

*UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO*



*PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN*

*La reducción de la jornada laboral diurna establecida en México
como factor determinante para el desempeño laboral, la calidad de
vida y la motivación de los trabajadores.*

Tesis para optar por el grado de:

Maestra en Administración

Campo de conocimiento: Organizaciones

PRESENTA:

Raquel Eunice Meléndrez Pulido

TUTOR:

M.A. Mónica González Hernández

Facultad de Contaduría y Administración

CDMX, diciembre 2019.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatorias

A mi amada Universidad Nacional Autónoma de México que me acogió en sus brazos desde la adolescencia hasta ahora y siempre será mi segundo hogar.

Al conocimiento, que es infinito y siempre hay algo más que aprender.

A los líderes de las organizaciones, pues son ellos quienes pueden implementar directrices y políticas administrativas en pro de los trabajadores y para beneficio de la misma organización.

A mi amado hijito, que ha sacrificado estar conmigo por mi tiempo dedicado al estudio.

A mi madre amada, quien también se ha sacrificado en pos de que yo logre mis metas.

A mi hermanito amado, mi compañero de vida.

A mi pareja que, con su amor completo, me ha sabido apoyar en mis proyectos.

A mi querida tutora de tesis, quien me ha sabido guiar con su gran ternura y paciencia.

Agradecimientos

A Dios, porque me dio la vida, la fuerza y la voluntad para realizar este trabajo, la habilidad para encontrar la información adecuada y la inteligencia para pensar y reflexionar sobre este y otros muchos temas.

A mi hermosa madre que, junto con el Dios verdadero, me dieron la vida, las ganas de vivirla al máximo, me inculcaron los más grandes y preciados valores y me han enseñado a ser feliz.

A mi hijito, el más amado sobre la faz de la tierra, por permitirme experimentar con él y darme la dicha de ser madre.

A mi hermano, que no sólo ha estado ahí, sino que me ha dado los mejores consejos y ha sido soporte en momentos difíciles.

A mi apoyo y amor incondicional que lo da todo en esta relación tan hermosa.

A mi Alma Máter por formarme académicamente, por darme sus bellos espacios que incitan a meditar en todo lo bueno que poseo y por darme momentos hermosos de arte y cultura.

A mi muy querida tutora de tesis, ella me incita a ir más allá de las cosas, ampliando mi curiosidad por la investigación.

Contenido

Introducción	7
Capítulo 1	11
Metodología de la investigación	11
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Pregunta de Investigación	19
1.3 Objetivo general de la investigación	19
1.4 Justificación de la investigación	20
1.5 Hipótesis	24
1.6 Variables	24
1.7 Matriz de congruencia	25
1.8 Tipo de investigación	26
1.9 Alcance	26
1.10 Muestra	27
1.10.1 Tipo de muestra	27
1.10.2 Tamaño de la muestra	27
1.11 Diseño de investigación	30
1.12 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	31
1.12.1. Técnicas de recolección de información	31
1.12.2. Instrumentos para la recolección de información	32
Capítulo 2	33
Antecedentes de la jornada laboral	33
2.1 Ámbito internacional	33
2.1.1 La Revolución Industrial	34
	4

2.1.2 Las Internacionales Obreras	36
2.1.3 La Organización Internacional del Trabajo (OIT)	41
2.2 Ámbito nacional	43
2.2.1 La Revolución Mexicana	44
2.2.2 Constitución Política de 1917	46
2.2.3 La Ley vigente	47
2.2.4 La Reforma de 2012	48
Capítulo 3	51
Desempeño laboral	51
3.1 Desempeño laboral	51
3.2 Motivación y desempeño laboral	52
3.3 Cómo aumentar el desempeño laboral. Casos de éxito.	53
3.4 Teoría Z	57
Capítulo 4	62
Calidad de vida	62
4.1 Definición de calidad de vida	62
4.2 Indicadores de Calidad de Vida	65
4.3 Satisfacción laboral	67
4.4 Salud mental y satisfacción laboral	67
4.5 La Calidad de Vida Laboral (CVL)	70
4.6 Indicadores de calidad de vida en el Trabajo (CVT)	73
4.7 El estrés	74
4.8 Síndrome Burnout	75

Capítulo 5	80
Motivación	80
5.1 ¿Qué es la motivación?	80
5.2 Las Teorías X y Y	83
5.3 Teoría de la Equidad	86
5.4 Factores motivacionales	88
5.5 Motivación laboral	91
5.6 Proceso motivacional	95
5.7 Teoría de la Auto-Determinación	99
5.8 Participación de los líderes en la motivación laboral	103
Capítulo 6	105
Resultados y hallazgos	105
6.1 Estudio cuantitativo	105
6.2 Estudio cualitativo	155
Conclusiones	169
Referencias	177
Anexo	185

Introducción

En México, los horarios laborales se han ido extendiendo a jornadas extenuantes, consideramos que dichas jornadas hacen que las personas que trabajan, dejen a un lado actividades que forman parte de la vida cotidiana del ser humano impidiendo su desarrollo integral –y de los que lo rodean-, provocando en los trabajadores frustración, desánimo y un menor desempeño laboral, dando como resultado un ambiente laboral inadecuado para el eficiente logro de los objetivos planteados por la administración.

La jornada laboral en México es un tema significativo no sólo para los trabajadores y los que los rodean sino para los líderes de las organizaciones, ya que puede ejercer gran influencia en muchos factores que son parte esencial del individuo como lo son: la integridad física, mental, emocional, espiritual, etc., de los trabajadores y también de las personas que los rodean, lo que a su vez, influye en el desempeño laboral.

Con este estudio se pretende, además de la obtención de conocimientos inherentes a la investigación, proporcionar información para el logro de objetivos, el mejor desarrollo de las organizaciones y sus trabajadores y, en la medida de lo posible, elevar la calidad de vida de las personas que las integran.

La duración de la jornada laboral es un tema que compete al campo de la administración, pues una de sus principales actividades es la optimización de recursos. Esta investigación pretende contribuir al conocimiento al analizar cómo influye la duración de la jornada laboral en la motivación de los trabajadores, su desempeño laboral y su calidad de vida, además de proporcionar información valiosa para las gerencias y aportar elementos que puedan implementar las organizaciones desarrollando estrategias y/o políticas administrativas que

coadyuven a incrementar el desempeño de los trabajadores y, en consecuencia, aumentar la productividad en las mismas; se considera que este objetivo se puede lograr si las gerencias reflexionan en estudios como el que aquí se presenta, además de trabajar en una adecuada planeación, organización, dirección y control.

En virtud de lo anterior, el objetivo principal de la presente investigación es indagar sobre cómo influye la duración de la jornada laboral en el desempeño laboral, la calidad de vida y la motivación de los trabajadores.

Para averiguar en relación con este supuesto, se exponen teorías inherentes a este tema, sin pasar por alto, las circunstancias y aspectos que rodean a los individuos, así como las condiciones que influyen en ellos ya sea de manera positiva o negativa en la realización de sus funciones.

En el capítulo uno, se da a conocer la metodología de la investigación. Entre los aspectos importantes de este capítulo podemos destacar el planteamiento del problema, el objetivo general, la hipótesis, la justificación para la realización de este estudio, así como otros aspectos muy importantes que la componen, esto servirá de base para tener un panorama más amplio del estudio y comprender mejor los siguientes capítulos.

Al querer indagar sobre un tema específico es importante recurrir a los orígenes ya que, conocer la historia es fundamental para comprender la condición del ser humano, esto nos permite avanzar, pues se podrá caer en cuenta si es necesario realizar cambios para ir en dirección a la consecución de objetivos; es por eso que en el capítulo dos se recurre a los antecedentes de la jornada laboral en el contexto nacional e internacional.

El presente trabajo de investigación surgió a partir de la experiencia que se ha tenido al laborar en el sector público y privado, donde se observan largas jornadas de trabajo y bajo rendimiento de los trabajadores debido al agotamiento y estrés laboral, así como cargas emocionales personales y familiares. Es así, como surge la idea de que una jornada laboral extensa influye de manera negativa en la calidad de vida de los trabajadores y en consecuencia, su desempeño laboral y motivación. Por lo antes mencionado, nació el interés por conocer y dar a conocer lo expuesto en el capítulo tres referente a la teoría “Z” en la cual se expone la manera de pensar de la sociedad japonesa respecto al desempeño laboral de los trabajadores y los beneficios que pueden obtener las organizaciones al emplearla.

Un tema que ha captado el interés de muchos estudiosos, investigadores e incluso de la Organización Mundial de la Salud, es el de calidad de vida. En el capítulo cuatro se expone el concepto de calidad de vida y calidad de vida laboral, así como los indicadores para medirla.

Las organizaciones, para ser competitivas, deben realizar esfuerzos permanentes a fin de aprovechar al máximo el potencial de cada uno de sus trabajadores para lograr un alto desempeño. Se considera que, para los líderes de las organizaciones, es importante saber motivar a los trabajadores para obtener resultados satisfactorios para la organización, los trabajadores y para ellos mismos, tomando lo anterior en consideración, en el capítulo cinco se conocerán algunas definiciones de motivación, así como los factores que influyen en ella.

En el capítulo seis se presentan y analizan los resultados, se conocerá cómo influye la duración de la jornada laboral en el desempeño laboral, la calidad de vida y la motivación de los trabajadores, lo que nos ayudará a aceptar o rechazar la hipótesis planteada.

En el último apartado se presentan las conclusiones, mismas que se pudieran tomar en cuenta para contribuir a mejorar la administración de las organizaciones, logrando aumentar el desempeño laboral, la calidad de vida y la motivación de los trabajadores, lo que resultará en mayores beneficios para las organizaciones y para los que en ella intervienen.

Capítulo 1

Metodología de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

Debido a la evolución del mundo en que vivimos, se presentan grandes desafíos en distintos ámbitos -tecnológico, profesional, familiar, personal, entre otros-, y como consecuencia de ello, las entidades requieren mayor esfuerzo por parte de las personas que colaboran en ellas para el logro de sus objetivos.

En México, la jornada laboral está contenida en el artículo 61 de la Ley Federal del Trabajo donde se limita la duración de la jornada diurna a ocho horas diarias, sin embargo, en la realidad llega a ser de diez hasta doce horas y en casos extremos, puede llegar a ser mayor, lo anterior, considerando las guardias de doctores en el sector salud que pueden llegar a ser de treinta y seis horas; en Agencias del Ministerio Público o empresas privadas que prestan servicios de guardias de seguridad existen las llamadas jornadas de veinticuatro por veinticuatro; esto merma la salud de los trabajadores, su desarrollo personal y las relaciones con su familia, trayendo consecuentemente problemas sociales, la baja eficiencia en el trabajo y muchos otros factores perjudiciales incluyendo una deficiente calidad de vida.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) fue fundada en 1961, agrupa a 35 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. Trabajan para entender que es lo que conduce al cambio económico, social y ambiental, miden la productividad y los flujos globales del comercio e inversión, analizan y comparan datos para realizar pronósticos de tendencias, fijan

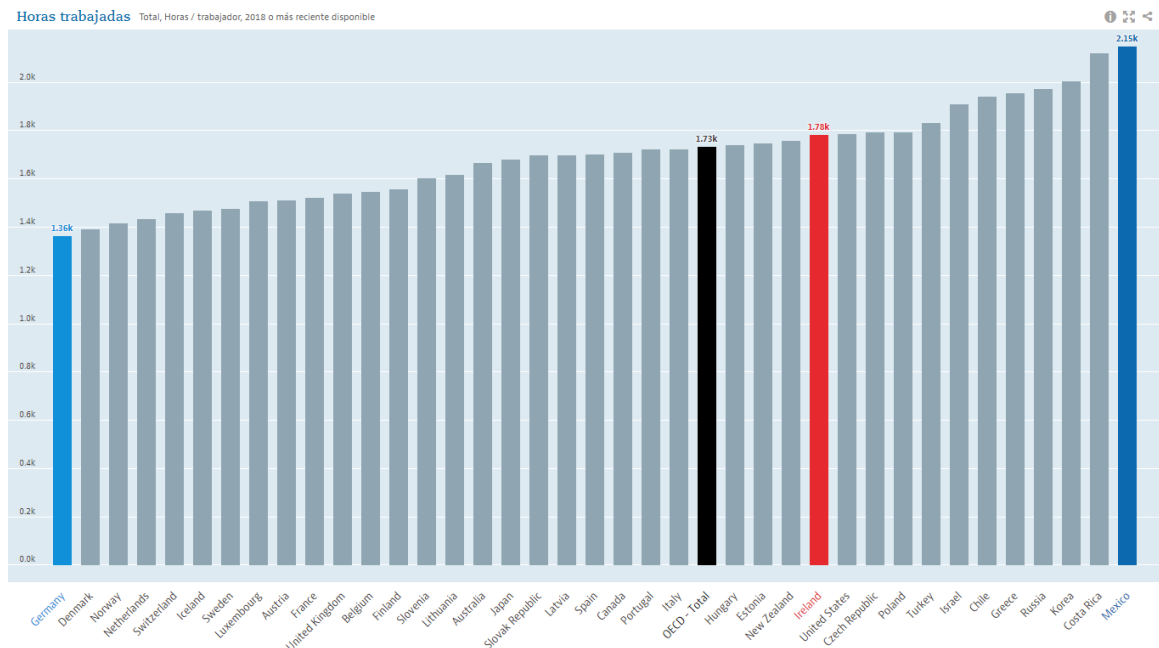
estándares internacionales dentro de un amplio rango de temas de políticas públicas (OCDE, 2017).

