_\_ La participación de nuestro equipo es relevante para la organización.
12. \_\_\_ Los miembros del equipo nos comunicamos unos con otros de manera clara.
13. \_\_\_ Los miembros del equipo comunicamos la información necesaria directamente al interesado.
14. \_\_\_ Nuestro equipo se comunica adecuadamente con otros equipos.
15. \_\_\_ Los miembros del equipo dedicamos tiempo a conocernos como personas.
16. \_\_\_ Cuando alguien se equivoca, recibe retroalimentación de los demás miembros del equipo.
17. \_\_\_ Si algún miembro del equipo comete un error, el equipo lo apoya para resolverlo.
18. \_\_\_ En el equipo utilizamos la información para el fortalecimiento de éste.
19. \_\_\_ Conocemos a los equipos que tienen relación con nuestro proceso.

## SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

### EN NUESTRO EQUIPO:

1. \_\_\_ Los conflictos se resuelven oportunamente, antes de que nos afecten.
2. \_\_\_ Se aceptan las diversas opiniones de los integrantes.
3. \_\_\_ Dedicamos el tiempo necesario para discutir las diferencias entre los miembros y resolver conflictos.
4. \_\_\_ Hacemos un esfuerzo constante para resolver los conflictos que surgen entre los miembros.
5. \_\_\_ La diversidad de puntos de vista es respetada por los distintos miembros.
6. \_\_\_ Se promueven las discusiones que ayuden a llegar al resultado deseado.
7. \_\_\_ Se favorece la crítica constructiva entre los miembros.

**PARTE DE LA ADAPTACIÓN DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA  
SITUACIÓN ACTUAL DEL EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO APLICADO AL  
DEPARTAMENTO MEXICANA.COM ENFOCADA A LOS SUPERVISORES DEL ÁREA**

APARTADO B)

LÍDER

EL LÍDER DE NUESTRO EQUIPO:

Utiliza la misma manera de contestar de las afirmaciones anteriores utilizando:

1 = Total desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indeciso, 4 = De acuerdo, 5 = Total  
acuerdo.

SUPERVISOR	1	2	3	4	5
Se responsabiliza de los aciertos y errores del departamento.					
Su actitud es de respeto hacia los integrantes del equipo Mexicana.com					
Trabaja junto con nosotros para proponer proyectos que respondan al propósito global de Mexicana.com.					
Promueve que cada miembro del equipo se exija a sí mismo un mayor desarrollo profesional y personal para que el equipo tenga mejores resultados.					
Se preocupa porque los valores de la institución sean llevados a la práctica por cada uno de nosotros.					
Nos da retroalimentación sobre la práctica individual de los valores personales y corporativos.					

Promueve que cada uno de nosotros busque nuevas oportunidades de mejora en su propio ámbito de trabajo.					
Establece conjuntamente con nosotros los objetivos de los proyectos.					
Acuerda con nosotros la forma de medición del logro de los proyectos a través de indicadores de gestión.					
Logra compromiso de todo el equipo para los planes de acción propuestos.					
Se interesa por nuestros problemas para llevar a cabo las tareas acordadas.					
Nos apoya cuando es necesario, ofreciendo sugerencias y alternativas adecuadas para llevar a cabo el trabajo.					
En el trabajo en equipo, favorece la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades adquiridos.					
Favorece la promoción de los colaboradores que se comprometen con el equipo más allá de lo que implica el trabajo habitual.					

**ANEXO 5.**

**FORMATO DE OBSERVACIÓN**

FECHA	DETALLE DE LA OBSERVACIÓN
HORA DE INICIO	
HORA DE TÉRMINO	
DURACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	
EQUIPO OBSERVADO	
TURNO	
SUPERVISOR	
OBSERVADOR	
NOTAS Y DATOS ADICIONALES:	