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos:

“El promedio anual de horas trabajadas se define como el número total de horas efectivamente trabajadas por año dividido por el número promedio de personas en empleo por año. Las horas trabajadas reales incluyen las horas de trabajo regulares de los trabajadores de tiempo completo, de medio tiempo y de medio año, las horas extraordinarias remuneradas y no remuneradas, las horas trabajadas en trabajos adicionales y excluyen el tiempo no trabajado debido a días festivos, vacaciones anuales pagadas, enfermedad propia, lesiones e incapacidad temporal, licencia de maternidad, licencia parental, educación o capacitación, trabajo flojo por razones técnicas o económicas, huelga o disputa laboral, mal tiempo, licencia de compensación y otras razones. Los datos cubren a empleados y trabajadores autónomos. Este indicador se mide en términos de horas por trabajador y año” (OCDE, 2018).

La figura 1.1 muestra los resultados obtenidos por dicha organización respecto a las horas trabajadas de cada país, donde se puede apreciar la gran brecha entre los países que trabajan menos horas y los que trabajan más, por ejemplo, conforme a estudios realizados en 2018, los trabajadores mexicanos trabajan en promedio 2,148 horas al año, de los países miembro el más alto, en contraste con los trabajadores de Alemania que trabajan 1,363 horas, poco más de la mitad de las horas trabajadas por los mexicanos; el promedio de Irlanda se encuentra entre México y Alemania con 1,782 horas al año por trabajador (OCDE, 2018).

Figura 1.1 Promedio de horas trabajadas anualmente por trabajador de los países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos.



Fuente: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2018).

En la tabla de datos 1.1, se dan a conocer las horas trabajadas en cada país miembro de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos.

Tabla 1.1 Promedio de horas trabajadas anualmente por trabajador de los países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos.

Ubicación	Horas trabajadas
Australia	1 665.0
Austria	1 511.0
Belgium	1 545.0
Canada	1 708.0
Chile	1 941.0

Tabla 1.1 Promedio de horas trabajadas anualmente por trabajador de los países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos.

Ubicación	Horas trabajadas
Costa Rica	2 121.0
Czech Republic	1 792.0
Denmark	1 392.0
Estonia	1 748.0
Finland	1 555.0
France	1 520.0
Germany	1 362.6
Greece	1 956.0
Hungary	1 741.1
Iceland	1 469.0
Ireland	1 782.0
Israel	1 910.1
Italy	1 722.6
Japan	1 680.0
Korea	2 005.0
Latvia	1 699.0
Lithuania	1 616.0
Luxembourg	1 506.0
Mexico	2 148.0
Netherlands	1 433.0

Tabla 1.1 Promedio de horas trabajadas anualmente por trabajador de los países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos.

Ubicación	Horas trabajadas
New Zealand	1 756.0
Norway	1 416.4
OECD - Total	1 734.0
Poland	1 792.0
Portugal	1 722.0
Russia	1 972.0
Slovak Republic	1 698.0
Slovenia	1 602.8
Spain	1 701.0
Sweden	1 474.0
Switzerland	1 458.8
Turkey	1 832.0
United Kingdom	1 538.0
United States	1 786.0

Fuente: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2018).

Trabajar más horas no significa ser más productivo, de acuerdo con el Foro Económico Mundial (FEM), “las diferentes actitudes culturales y los factores socioeconómicos juegan un papel clave en la cantidad de horas que los empleadores esperan de los trabajadores” (2017).

En México, el miedo al desempleo se traduce en que una semana laboral máxima de 48 horas rara vez se respete, según dicho Foro Económico Mundial (FEM, 2017).

Del otro lado del mundo, Corea del Sur ocupa el tercer puesto dentro de las jornadas de trabajo más largas, posición que ha sido clave para impulsar su crecimiento económico, pero dados sus problemas sociales, entre los que destacan su baja tasa de natalidad y una disminución en la productividad, el presidente Moon Jae-in ha impulsado el “derecho al descanso” a través de una reducción en las horas de trabajo (FEM, 2017).

En Japón existe un fenómeno llamado karoshi, que significa “morir por demasiado trabajo”, aunque el promedio de horas laboradas al año es de 1,680, cifra que se encuentra debajo del promedio de la OCDE y 468 horas menos que en México (FEM, 2017).

Aunque Alemania es el país que menos días trabaja al año, la OCDE reporta 27% más de productividad que Reino Unido, donde se labora 175 horas más (FEM, 2017).

En Dinamarca trabajan menos de 1,500 horas por año en promedio y gozan del mejor equilibrio entre la vida laboral y personal en el mundo, de acuerdo con el Foro Económico Mundial (2017), sólo 2% de los trabajadores daneses, trabajan más horas del promedio que evalúa la OCDE (1,734 horas al año).

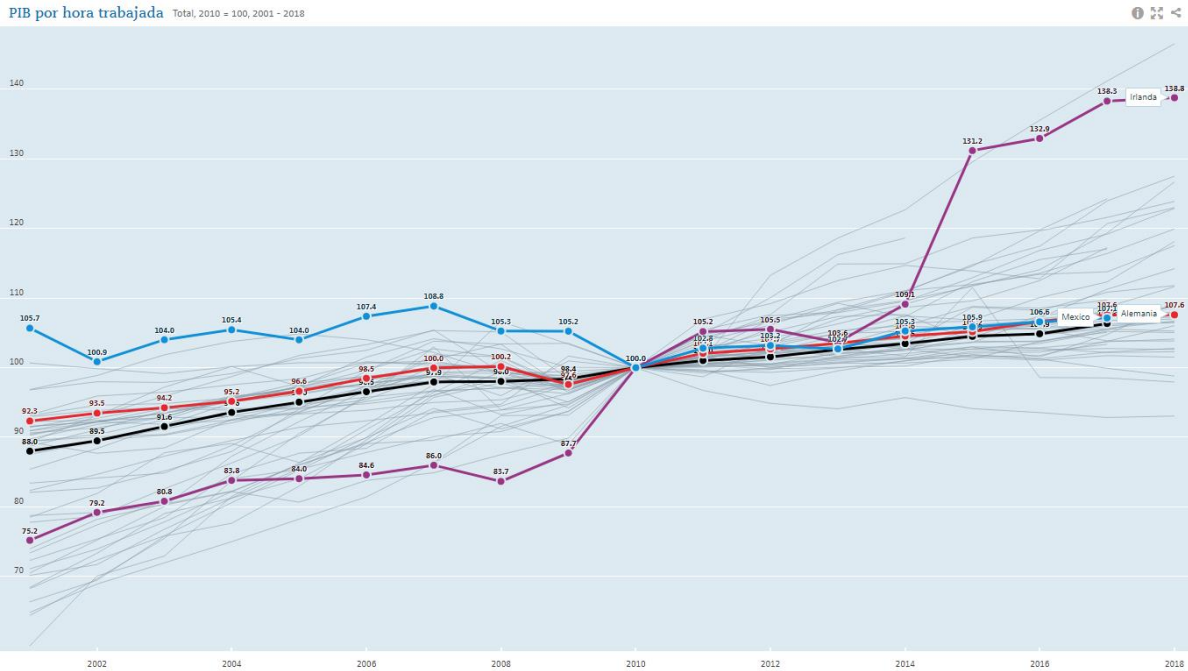
Conforme a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos:

“El PIB por hora trabajada es una medida de la productividad laboral. Mide la eficiencia con la que se combinan los insumos de

mano de obra con otros factores de producción y se utilizan en el proceso de producción. La entrada de trabajo se define como el total de horas trabajadas de todas las personas involucradas en la producción. La productividad laboral solo refleja parcialmente la productividad del trabajo en términos de las capacidades personales de los trabajadores o la intensidad de su esfuerzo. La relación entre la medida de salida y la entrada de mano de obra depende en gran medida de la presencia y / o uso de otras entradas (por ejemplo, capital, entradas intermedias, cambios técnicos, organizativos y de eficiencia, economías de escala). Este indicador se mide en USD (precios constantes 2010) e índices” (2018).

A continuación, se muestra la figura 1.2, la cual fue publicada por la OCDE en 2018, donde se observa el nivel de productividad de cada país.

Figura 1.2. Comparación del nivel de productividad de los países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos.



Fuente: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2018).

Haciendo una comparación entre las horas trabajadas de los países de Irlanda, México y Alemania, se puede notar que aunque Alemania trabaja en promedio 785 horas menos que México, en productividad Alemania supera a México, (México con un indicador de productividad de 107.1 y Alemania con 107.6), lo cual indica que Alemania es más productivo invirtiendo muchas menos horas de trabajo. En el caso de Irlanda, que podría decirse que su promedio está entre Alemania y México respecto a horas trabajadas (1782 horas trabajadas al año, lo que representa 419 horas más que Alemania y 366 menos que México), tiene un índice de productividad de 138.8, mucho más alto que los dos países mencionados anteriormente.

En México, en numerosos casos, los horarios laborales se han extendido a jornadas extenuantes, haciendo que las personas que trabajan, dejen a un lado actividades que forman parte de la vida cotidiana del ser humano impidiendo su desarrollo integral, lo que provoca en los individuos frustración, desánimo y un

menor desempeño laboral; en otros, se tienen extensos horarios laborales sin ser necesario, pues aunque no estén laborando, deben permanecer en su lugar de trabajo, dando como resultado un ambiente laboral inadecuado para el eficiente logro de objetivos.

Es por lo anterior, que cabe preguntarse: ¿Cómo influye la duración de la jornada laboral diurna establecida en México en el desempeño laboral, la calidad de vida y en la motivación de los trabajadores?

1.2 Pregunta de Investigación

¿Cómo influye la duración de la jornada laboral diurna establecida en México en el desempeño laboral, la calidad de vida y la motivación de los trabajadores?

1.3 Objetivo general de la investigación

Analizar cómo influye la duración de la jornada laboral diurna establecida en México en el desempeño laboral, la calidad de vida y la motivación de los trabajadores.

1.4 Justificación de la investigación

De acuerdo con Rojas (2013), “un trabajo de investigación se considera significativo cuando el investigador tiene sumo cuidado en que la selección del tema a estudiar es de verdadero interés para la colectividad y que vaya permitiendo la sensibilización de los individuos que se encuentran en la toma de las decisiones, hasta lograr una amplia comprensión de la problemática social”.

Lo anterior, es de suma importancia ya que, aunque la colectividad tenga interés y alcance una amplia comprensión de la problemática social, no se logrará un cambio significativo si las personas a cargo de la toma de decisiones están renuentes a generar los movimientos necesarios o se encuentran insensibilizados ante dicha realidad.

Se ha pensado que una reducción de la jornada laboral traería muchos beneficios para todos, por ejemplo: para las organizaciones, elevar el desempeño de sus trabajadores es fundamental ya que incrementa el nivel de productividad; para el gobierno, disminuiría el gasto en lo que respecta al sistema del sector salud debido a la recepción de casos por infartos al corazón, embolias y otros padecimientos relacionados con el estrés, la frustración y la falta de descanso; respecto a la seguridad, habría prevención de la delincuencia mediante la unión de las familias, pues los padres podrían estar fomentando valores en sus hijos, propiciando que sean hombres productivos y de bien, ahorrando recursos federales destinados a cárceles junto con los gastos que éstas conllevan y disminuyendo el gran cuerpo policiaco, pudiendo utilizar tales recursos para otros fines, incluso para grupos vulnerables; para los trabajadores, porque se evitarían enfermedades relacionadas con estrés y hasta las derivadas de problemas emocionales con la organización y principalmente con su familia por saber que la está descuidando, a

la vez, se evitarían sentimientos inapropiados hacia el trabajador de sus familiares cercanos por sentirse abandonados.

El trabajador debiera gozar de buenas relaciones familiares, así mismo tener el tiempo apropiado para descansar y recuperarse de la jornada laboral, de esta manera se lograría un ambiente de trabajo óptimo para desempeñar sus labores con una mejor actitud y disposición.

La magnitud del problema planteado es amplia ya que puede afectar a la mayoría de los individuos ya sea directa o indirectamente, económicamente activos o no-, y a las organizaciones que forman parte del sistema económico y político del país, teniendo así, gran impacto en la sociedad mexicana. El presente análisis no puede abarcar la totalidad de la población mexicana afectada, por lo que nos limitamos a estudiar a una muestra de los trabajadores de los Organismos Reguladores del Sistema Financiero Mexicano ya que de ahí parte nuestra experiencia y es donde se han podido observar extenuantes jornadas de trabajo.

Es relevante investigar sobre este tema debido a la importancia que tiene la jornada laboral como parte de las condiciones de trabajo y, por tanto, como factor de motivación para incrementar el desempeño laboral y la calidad de vida de los individuos en general, razón por la cual, estudios futuros pueden tomar como base la presente investigación para profundizar en esta cuestión.

Se considera que esta investigación:

- Puede servir como material de apoyo a investigaciones posteriores para ampliar el conocimiento en el campo de la administración respecto al factor humano.
- Puede ayudar a las personas a cargo de las organizaciones a tomar mejores decisiones sobre políticas y estrategias operativas que permitan aumentar la motivación, el desempeño laboral y la calidad de vida de sus trabajadores, obteniendo mayores beneficios económicos y mejorando su imagen corporativa ante clientes internos y externos, y la sociedad en general.

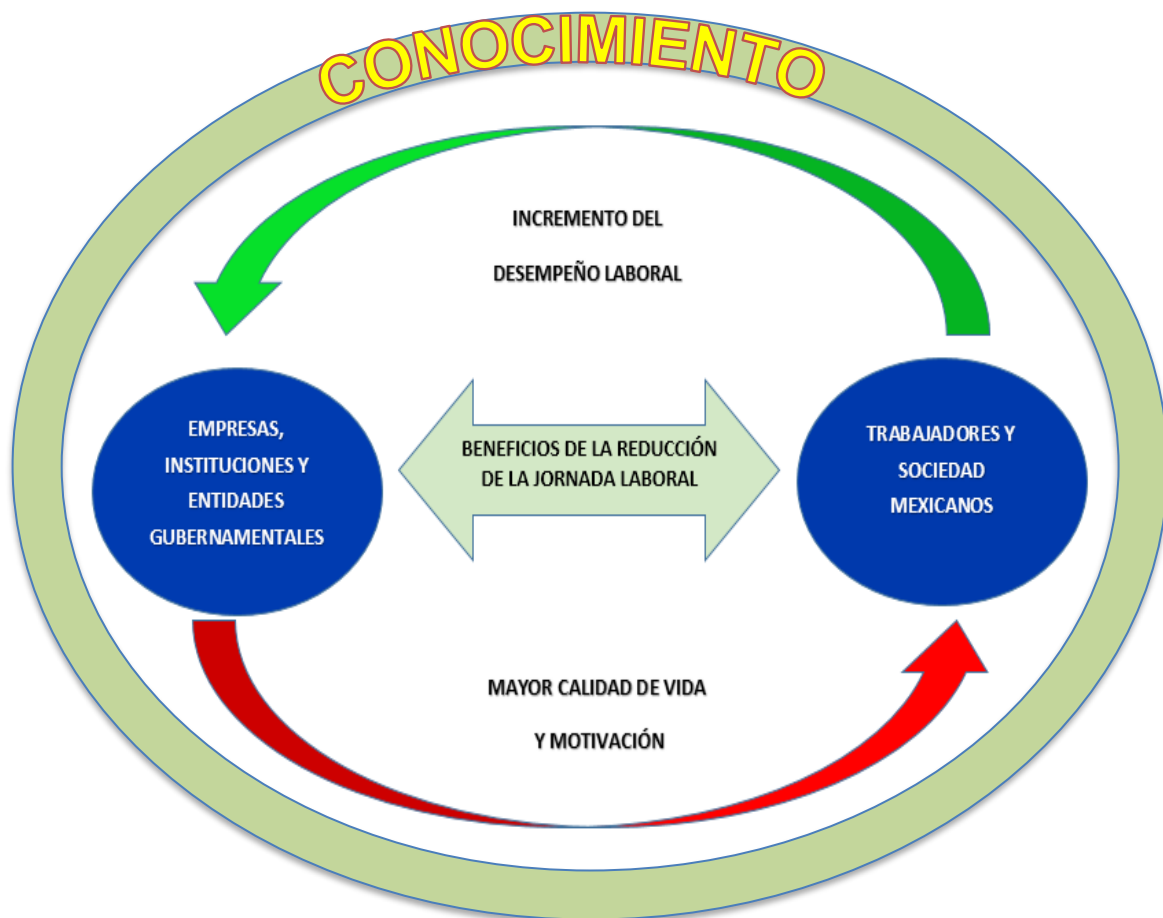
Reduciendo la jornada laboral diaria aumentaría la calidad de vida de los trabajadores y su motivación, dando como resultado un aumento en su desempeño laboral y otorgando mayores beneficios económicos a las organizaciones, como lo han demostrado estudios recientes, por ejemplo, en Japón, Microsoft demostró que trabajar sólo cuatro días a la semana sí aumenta la productividad, esto fue el resultado de una prueba realizada con 2,300 empleados de Microsoft Japón los cuales recibieron cinco viernes seguidos sin trabajo, sin modificaciones a su sueldo o vacaciones, los resultados fueron contundentes: la productividad se elevó un 40%. “Trabajé poco tiempo, descanse bien y aprendí mucho. Es necesario tener un entorno que le permita sentir su propósito en la vida y tener un mayor impacto en el trabajo”. “Quiero que los empleados piensen y experimenten cómo pueden lograr los mismos resultados con un 20% menos de tiempo de trabajo”, aseguró el presidente y CEO de Microsoft Japón, Takuya Hirano (Forbes, 2019).

El 92% de los empleados de Microsoft Japón están en acuerdo de que deberían reducir los días de la semana laboral, pues dijeron que al haber realizado esta

prueba el balance entre el trabajo y la vida personal se vio bastante beneficiado (Forbes, 2019).

En la figura 1.3, se muestra cómo puede ser posible que, mediante la obtención de conocimiento por parte de los líderes de las organizaciones, quienes son los responsables de la toma de decisiones al estructurar políticas y estrategias operativas, se beneficiarían las mismas organizaciones, los trabajadores y, en consecuencia, también las personas que los rodean.

Figura 1.3. Obtención de beneficios para las organizaciones y los trabajadores mediante la reducción de la jornada laboral.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 1.3, con una jornada laboral reducida, los trabajadores alcanzarían una mayor calidad de vida y motivación, como consecuencia, las organizaciones lograrían un incremento en el desempeño laboral por parte de sus trabajadores lo que resultaría en una mayor productividad. Si mediante el conocimiento, los dirigentes de las estructuras organizacionales pueden tomar mejores decisiones respecto a sus políticas y estrategias operativas estarían tomando en cuenta a su principal cliente, su personal, puesto que si éstos están motivados para realizar sus labores así como para el logro de objetivos, transmiten su actitud a los clientes, proveedores y toda aquella persona que tiene contacto con dichas organizaciones, logrando así un ambiente de trabajo propicio para el alto desempeño y una excelente imagen corporativa.

Así mismo, los trabajadores y los que los rodean podrían aumentar su calidad de vida ya que gozarían de mayor salud mental, física y emocional, teniendo tiempo para su desarrollo personal, profesional y para la convivencia con sus seres queridos, formando una sociedad fuerte en valores y lazos afectivos desde su núcleo, la familia.

1.5 Hipótesis

Ho: Una extensa jornada laboral diurna influye negativamente en el desempeño laboral, la calidad de vida y la motivación de los trabajadores.

1.6 Variables

Variable independiente:

- ✓ Duración de la jornada laboral

Tabla 1.2. Cuadro de variables dependientes y sus indicadores

Variables dependientes:	Indicadores:
✓ Desempeño laboral	El grado de cumplimiento de las actividades encomendadas al trabajador en un tiempo determinado.
✓ Calidad de vida	Salud física y psicológica, relaciones sociales y entorno.
✓ Motivación	Intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo para la consecución de un objetivo.

1.7 Matriz de congruencia

A continuación, se presenta la siguiente matriz de congruencia (tabla 1.3) que permite organizar el proceso de investigación y es útil para comprobar su coherencia:

Tabla 1.3. Matriz de congruencia

Reducción de la jornada laboral establecida en México como factor determinante para el desempeño laboral, la calidad de vida y la motivación de los trabajadores.					
Problema de Investigación	Pregunta de investigación	Objetivo de la investigación	Hipótesis	Variables	Instrumentos para la obtención de datos
Jornadas laborales extenuantes	¿Cómo influye la duración de la jornada laboral diaria establecida en México en el desempeño laboral, la calidad de vida y la motivación de los trabajadores?	Analizar cómo influye la duración de la jornada laboral diaria establecida en México en el desempeño laboral, la calidad de vida y la motivación de los trabajadores.	Ho: Una extensa jornada laboral influye negativamente en el desempeño laboral, la calidad de vida y la motivación de los trabajadores.	Independiente: Duración de la jornada laboral. Dependientes: Desempeño laboral Calidad de vida Motivación	Cuestionario estructurado Guía de entrevista

Fuente: Elaboración propia

1.8 Tipo de investigación

La presente investigación es mixta, ya que, para el propósito de este estudio, los enfoques cuantitativo y cualitativo no se contraponen, al contrario, ambos son valiosos. Ninguno es intrínsecamente mejor que otro, sólo constituyen diferentes aproximaciones al estudio de un fenómeno, por lo que se utilizan procesos e instrumentos de ambos enfoques a fin de profundizar en el objeto de estudio ya que la investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes. También brinda una gran posibilidad de repetición y se centra en puntos específicos de tales fenómenos (Hernández, Fernández y Baptista, 2018; Brayman, 2016).

Por su parte, la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas (Hernández, Fernández y Baptista, 2018; Brayman, 2016).

1.9 Alcance

El alcance se define en función de la población a la que se desea estudiar, en este caso, los trabajadores de los Organismos Reguladores del Sistema Financiero Mexicano como son: Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), Banco de México (BANXICO), Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF).

Para realizar el estudio de tipo cuantitativo, nos encontramos con diversos obstáculos, uno de los más importantes fue que este estudio se realizaba precisamente en el periodo de la transición del nuevo gobierno, lo que dificultó

determinar el tamaño del universo debido a que en dichas instituciones se estaban realizando muchos despidos y también ingresos, otro aspecto que se considera importante mencionar era que los servidores públicos presentaban temor de responder los cuestionarios ya que pensaban que estaban relacionados con la nueva administración y que podía repercutir en la permanencia o destitución de su puesto de trabajo, después de explicarles con detalle el propósito del cuestionario, se mostraron dispuestos a realizarlo con sinceridad y sin temor, obteniendo los resultados esperados en la aplicación de los cuestionarios, sin embargo, inspirar esa confianza ocupó más tiempo del considerado en el plan de trabajo.

Respecto al estudio cualitativo, se realizaron entrevistas participativas a un número de personas determinado a criterio del investigador, que laboran en dicho sector.

1.10 Muestra

1.10.1 Tipo de muestra

En el estudio se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual se caracteriza porque no se conocen las probabilidades de cada individuo o elemento de ser incluidos en la muestra, además de seleccionar casos del universo según el criterio de un experto (Padua, 2016).

1.10.2 Tamaño de la muestra

El universo se determinó tomando en cuenta el Censo Nacional del Gobierno Federal 2018 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el cual indica que 1 millón 697 mil 345 personas estaban laborando en las instituciones públicas federales en el año de 2018. Se consideró tomar este

universo por las dificultades expuestas en el alcance y por ser datos que son de conocimiento público mediante dicho Censo Nacional.

A partir de este universo se tomó una muestra representativa tomando en cuenta lo siguiente:

Tabla 1.4. Determinación de la muestra

Tamaño del Universo	1,697,345
Heterogeneidad	50%
Margen de error	5%
Nivel de confianza	95%

Fuente: Elaboración propia

Entonces se tiene que la fórmula para determinar la muestra de un universo conocido es:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

Donde:

N: es el tamaño de la población o universo.

Z_{α} : es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos, en este caso es de 95%.

En la tabla 1.5 se observan los valores de Z_{α} más utilizados y sus niveles de confianza, de acuerdo con la tabla de distribución normal.

Tabla 1.5. Valores de Z_{α} y sus niveles de confianza de acuerdo con la tabla de distribución normal.

Valor de Z_{α}	1.28	1.65	1.69	1.75	1.81	1.88	1.96
Nivel de confianza	80%	90%	91%	92%	93%	94%	95%

Para este caso: $Z_{\alpha} = 1.96$

e: es el error muestral deseado, en tanto por ciento que es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Sustituyendo:

$$n = \frac{1.96^2 * 1,697,345 (0.5 * 0.5)}{0.05^2 (1,697,345 - 1) + 1.96^2 (0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{1,630,130.138}{42,433,600.96}$$

$$n = 384$$

De acuerdo con el resultado obtenido la muestra será de 384 cuestionarios que se aplicarán en las instituciones a estudiar.

1.11 Diseño de investigación

La presente investigación es un estudio descriptivo a partir de la aplicación de una encuesta de percepción sobre la duración de la jornada laboral diurna, el desempeño laboral y la calidad de vida de los trabajadores.

Es de tipo transversal puesto que el interés radica en estudiar la problemática durante un periodo determinado y los datos se recolectan en un solo momento, en un tiempo único (Rojas, 2013). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2018).

1.12 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Se comentó anteriormente que se trata de un estudio con enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). A continuación se mencionan las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recopilación de la información.

1.12.1. Técnicas de recolección de información

De acuerdo al enfoque cuantitativo y para las variables: jornada laboral, desempeño laboral y calidad de vida:

- Entrevista personal o cara a cara. Consiste en la aplicación del cuestionario de manera personal (investigador y encuestado).

De acuerdo al enfoque cualitativo y para las variables jornada laboral, desempeño laboral, calidad de vida y motivación:

- Entrevista participativa o dialógica. - En esta entrevista, el investigador y la persona entrevistada participan de manera activa. El número de entrevistas se realiza a criterio del investigador.

Este tipo de entrevistas dialógicas se centran básicamente en cierto periodo del devenir histórico del fenómeno, o en determinada situación que el investigador requiere observar, permite una mayor comunicación entre el entrevistador y las personas entrevistadas, además de que se establece una relación, hasta cierto punto afectiva pues se parte de la idea de que el proceso de búsqueda de la información es para analizar los problemas a fin de tratar de resolverlos (Rojas, 2013; Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P., 2018; Padua, 2016). De acuerdo con lo anterior, se realizaron entrevistas a personal de mando de la

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, de la Comisión Nacional Bancaria, de y de Valores y de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros.

1.12.2. Instrumentos para la recolección de información

De acuerdo al enfoque cuantitativo:

- Cuestionario estructurado: Consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra.

De acuerdo al enfoque cualitativo:

- Guía de entrevista. Se refiere al diálogo fluido más que a un interrogatorio dando la libertad necesaria para que se exprese el entrevistado.

Además de las encuestas y entrevistas participativas se consultaron las siguientes fuentes:

- Bibliografía.
- Investigaciones, artículos y/o estudios realizados con anterioridad.
- Estadísticas de Institutos u Organizaciones a nivel nacional y/o internacional.
- Sitios Web.

Capítulo 2

Antecedentes de la jornada laboral

Saber acerca de la historia, nos ayuda a tener un panorama y a comprender nuestro presente para dirigir nuestro futuro hacia lo que queremos lograr, de ahí la importancia de indagar en los antecedentes de los temas de nuestro interés, en este caso, la historia de la jornada laboral. En este capítulo, veremos aspectos clave de la evolución del trabajo y la jornada laboral a nivel internacional y nacional.

2.1 **Ámbito internacional**

El capitalismo industrial nació en Inglaterra entre fines del siglo XVIII y principios del XIX, suele ubicarse en el año de 1760, sin embargo, “hizo falta, más de medio siglo para que tuviese lugar la revolución en el proceso de acumulación de capital y en los métodos de producción ya que la era Victoriana (1837-1901) verá el desarrollo y el apogeo de la economía inglesa...” (Gómez, 1998). El paso de la economía artesanal a la industrial no puede entenderse sólo como un fenómeno económico asociado a los nombres de los inventores ingleses, de los cuales probablemente el más conocido es James Watt (1736-1819), constructor de instrumentos de precisión e inventor de la máquina de vapor, cuyo uso principal era producir movimiento alternativo, básicamente para bombear agua.

2.1.1 La Revolución Industrial

El historiador Ashton (1948) afirma que, inclusive, la exactitud del nombre “Revolución Industrial” es ampliamente discutible, ya que los cambios que produjo no afectaron sólo a la industria sino también fueron sociales e intelectuales. “El sistema de relación entre los hombres que ha sido llamado capitalismo -señala Ashton- se originó mucho antes de 1760 y alcanzó su pleno desarrollo mucho después de 1830”.

Entre los aspectos más importantes de la Revolución Industrial es la concentración de muchos trabajadores en un solo lugar ya que las industrias del hierro, la mecánica, la laminación y la fundición exigían producir en gran escala. En otros casos, por ejemplo, “en la fabricación de productos químicos o de maquinaria, era necesario establecer cierta vigilancia que sólo era posible efectuar reuniendo a los fabricantes dispersos” (Ashton, 1948). Esto implicaba una diferencia fundamental respecto de los pequeños talleres artesanales del sistema gremial.

Como consecuencia de lo anterior, la jornada de trabajo se prolongó exageradamente derivado de la necesidad de mano de obra. En 1792 se empezó a utilizar gas del carbón para la iluminación, con ello se rompió la tradición de no laborar después de la puesta del sol. Los niños y las mujeres igualmente, quedaban sujetos a éste régimen. Los niños, relata Ashton, “llegaban a trabajar durante doce o quince horas diarias a pesar de que, en algunos casos eran menores de siete años. Por otra parte, los niños y las mujeres cobraban, por trabajo igual, salario inferior al de los hombres y ésta es una de las razones de que la mano de obra fuera formada por niños y jóvenes, preferentemente”. Lara (2015) menciona que, en Inglaterra, el salario de los niños equivalía a un 10% del de los hombres y el de las mujeres estaba en torno al 40%. Ashton señala que, “en 1816, en la fábrica de Samuel Greg, el 17% de los 252 trabajadores eran menores de

diez años y menos de un 30% excedían de dieciocho años”. “Pese a intentos gubernamentales por regular la jornada laboral y proteger a los menores, ninguna ley fue cumplida por los empleadores” (De Buen, 2004).

El obrero no tenía protección alguna ante el patrón, en el momento que deseara, éste podía despedirlo y eran frecuentes las penalizaciones y castigos, únicamente pagaban la jornada exceptuando días festivos y/o de enfermedad además carecían de algún seguro para la vejez o de salud (Lara, 2015).

Debe pensarse, además, que las condiciones en que se prestaba el trabajo eran totalmente contrarias a la salud o a la integridad física de los trabajadores. Se tomaron algunas medidas a este respecto, como la promulgación en el año de 1802, de la “Ley sobre la Salud y Moral de los Aprendices”, que limitaba las horas de trabajo y fijaba niveles mínimos para la higiene y la educación de los trabajadores pero, ni esta ley, ni otra sancionada en 1819, aplicable a los niños “libres e indigentes”, tuvieron la eficacia que el Parlamento (del Reino Unido) estimaba (Ashton, 1948), esto se debió principalmente a que las actas no incluyeron supervisión para asegurarse de que las leyes estaban siendo cumplidas.

“En los primeros tiempos, no existía ningún tipo de legislación laboral que fijara las condiciones de trabajo o la protección en caso de accidente o enfermedad. Las primeras leyes reguladoras del trabajo se aplicaron en Gran Bretaña en 1833, cuando se promulgó la Factory Bill, que reglamentaba la inspección de las condiciones de trabajo en la industria textil” (Lara, 2015).

La situación económica de los trabajadores era desastrosa, y a esa etapa corresponde, en parte por razones a que Ashton hace referencia, en la falta de moneda fraccionada, la aparición del sistema de pago de salario con vales o fichas,

lo que llegó a constituir un sistema “normal” de satisfacer, por el patrón, sus obligaciones salariales. Del otro lado, la necesidad permanente de conseguir dinero que tenía la industria determinó una gran expansión del crédito, a corto y a largo plazo, y obligó a crear un sistema de pago diferido, por lo que proliferaron las letras de cambio con vencimiento a tres y a doce meses.

Si esto ocurría en Inglaterra, país que gracias a la naciente industria empezaba a controlar mercados mundiales, aumentando con ello su riqueza, puede pensarse lo que pasaría en otros países, donde las condiciones económicas eran mucho más precarias.

Las circunstancias en las que se encontraban los obreros hicieron que ocurrieran reacciones violentas, por ejemplo, la destrucción de las máquinas como consecuencia del despido de trabajadores ya que, con ellas, era necesario un volumen de mano de obra menor, a esto se le llamó “ludismo”. Después se encaminaría la protesta social con el sindicalismo y las internacionales.

2.1.2 Las Internacionales Obreras

Como resultado de las luchas de los obreros en el siglo XIX, se crearon la Primera y la Segunda internacional. El 28 de septiembre de 1864, se lleva a cabo un mitin en Londres, al que acuden delegados por Francia, Italia y Alemania, entre otros. Allí se acuerda constituir la Asociación Internacional de Trabajadores y se encarga preparar los estatutos a un Consejo (De Buen, 2004).

Los estatutos de la Primera Internacional son redactados por Marx –como delegado de Alemania-, el texto definitivo, presentado en tres idiomas: inglés, francés y alemán, es aprobado por el Primer Congreso General celebrado en Ginebra del 3 al 8 de septiembre de 1866.

Dentro de los estatutos del proyecto presentado al Congreso de Ginebra, se desprenden los siguientes:

- "Que la emancipación de los trabajadores debe ser obra de los trabajadores mismos; que los esfuerzos de los trabajadores no debe tender a constituir nuevos privilegios, sino establecer para todos, los mismos derechos y los mismos deberes y destruir toda dominación de clase...
- Que el movimiento desarrollado entre los obreros de los países más industriados ha hecho nacer nuevas esperanzas, anuncia solemnemente que no debe caerse en los viejos errores y aconseja la combinación de todos los esfuerzos ahora aislados;

Por estas razones:

- Sí también el Congreso de la Asociación Internacional de los trabajadores celebrado en Ginebra el 3 de septiembre de 1866 declara que esta Asociación, así como todas las sociedades o individuos y adheridos, reconocen como deber de su base de conducta hacia todos los hombres: la verdad, la justicia y la moral, sin distinción de color o de nacionalidad...
- Se establece una asociación para procurar un punto central de comunicación y de cooperación entre los obreros de diferentes países que aspiren al mismo fin, a saber: la ayuda mutua, el progreso y la completa liberación de la clase obrera." (De Buen, 2004).

En el año de 1876, el Congreso determina que debido a las enormes dificultades de transporte para la asistencia de un solo delegado europeo se adopta una

resolución que declara disuelto el Consejo General de la Asociación Internacional de Trabajo.

Posteriormente en París, del 14 al 21 de julio de 1889 tiene lugar el Primer Congreso de la Nueva Internacional, conocida como la Segunda Internacional, asisten delegaciones de 16 países, siendo muy numerosas las de Alemania, Bélgica e Inglaterra, congregándose las figuras más relevantes del movimiento obrero y del socialismo.

Desde la orden del día discutido para esta reunión, se destaca la intención del Congreso de tratar los problemas concretos del proletariado con mayor énfasis que los aspectos políticos. El proyecto es el siguiente:

- "Legislación Internacional del Trabajo. Reglamentación legal de la jornada de trabajo; trabajo nocturno y diurno; días de descanso para los adultos, para las mujeres y los niños.
- Vigilancia en los talleres de la grande y de la pequeña industria, así como de la industria doméstica.
- Vías y medios para obtener estas reivindicaciones.
- Abolición de los ejércitos permanentes y armamento del pueblo.
- Los dos primeros puntos fueron combinados en uno solo, y sobre ellos el Congreso adoptó el siguiente acuerdo:

Después de afirmar que la emancipación del trabajo y de la humanidad no puede salir más que de la acción internacional del proletariado organizado en partido de clase, apoderándose del poder

político por la expropiación de la clase capitalista y la apropiación social de los medios de producción:

Considerando:

- Que la producción capitalista, en su rápido desenvolvimiento, invade incesantemente todos los países;
- Que este progreso de la producción capitalista implica la explotación creciente de la clase obrera por la burguesía;
- Que esta explotación, cada día más intensa, tiene por consecuencia la opresión política de la clase obrera, su servidumbre económica y degeneración física y moral;
- Que, como consecuencia, los trabajadores de todos los países tienen el deber de luchar por todos los medios a su alcance contra una organización social que les aplasta y, al mismo tiempo, que amenaza el libre desenvolvimiento de la humanidad;
- Que, de otra parte, se trata ante todo de oponerse a la acción de estructura del presente orden económico,

Decide:

Una legislación protectora y efectiva del trabajo es absolutamente necesaria en todos los países donde impera la producción capitalista, cómo bases de esta legislación, el Congreso reclama:

- Limitación de trabajo al máximo de 8 horas para los adultos.
- Prohibición del trabajo de los niños menores de 14 años, de 14 a 18, reducción de la jornada a 6 horas para ambos sexo.

- Suspensión del trabajo nocturno salvo en aquellas ramas de la industria, donde se exige un funcionamiento ininterrumpido.
- Prohibición del trabajo a las mujeres en todas las ramas de la industria que afecten muy particularmente al organismo femenino.
- Supresión del trabajo nocturno para las mujeres y los obreros de menos de 18 años.
- Reposo ininterrumpido de 36 horas por lo menos semanalmente, para todos trabajadores.
- Prohibición de ciertos géneros de industrias y de ciertos modos de fabricación perjudiciales a la salud de los trabajadores.
- Supresión del regateo
- Supresión del pago en especie, así como de las cooperativas patronales
- Supresión de las oficinas de colocación.
- Vigilancia en todos los talleres y establecimientos industriales comprendiendo la industria doméstica, por inspectores retribuidos por el estado y elegidos, al menos la mitad, por los propios obreros.

El Congreso declara que todas estas medidas de higiene social deben ser objeto de leyes y de tratados internacionales, invitando a los trabajadores de todos los países a imponerlos a sus gobiernos. La aplicación de estas leyes y tratados, obtenidos de la manera que se juzgue más eficaz, deberá ser vigilada por los trabajadores.

De otra parte el Congreso declara que es un deber para los obreros admitir a las obreras en sus filas en igualdad de condiciones, haciendo prevalecer el principio: **a trabajo igual, salario igual** para todos los obreros de ambos sexos y sin distinción de nacionalidad.” (De Buen, 2004).

El Congreso de París de 1889, decide la celebración de la “Manifestación Internacional Primero de Mayo”, en homenaje a los líderes obreros de Chicago, condenados a muerte y ejecutados con motivo de los acontecimientos ocurridos el primero de mayo de 1886 en los que se exigió la reducción a 8 horas de la jornada de trabajo.

2.1.3 La Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Fueron los trabajadores de los Estados Unidos de Norteamérica, de Francia e Inglaterra quienes lucharon por la creación de un Órgano Internacional que favoreciera la creación de normas internacionales para los trabajadores de todos los pueblos: en la conferencia de Leeds, Inglaterra, de 1916 emitieron un voto en el sentido de que el futuro tratado de paz debería poner fuera del alcance de la competencia de todos los países "un mínimo de garantías de orden moral y material en la organización y ejecución de trabajo". En febrero de 1917, dos conferencias internacionales de trabajadores concluyeron redactando la Carta de Berna, antecedente inmediato del Tratado de Versalles (De la Cueva, 2003).

Finalmente, la fuerza de las organizaciones obreras logró que, en la Sesión Plenaria del 25 de enero de la Conferencia de la Paz, se designara una Comisión de Legislación del Trabajo, que fue la que preparó la parte XIII del tratado de paz (De la Cueva, 2003).

Después de la Primera Guerra Mundial, la paz universal sería la base para la justicia social, pero ésta, extendida sobre todos los pueblos sería la base más firme para la paz universal. Las ideas de paz universal y de justicia social, fueron íntimamente relacionadas, la comprensión de esta relación determinó la creación de la Sociedad de Naciones, cuya misión sería la preservación de la paz universal, y bajo la presión de las clases trabajadoras, el nacimiento de la Organización Internacional del Trabajo.

“El preámbulo de la parte XIII del Tratado de Versalles –tratado de paz firmado el 28 de junio de 1919 entre los Países Aliados y Alemania en el Salón de los Espejos del Palacio de Versalles que puso fin oficialmente a la Primera Guerra Mundial- presentó las tres razones que fundaron el nacimiento de la Organización Internacional del Trabajo, a) la Sociedad de Naciones tiene por objeto la paz universal, pero tal paz puede únicamente basarse en la justicia social; b) existen en el mundo condiciones de trabajo que implican, para un gran número de personas, ley injusta y miseria, situación que pone en peligro la paz y la armonía universales, por lo que es urgente mejorar las condiciones de trabajo; c) la no adopción por una nación cualquiera de un régimen de trabajo realmente humano es un obstáculo a los esfuerzos de los pueblos deseosos de mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores.” (De la Cueva, 2003).

La creación de la Organización Internacional del Trabajo se produjo en una de las últimas sesiones de la conferencia de la paz en 1919. Su funcionamiento fue inmediato, pues su primera conferencia inició la sesión en la Ciudad de Washington el 29 de octubre de 1919.

Es fundamental señalar que, desde su origen, la OIT funciona como una estructura tripartita; es decir, que en sus órganos y en las reuniones que auspicia están

invariablemente representados, los gobiernos, los trabajadores y los patrones, lo que estimula el debate y da firmeza a las propuestas.

Lo que dio origen a la Organización Internacional del Trabajo fueron las clases trabajadoras.

Al concluir la Segunda Guerra Mundial y en el año de 1944 la Organización Internacional del Trabajo, expresó que su función ya no se limitaría a la preparación del derecho internacional del trabajo, sino que sería también de desarrollo de un programa de acción social y de colaboración con todos los gobiernos a fin de contribuir en el plano internacional a la batalla por el mejoramiento de las condiciones de vida de los hombres y por la Paz Universal y de la Justicia Social.

2.2 Ámbito nacional

Respecto a la historia laboral en México, podríamos hablar de los periodos, colonial e independentista, donde existieron intentos por disminuir la carga de los indígenas ante los conquistadores, por ejemplo, en la época de la colonia se realiza la recopilación de las Leyes de Indias que, de acuerdo con Ricardo Méndez (2014), “es un compendio de las leyes promulgadas para las colonias españolas en América de 1512 a 1680, dicha recopilación mencionaba respecto al trabajo lo siguiente:

1. Prohibición de la servidumbre de los indios.
2. Pago a los indios por su trabajo.
3. Libertad para los indios de trabajar en obras.
4. Pago de salarios los sábados por la tarde para algunos trabajos.
5. Descanso obligatorio en fiestas patronales y los domingos.

6. Prohibición de obligar a los indios a cargar o realizar labores insalubres contra su voluntad.”

En la época de la independencia, José María Morelos leyó ante el Congreso en Chilpancingo el documento “Sentimientos de la Nación” mediante el cual, se quería moderar la opulencia y la indigencia, se proscribió la esclavitud y se refería a la igualdad de los hombres, sin embargo, los indígenas seguirían siendo explotados.

Posteriormente, se promulgaron las constituciones de 1824 y 1857 además de una serie de leyes conocidas como las “Leyes de Reforma” cuyo objetivo principal era separar el clero del gobierno o estado, estableciendo la libertad de culto, el matrimonio y el registro civiles, entre otros.

Fue en la Constitución de 1857, donde se reafirmó la abolición de la esclavitud, se establecieron las garantías individuales de los mexicanos, se estableció la enseñanza laica, la libertad de profesión, la libertad de expresión, etc.

Las etapas más significativas en el tema de jornada y derechos laborales se hacen notar con más claridad a partir de la época de la Revolución Mexicana.

2.2.1 La Revolución Mexicana

Antes de la Revolución Mexicana en 1910 tuvieron lugar dos sucesos muy importantes que fueron consecuencia de la miseria y la explotación que vivían los obreros: la huelga de Cananea en el estado de Sonora en 1906 y la huelga de Río Blanco en el estado de Veracruz en 1907, el gobierno de Porfirio Díaz, junto con la fuerza de los Estados Unidos de América, reprimió a los huelguistas dejando cientos de muertos.

Speckman, (cit. Escalante, 2006) describe la situación de esa época de la siguiente manera:

1. No había legislación que protegiera a la clase trabajadora.
2. Existía libertad de asociación, pero no se permitían las huelgas.
3. Hombres, mujeres y niños cumpliendo jornada de 12 a 14 horas diarias, siete días a la semana y podrían ser despedidos sin ninguna justificación, tampoco estaban protegidos contra accidentes.

Ante una situación insostenible para los indígenas, campesinos, obreros y la sociedad mexicana en general, las voces en contra del gobierno fueron siendo cada vez más fuertes, pues eran evidentes las diferencias entre las clases sociales en México.

En relación a lo anterior cabe resaltar a los hermanos Flores Magón que desde el exilio alzaron la voz, presentando un documento denominado "Programa del Partido Liberal", en el cual se consideraba al trabajador el "productor de todas las riquezas" (Documento electrónico del Programa del Partido Liberal Mexicano y Manifiesto a la Nación) y proponía en materia laboral lo siguiente:

- a) Jornada máxima de 8 horas.
- b) Salario mínimo de un peso.
- c) Previsión de emplear a menores de 14 años.
- d) Mantener condiciones higiénicas y saludables en los centros de trabajo.
- e) Indemnizaciones por accidentes de trabajo.
- f) Prohibición de pagar a los trabajadores con otros bienes distintos al dinero.
- g) Prohibición de imponer multas o descuento al jornal.
- h) Descanso dominical obligatorio.

A pesar de que los hermanos Flores Magón fueron encarcelados y exiliados de forma voluntaria, el documento antes citado constituye un fundamento ideológico para la Revolución Mexicana (Méndez, 2014).

Posteriormente, derivado de la sucesión interminable de caudillos durante el período posterior a la caída de Porfirio Díaz, se hizo difícil distinguir una ideología, pero con el triunfo de Venustiano Carranza y su Ejército Constitucionalista se permitió que se integrará en enero de 1917, un Congreso encargado de reformar la Constitución de 1857, logrando así su cometido de expedir una nueva Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el 5 de febrero de 1917 (Méndez, 2014).

2.2.2 Constitución Política de 1917

En la constitución de 1917, se incluyó el artículo 123, en la cual se regulaban las relaciones de trabajo en lo general, fue hasta 1960 que este artículo prevé lo correspondiente al apartado B donde se exponen las relaciones de trabajo para los Trabajadores al Servicio del Estado. La materia laboral era considerada a cargo de los gobiernos locales debido a las características económicas de cada región por lo que se otorgó la facultad para legislar a este respecto al Congreso de la Unión y a las Legislaturas. También se prohibió implícitamente, el trabajo a menores de 12 años ya que no eran objeto de contrato. Se reconoció el derecho de huelga de los trabajadores, con excepción de los obreros en las fábricas militares del gobierno (Méndez, 2014).

“Luego de la promulgación de la Constitución varios Estados de la Federación, promulgaron sus propias leyes de trabajo, ajustándose a los principios del Artículo 123, sin embargo, las diversas interpretaciones que se suscitaron motivaron a que

el 6 de septiembre de 1928 se materializara una reforma constitucional para que los asuntos laborales fueran considerados de competencia Federal y, por lo tanto, que se expidiera una ley aplicable en todo el territorio nacional.” (Méndez, 2014)

2.2.3 La Ley vigente

La primera Ley Federal del Trabajo fue publicada por el Congreso de la Unión en el Diario Oficial de la Federación el 18 de agosto de 1931 (Méndez, 2014).

Esta Ley fue considerada como tutelar en favor de los trabajadores, con la intención de conseguir un equilibrio entre estos y los patrones, pero que sitúa a los trabajadores en una situación de falsa igualdad (De Buen, 1981). “Los derechos establecidos en el artículo 123 constitucional se detallan en esta Ley. Se reconoce la posibilidad de celebrar contratos colectivos sin el consentimiento, ni conocimiento de los trabajadores, la obligación de calificar como existente o inexistente después de su estallido, la libertad de sindicalización y se incorporó la posibilidad de insertar en los contratos colectivos de trabajo la denominada “cláusula de exclusión”.

En el año 1958, llega a la presidencia Adolfo López Mateos el cual tiene gran cercanía con líderes sindicales y gremiales, propiciando modificaciones sustanciales en la legislación laboral, llegándose a plantear la necesidad de una nueva ley y un nuevo proyecto para reformarla. En este periodo son trascendentales las siguientes reformas” (Méndez, 2014):

- 5 de diciembre de 1960 se divide el proemio del artículo 123 constitucional en el apartado A, que regula las relaciones entre trabajadores, obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos, en general todo contrato de trabajo, y en el apartado

B, que es aplicable a los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión y de los gobiernos del Distrito y los Territorios Federales.

- 21 de noviembre de 1962. Esta reforma abarcó diversas fracciones del artículo 123 constitucional relativo al trabajo de menores, salarios mínimos y participación de los trabajadores en las utilidades, pero principalmente, introdujo la posibilidad de que un patrón se exima de la responsabilidad de reinstalar a un trabajador en caso de despido injustificado mediante el pago de una indemnización, en otras palabras, lo que era una estabilidad absoluta en el empleo se convierte en una estabilidad relativa (De Buen, 1981).

“La Ley Federal del Trabajo de 1970 es la que actualmente rige las relaciones de trabajo entre obreros, trabajadores, jornaleros, etcétera. Es decir, es reglamentaria del apartado A, del artículo 123 constitucional. En sus casi 50 años de existencia, esta ley ha sido modificada en 26 ocasiones, la más reciente en noviembre de 2012.” (Méndez, 2014).

2.2.4 La Reforma de 2012

“El primero de septiembre del año 2012 el presidente Felipe Calderón Hinojosa presentó ante la Cámara de Diputados una iniciativa con poco más de 600 reformas a la Ley Federal del Trabajo, desatando una serie de debates y protestas entre las diversas fracciones que integraban ambas cámaras, así como en la opinión pública. Finalmente, la iniciativa original quedó reducida a lo siguiente:

- Inclusión de la definición de trabajo digno o decente.

- Mayor énfasis en la productividad.
- Incorporación y, por ende, legalización del sistema de subcontratación (outsourcing).
- Adición de algunas formas de contratación como trabajo por temporadas y contratos de capacitación a prueba.
- Modificación (disminución) en los salarios vencidos para los casos de despido injustificado.
- Derecho de los padres a recibir una licencia en caso de paternidad.
- Desarrollo de un capítulo dentro de los trabajos especiales para regular el trabajo en minas de carbón.
- Modificaciones no sólo en el nombre, sino en el contenido del capítulo correspondiente a capacitación y adiestramiento, resaltando la intención de elevar la productividad.
- Reformas en materia procesal, que se pone énfasis en la conciliación como mecanismo de resolución de conflictos.” (Méndez, 2014).

Como se puede observar, a lo largo de la historia, han existido avances en materia laboral, para conceder mejores condiciones de trabajo a los trabajadores, y disminuir la brecha de desigualdad entre éstos y los patrones. Cabe destacar que en México tenemos leyes precisas y completas, las cuales protegen al trabajador, no obstante, el Estado debe velar porque éstas se cumplan cabalmente, y evitar que el patrón abuse de las ventajas que le concede su posición sobre los trabajadores.

A pesar de los avances logrados, los trabajadores continúan en desventaja, ya que no se respetan las condiciones mínimas laborales, como lo son: la duración máxima de la jornada laboral, trabajadores contratados bajo el supuesto de prestadores de servicios profesionales a los cuales se les asigna un horario, días

laborales, un lugar claramente establecido, se les asignan actividades específicas, evidenciando que no es una prestación de un servicio profesional, sino una relación obrero patronal, disfrazada, y así evadiendo otorgar las prestaciones de seguridad social, así como las mínimas establecidas en las leyes para una relación obrero patronal.

Capítulo 3

Desempeño laboral

Consideramos que, el alto desempeño de los integrantes de una organización puede lograr que aumente la productividad de la misma, pero, para que haya un alto desempeño, es necesario que el trabajador sienta bienestar laboral.

Se ha considerado que el bienestar laboral, entendido como la “sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, de la realización de las tareas, de la pertenencia a una organización y de conseguir objetivos y logros profesionales” (Martínez, 2004), tiene efectos en el desempeño de los trabajadores y en la disminución del ausentismo (Méndez, 2008). “El desempeño de los trabajadores tendería a incrementarse cuando suponen que sus supervisores tienen un interés genuino en su bienestar” (Kinicki y Kreitner, 2003).

3.1 Desempeño laboral

“Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado” (cit. Araujo y Guerra, 2007). “Va ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado final.” (Chiang, Salazar y Núñez, 2007).

Así que, la interrelación de las características de cada individuo con la organización es la que da como resultado el desempeño laboral, y, como hemos señalado en capítulos anteriores, los líderes pueden provocar el ambiente propicio para esa interrelación, así, el trabajador puede responder de manera favorable,

teniendo motivación para lograr un mayor desempeño y mayores beneficios para la organización.

3.2 Motivación y desempeño laboral

Los elementos individuales –habilidades- tales como: conocimiento del trabajo, actitudes, emociones y afectos, valores y creencias se interrelacionan con el contexto del trabajo así tenemos: ambiente físico, diseño del puesto recompensa, apoyo de la supervisión, coaching, normas sociales y la cultura organizacional, que constituyen las condiciones de trabajo. “A su vez los elementos individuales más el contexto del trabajo originan el proceso motivacional, lo cual implica un estímulo, atención y dirección, intensidad y persistencia todo esto genera conductas tales como:

- Dirección focalizada: ¿Qué hacer?
- Intensidad y esfuerzo: ¿Cuánto esfuerzo requiere?
- Estrategia de calidad: ¿Cuál es la mejor manera?
- Persistencia: mantenimiento y duración del esfuerzo.” (Cawsey, 1995).

Así que, “los elementos individuales (habilidades) y el contexto del trabajo (condiciones) genera el proceso motivacional y se orienta a conductas motivadas dando como resultado final el Desempeño Laboral” (Cawsey, 1995).

Se considera pues, que tenemos la clave para aumentar el desempeño laboral, si se contratan personas que tengan las habilidades (no precisamente experiencia) necesarias para cada puesto, aunado con óptimas condiciones de trabajo, entonces, se genera ese proceso motivacional, orientando al trabajador a conductas motivadas y como resultado tendremos un incremento en el desempeño

laboral de los trabajadores lo que redundaba en mayores beneficios para las organizaciones.

3.3 Cómo aumentar el desempeño laboral. Casos de éxito.

Se ha hablado mucho respecto al desempeño laboral, pero a veces es necesario, para una mejor comprensión, conocer lo que empresas exitosas han hecho para lograr un alto desempeño en sus trabajadores, Peters y Waterman (1984) en su libro: "En busca de la excelencia", tienen relatos impresionantes de sus investigaciones en empresas sobresalientes dándose cuenta de que todas ellas tienen algo en común: la orientación hacia las personas. "Sólo existe una clave para tratar a las personas: la confianza. Sólo algunas abusaron de ella del 3 al 8%. Los que no comparten esta convicción darán un infinito número de razones por las que no se puede confiar en los trabajadores, la mayoría de las organizaciones se rige por reglas que suponen que el trabajador medio es incompetente" dijo un empleado que trabajaba en las fábricas de General Motors.

Uno de los ejemplos que Peters y Waterman exponen, es en la Marina, el ex jefe de operaciones navales Elmo Zumwalt, revolucionó las costumbres de la armada en los pocos años que estuvo al mando. Toda su actuación se basó en la simple creencia de que las personas responden bien si son tratadas como adultos. El origen de sus convicciones se remonta, a una de las primeras asignaciones de mando, donde él dijo:

"Lo que más me esforcé en conseguir fue que cada oficial y marinero del barco supiera no sólo lo que hacíamos, no sólo el porqué de cada evolución táctica, sino que comprendiera lo bastante como para experimentar parte de la alegría y el estímulo que sentíamos los que estábamos en los altos puestos de mando. Nuestras técnicas no eran

inusitadas. A través de los altavoces, íbamos dando frecuentes instrucciones sobre el acontecimiento concreto que se estaba desarrollando. Al comienzo y al final de cada día, hablaba con los oficiales, los cuales a su vez hablaban a sus hombres de lo que estaba a punto de suceder y de lo que acababa de ocurrir, de lo que nuestros oponentes estaban haciendo y del modo como debíamos hacerles frente. En la orden del día publicábamos unas notas en las que procurábamos transmitir a la tripulación parte del calor y del interés humano que entrañaba lo que el barco estaba haciendo. Tuve largas reuniones en la sala de suboficiales en la que a menudo me detenía para tomar una taza de café. Pero más importante que ninguno de estos detalles, por supuesto, fue el intento de transmitir una sensación de entusiasmo, alegría y complacencia por todo el que hacíamos.”

Añade Zumwalt que, en menos de 18 meses, estos métodos hicieron que su barco pasase de ser el último a ser el primero en eficacia dentro de su escuadra. “Sabía por experiencia”, seguía diciendo “el efecto que produce tratar a los marineros como a hombres adultos que son”.

El presidente de Tandem Computers, James Treybing, opina lo mismo: "Damos por sentado que las personas son adultas. Difícilmente encontraremos un aspecto más importante en las empresas sobresalientes que el respeto por el individuo. Hay que tratar a las personas como adultos. Tratarlas como socios; con dignidad; con respeto. Tratarlas a ellas -no a la inversión del capital ni a la automatización- como la principal fuente del aumento de la productividad". En otras palabras, si se desea aumentar la productividad (de una organización elevando el desempeño laboral de los trabajadores) y la consiguiente recompensa financiera, hay que tratar a las personas como nuestro activo más importante.

Otro ejemplo es la compañía IBM, su filosofía se reduce en gran parte en el respeto por el individuo.

“Convierten al hombre y a la mujer medianamente dotados en triunfadores. Permiten, e incluso favorecen, que las personas sobresalgan. Acentúan lo positivo, ofrecen a su personal el control de su destino, crean significado para las personas, no estamos hablando de mirar a la gente, hablamos de un respeto realista al individuo y de la voluntad de adiestrarlo, de establecer expectativas razonables y claras para él y de garantizar la necesaria autonomía práctica para que pueda hacer aportaciones directas a su trabajo.

Aunque la mayoría de los altos directivos afirman que sus empresas se ocupan del personal, las empresas sobresalientes se distinguen por la intensidad y profundidad de esta preocupación.” (Peters y Waterman 1984).

En Hewlett-Packard, en un estudio, 18 de 20 ejecutivos entrevistados, afirmaron que el éxito de su empresa era consecuencia de su filosofía orientada hacia las personas. Se le denomina “el estilo HP”. Así es como lo describe su fundador Bill Hewlett:

“Creo que, en general, es el conjunto de normas y actuaciones que emanan de la convicción de que todo hombre y mujer desea hacer un buen trabajo, un trabajo creador, y que, si se les proporciona el entorno apropiado, lo harán. El secreto consiste en el principio tradicional de tratar a todo el mundo con consideración y respeto y reconocer sus méritos personales.

Esto suena casi utó resultado, pero Dave (el cofundador Packard) y yo creemos honradamente en estos principios... la dignidad y el valor del individuo desempeñan un papel muy importante, en el estilo HP. Teniendo esto presente hace muchos años suprimimos los relojes de control de entrada y más recientemente introducimos el programa de trabajo de horario flexible. Con ello se intenta nuevamente expresar confianza en las personas, así como proporcionarles la oportunidad de ajustar sus programas de trabajo a sus vidas particulares... Muchos nuevos empleados de HP y visitantes suelen comentar también otro aspecto del estilo HP, es decir, nuestra informalidad, y el hecho de que todos nos tratemos por nuestro nombre de pila”.

“La esencia del estilo HP es un espíritu, un punto de vista. Existe la sensación de que todo el mundo forma parte de un equipo y que dicho equipo es HP. Es una idea basada en el individuo. Existe porque las personas han visto que funciona y están convencidas de que este sentimiento hace que HP sea lo que es. Los logros de la organización son el resultado de los esfuerzos combinados de todos los individuos que la componen.

Las personas que desempeñan cargos directivos importantes no sólo habrán de ser entusiastas, sino que deberán ser seleccionadas por su aptitud para generar entusiasmo entre sus trabajadores.

El rasgo más sobresaliente de HP es la uniformidad de sus compromisos, la coherencia de los enfoques y actitudes. Donde quiera que volvamos la mirada en el imperio HP, encontraremos

a alguien hablando de la calidad de un producto, enorgulleciéndose de los logros de su división en dicho campo. El personal de HP muestra, en todos los niveles, una energía y un entusiasmo sin límites.” (Peters y Waterman 1984).

Analizando estas empresas, podemos observar que su filosofía enfocada en las personas, ha generado un buen ambiente laboral y no sólo eso, sino que se logra que los objetivos de la empresa sean del interés de los empleados, al grado de hacerlos suyos porque se sienten identificados con sus valores y políticas ya que no quedan en los escritos sino que se han convertido en la práctica del día a día, lo anterior, genera mayor desempeño laboral y como resultado, estas empresas han llegado a tener altos niveles de productividad.

Respecto a esta filosofía que está enfocada en las personas, William Ouchi, Doctor de Filosofía en Administración de Empresas por la Universidad de Chicago, nos acerca a la filosofía japonesa mediante su teoría “Z”, la cual, en nuestra opinión, si se aplicara en nuestras organizaciones, provocaría la motivación necesaria para aumentar considerablemente el desempeño laboral de los trabajadores y la productividad.

3.4 Teoría Z

Esta teoría, también conocida como “el método japonés”, desarrollada en 1981 por William Ouchi -estadounidense de padres japoneses- propone que “no se desligue la condición de ser humano del empleado, puesto que la humanización en la relación jefe-trabajador aumenta la productividad” (Ouchi, 1982).

La teoría Z sobre la administración, sugiere que “la clave para una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso”. En la década de

los setenta, William Ouchi (1982) estudió a empresas japonesas y estadounidenses y pudo observar que mientras las japonesas experimentaban una constante alza en su productividad, pasaba lo contrario con las estadounidenses. Explicó cuáles eran los rasgos de la cultura japonesa que se estaban aplicando a su organización empresarial y que el fenómeno japonés se manifestaba por el tipo de relación entre jefes y empleados.

Ouchi, con la cooperación de Richard Pascale, diferencian entre tres tipos de compañías: las estadounidenses (tipo A), las japonesas (tipo J) y las que acogen la “nueva cultura Z” (tipo Z), estas últimas, son empresas de occidente que emplean las peculiaridades de las japonesas.

La base de la teoría Z son las relaciones humanas. Para los trabajadores el trabajo es parte importantísima de su vida por lo que siempre estará incorporado a él.

El desempeño laboral de un trabajador aumentará en la medida en que éste se sienta parte de la empresa y esté satisfecho con ella, pues teniendo una fuerte y genuina motivación, se esforzará al máximo en su trabajo teniendo como fin de que la compañía alcance todos sus objetivos.

Ouchi pudo comprobar que las empresas estadounidenses que trabajaban con un modelo de administración semejante al japonés, eran las que podían alcanzar y mantener mayor éxito.

Se trata de que el empleado consagre su vida laboral completa a una sola compañía, a través de una “formación continua y un proceso lento de evaluación y promoción”. Ouchi dice que para que el rendimiento mejore a largo plazo, el trabajador debe trabajar sin presión, en un ambiente apropiado y sin la amenaza

constante de despido. Así es como se da importancia al significado de “empleo de por vida”.

A diferencia del enfoque estadounidense en el que se producen rápidos movimientos de ascensos de acuerdo a las capacidades o habilidades, en las organizaciones japonesas, para poder ascender, se requieren largos periodos de tiempo mientras esto sucede, todos los empleados del mismo nivel reciben igual salario.

La cultura Z pretende un desarrollo paulatino y lento en lo que se refiere a la trayectoria del empleado y la integración a la empresa hasta alcanzar su máximo desempeño. El nivel de responsabilidad del trabajador con la compañía aumentará si se le garantiza un empleo estable y seguro.

Son tres los principales valores de la teoría Z:

- **Confianza.** La confianza es la base de esta teoría, si el trabajador percibe que el jefe tiene confianza en él, de forma natural, hará el esfuerzo por cumplir dichas expectativas.
- **Trato íntimo.** Como esta teoría asume que el trabajo es parte importante de la vida del empleado y no se puede apartar lo “personal” del trabajo, se forman relaciones estrechas y humanas entre jefes y empleados, conociéndose personalmente sin importar los niveles de puestos. Uno de los aspectos más importantes de esta teoría es prestar atención especial a las relaciones personales.
- **Sutileza en las relaciones.** Se deben conocer los rasgos únicos de cada individuo y adaptar el trato a cada uno de ellos, esto permitirá

individualizar el trato, fomentar un ambiente de trabajo adecuado y humanizar a la compañía.

El efecto de que el trabajador se sienta parte de la empresa, es que toma como suyos los objetivos organizacionales y hará todo para mejorar sus resultados trabajando al máximo desempeño.

La participación de los trabajadores en la toma de decisiones, responsabilidad colectiva, es provechosa, pues toma mayor responsabilidad individualmente que es aplicada al grupo de trabajo provocando el sentimiento de pertenencia a la compañía.

Esta teoría afirma que, si existe un conocimiento y una buena relación entre jefe y trabajador, la autoestima del empleado aumenta y esto favorece la productividad de la compañía. Dar especial importancia a la buena calidad de las relaciones humanas en un ambiente laboral propicio y sensible, donde se vigila el trato personal con base en la confianza, se coadyuva para un trabajo grupal eficaz y eficiente y se logra un buen funcionamiento de los equipos de trabajo, invariablemente, se reflejará directamente el desempeño.

La Teoría Z da por hecho que la calidad de vida de los trabajadores está determinada, en gran parte, por el trabajo pues éste es trascendental en la vida del trabajador.

Cuando existe en el empleado el sentimiento de que es valorado personal y laboralmente, se siente parte de la empresa y se esforzará lo más posible por alcanzar los objetivos organizacionales y en consecuencia, aumentará su desempeño así como también la calidad de su trabajo.

Esta teoría afirma que, si se confía en que el trabajador hace bien su trabajo, él se esforzará por cumplir y mejor aún, dar más, el autocontrol y la autosuperación son promovidos por la confianza depositada en él.

Para aumentar la productividad de la compañía es preciso:

- Tener objetivos verdaderamente comunes,
- Que el trabajo en equipo produzca satisfacción y,
- Que se comparta el gusto por llevar a cabo las tareas.

Al respecto, la participación de los trabajadores es la clave pues el hecho de que las decisiones se tomen colectivamente hace que cada uno tome su parte de responsabilidad y saben la importancia de su papel en la empresa. Si las condiciones laborales son humanas se da un desarrollo simultáneo para la empresa (aumento de la productividad) y sus integrantes (aumento de la autoestima, entre otros beneficios). Así que, lo que en realidad la teoría Z dice, es que debe prestarse especial atención a las relaciones humanas que existen en el mundo corporativo.

Capítulo 4

Calidad de vida

Cuando las necesidades básicas entre grandes segmentos de la población se habían satisfecho, por lo menos en países de primer mundo (desarrollados), se consideró que se debía trabajar en mejorar la calidad de vida, cuando se ha dejado de centrarse en las necesidades de déficit, se puede empezar a trabajar en el crecimiento personal, las realizaciones de las potencialidades, el bienestar subjetivo, etc. Es por eso que desde finales del siglo XX, el interés por estudiar este tema se ha incrementado considerablemente.

4.1 Definición de calidad de vida

A pesar del interés en la calidad de vida, no existe una definición apropiada, los autores se refieren a una propiedad que tiene el individuo para experimentar situaciones y condiciones de su ambiente dependiendo de las interpretaciones y valoraciones que hace de los aspectos objetivos de su entorno.

Para Levy y Anderson (1980), “Calidad de vida es una medida compuesta de bienestar físico, mental y social, tal como la percibe cada individuo y cada grupo, y de felicidad, satisfacción y recompensa.”. Según Celia y Tulskey (1990), “Calidad de vida es la apreciación que el paciente hace de su vida y la satisfacción con su nivel actual de funcionamiento comparado con el que percibe como posible o ideal.”. “Por definición, la calidad de vida es la sensación subjetiva de bienestar del individuo” (Chaturvedi, 1991). “Es el indicador multidimensional del bienestar material y espiritual del hombre en un marco social y cultural determinado” (Quintero, 1992).

Ardila (2003), propone una definición más comprensiva e integradora, para él, calidad de vida:

“Es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social. Los **aspectos subjetivos** pueden ser la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud percibida. Como **aspectos objetivos** el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad, y la salud objetivamente percibida”.

Realización personal y calidad de vida son dos aspectos que se han ligado, y que sin duda están altamente correlacionados.

Esta definición incluye como aspectos subjetivos de la calidad de vida, los siguientes:

1. Intimidad
2. Expresión emocional
3. Seguridad percibida
4. Productividad personal
5. Salud percibida

Para tener calidad de vida necesitamos sentirnos sanos, productivos, seguros, y ser capaces de expresar nuestras emociones y compartir nuestra intimidad.

Como aspectos objetivos la calidad de vida incluye:

1. Bienestar material
2. Relaciones armónicas con el ambiente
3. Relaciones armónicas con la comunidad
4. Salud objetivamente considerada

Como puede notarse, salud percibida está separada de la salud objetiva. Podemos sentirnos saludables (salud percibida) y no estarlo, o estarlo (salud objetiva) y no sentirnos saludables. Las relaciones entre bienestar material y calidad de vida se han investigado ante todo en el contexto de la felicidad.

Es claro que el ingreso y la felicidad no se correlacionan directamente, y que esta relación varía con el nivel de ingreso, la satisfacción o insatisfacción de las necesidades básicas y otros factores. Hay comparaciones trans-culturales (el diccionario de la Real Academia Española define transcultural como: "que afecta a varias culturas o a sus relaciones) que buscan estudiar estos factores en distintos contextos y en diferentes países. De hecho, el dinero no compra la felicidad. Pero la no satisfacción de necesidades básicas es incompatible con la felicidad en la mayor parte de las situaciones. En la definición se señala igualmente la importancia de tener relaciones armónicas con el ambiente natural y con la comunidad de la cual somos parte. Consideramos que esta nueva definición de calidad de vida puede ayudar a especificar los aspectos que entran en juego en esta área, y a dar luces sobre problemas de investigación. Sin duda este es un campo de pesquisa muy promisorio, en la salud y el trabajo, pero también en el desarrollo humano y el ciclo vital, en aspectos trans-culturales, y en los conflictos personales e interpersonales y sociales.

Queremos enfatizar, finalmente, que la calidad de vida no puede considerarse con iguales términos de comparación en el mundo industrializado y en el mundo en desarrollo o mundo mayoritario.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, cuyo objetivo es construir un futuro mejor y más saludable para las personas de todo el mundo, la calidad de vida “es la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas y sus inquietudes.” Se trata de un concepto que está influido por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con el entorno (OMS, 2017).

La Organización Mundial de la Salud, con base en indicadores específicos mide la calidad de vida de las personas alrededor del mundo.

4.2 Indicadores de Calidad de Vida

Para medir la calidad de vida de un país, la Organización Mundial de la Salud (OMS) propone el conjunto de los indicadores físicos más representativos de las diferentes actividades o aspectos que la comprenden y que deben sustentarse a partir de tres precondiciones: equidad, seguridad y sostenibilidad. Estos indicadores son:

- Equidad
- Empleo y Seguridad y Asistencia Social
- Alimentación y nutrición
- Salud Pública
- Educación

- Cultura y arte
- Deporte
- Viviendas y Servicios Comunales

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS), estos indicadores se subdividen en dominios y facetas particulares (de los individuos) como se muestra a continuación en la tabla 4.1.

Tabla 4.1. Dominios y facetas de la calidad de vida.

Dominio	Facetas
Salud Física	Acciones de vida diaria
	Dependencia de sustancias o apoyos medicinales
	Energía y fatiga
	Movilidad
	Dolor e incomodidad
	Sueño y descanso
	Capacidad de trabajo
Salud Psicológica	Imagen corporal y apariencia
	Sentimientos negativos
	Sentimientos positivos
	Autoestima
	Espiritualidad/religión/creencias personales
	Pensamiento, aprendizaje, memoria y concentración
Relaciones sociales	Relaciones personales
	Apoyo social
	Actividad sexual
Entorno	Recursos financieros
	Libertad, seguridad física y protección
	Salud y cuidado: disponibilidad y calidad
	Entorno hogareño
	Oportunidades para adquirir información y nuevas habilidades
	Participación y oportunidad de participación en recreación y descanso
	Entorno físico (contaminación/ruido/tráfico/clima)
	Transporte

Fuente: Arias (2017). Calidad de vida en las organizaciones, las familias y la sociedad.

Respecto al indicador global de “Empleo y Seguridad y Asistencia Social”, se encuentra el tema de satisfacción laboral, si ésta existe, el trabajador tiene mayor calidad de vida, veamos a qué nos referimos.

4.3 Satisfacción laboral

De acuerdo con Martínez (2004), satisfacción laboral es “la sensación de bienestar derivada de las condiciones de trabajo, de la realización de las tareas, de la pertenencia a una organización y de conseguir objetivos y logros profesionales”. Entonces, podemos decir que la satisfacción laboral es el grado de conformidad del trabajador respecto a su entorno y condiciones de trabajo, esto es muy importante ya que contribuirá a la calidad del trabajo y a que la organización vaya bien con relación a su rentabilidad y productividad.

Para lograr altos niveles de satisfacción laboral se deben promover tareas estimulantes intelectualmente, retos continuos, recompensas equitativas, posibilidades reales de promoción condiciones ambientales idóneas (higiénicas y de seguridad) y buenas relaciones con jefes y compañeros (Martínez, 2004).

Un tema que se considera relevante y que está muy relacionado con la satisfacción laboral es la salud mental, veamos por qué.

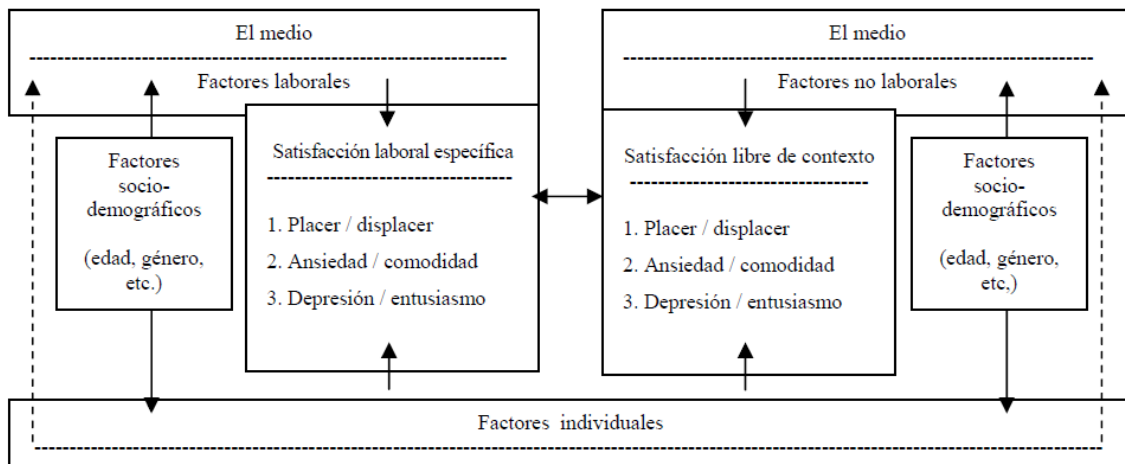
4.4 Salud mental y satisfacción laboral

Pensemos en que una persona de entre 20 y 65 años de edad pasa un tercio de su vida dedicada al trabajo –se entiende por trabajo cualquier actividad dirigida a obtener una remuneración, Warr (2003)-, si esta actividad que ocupa tanto de la vida del ser humano, no es satisfactoria puede llegar a ser profundamente insatisfactoria, penosa, aburrida o estresante, y por lo tanto, tiene efectos negativos en el corto plazo en la salud mental de los individuos (Laca, Mejía, y

Gondra, 2006). Finalmente, todo lo que rodea al trabajo remunerado acaba por tener un impacto sustancial en la salud mental (Warr, 2003).

Warr (2003) propuso un modelo de bienestar del trabajador y sus determinantes. Dicho modelo evalúa la posición del sujeto tanto en su contexto laboral como libre de contexto -es decir, en su vida en general-, influyéndose mutuamente ambos contextos. Tal modelo incorpora también factores ambientales laborales y no laborales, los cuales influyen en los respectivos niveles de satisfacción; además, toma en consideración ciertos factores individuales, como por ejemplo las disposiciones afectivas (afectividad negativa y positiva), y, por último, integra variables sociodemográficas, tales como género, edad y otras que influyen en los factores individuales y en la percepción y valoración por parte del sujeto de los factores ambientales laborales y no laborales (figura 4.1.).

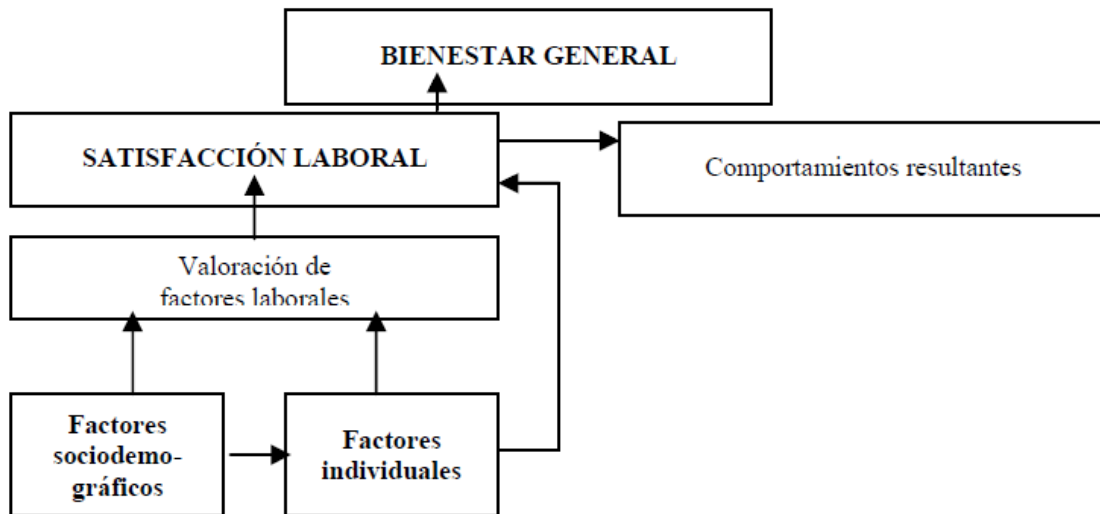
Figura 4.1. Modelo de bienestar del trabajador y sus determinantes de Warr.



Fuente: Zeroing in on the Dark Side of the American Dream: A Closer Look at the Negative Consequences of the Goal for Financial Success. Nickerson, Kahneman, Diener y Schwartz (2003).

En la figura 4.2, se observa que la satisfacción laboral influye en el resultado del comportamiento y en el bienestar general del individuo.

Figura 4.2. Modelo de satisfacción laboral y comportamientos resultantes.



Fuente: Zeroing in on the Dark Side of the American Dream: A Closer Look at the Negative Consequences of the Goal for Financial Success. Nickerson, Kahneman, Diener y Schwartz (2003).

Cada vez es más difícil lograr y mantener el equilibrio entre la vida personal y/o familiar y la vida laboral, sin embargo, los líderes organizacionales tienen mucha responsabilidad al respecto ya que ellos tienen en sus manos, en gran parte, que el trabajador pueda alcanzar ese equilibrio, y esto lo pueden lograr mediante la implementación de políticas que tomen en cuenta las necesidades de los integrantes de la organización en general y cada jefe en lo particular. Y esto nos lleva al siguiente tema a analizar, la calidad de vida laboral.

4.5 La Calidad de Vida Laboral (CVL)

De acuerdo con el artículo: “Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral” (Durán, 2010); desde la perspectiva laboral podemos referirnos a la calidad de vida laboral desde dos posiciones:

1. “Como un concepto y una filosofía de organización del trabajo cuyo fin es mejorar la vida del empleado en las organizaciones más allá del dinero” (Durán, 2010).

Desde este enfoque Andrés Rodríguez define la calidad de vida laboral como:

“...un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores” (Rodríguez, 1998).

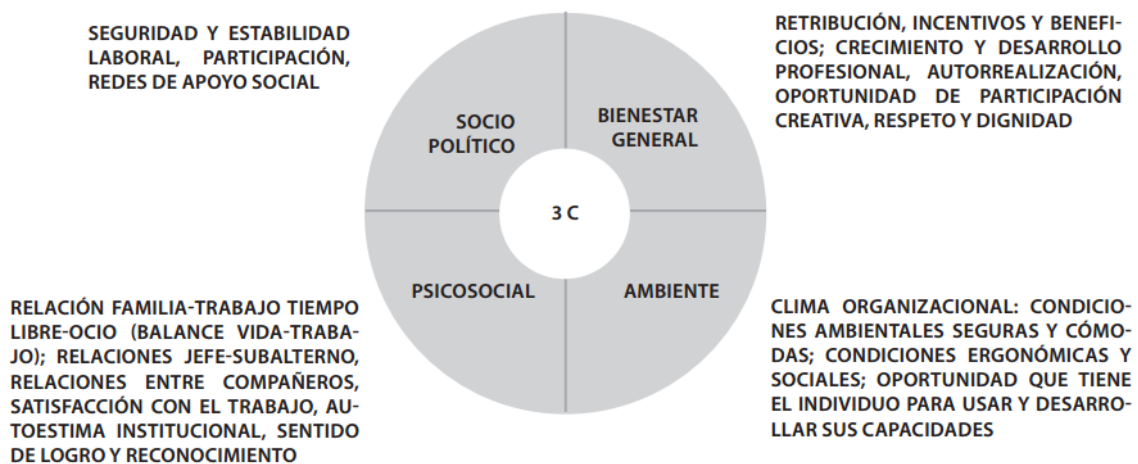
También se incluyen una compensación razonable y participación en los beneficios de las empresas; la seguridad del empleo; la seguridad e higiene en el trabajo; el reconocimiento del progreso profesional; acuerdos de tiempo flexible; el uso de formas no burocráticas de organización del trabajo, comunicación abierta y retroalimentación, entre otros.

2. “Para el trabajador es la combinación de necesidades y percepciones acerca de su empresa y las condiciones de ambiente cotidiano y de trabajo: La percepción favorable de apoyo y promoción de su satisfacción, por medio de los sistemas de recompensas, seguridad

laboral y oportunidades de crecimiento, y el sentirse respaldado y cuidado por la organización, contar con las condiciones óptimas que faciliten la realización de las labores, la necesidad de satisfacer los deseos y expectativas personales, además de la necesidad de mantener buenas relaciones personales” (Durán, 2010).

Estos aspectos tienen repercusiones significativas en la calidad de vida y en el equilibrio socioemocional y afectivo de los miembros de la empresa, es decir, en su bienestar psicológico, e impactan en la productividad y la perpetuación de la compañía. Integrando ambos enfoques en la figura 4.3, se asumen el compromiso, la confianza y el control como aspectos clave en la organización para el desarrollo de la Calidad de Vida Laboral, y se constituyen en los factores que integran los cuatro ejes de abordaje propuestos: bienestar general, ambiente, aspectos psicosociales y aspectos sociopolíticos.

Figura 4.3. Dimensiones de la calidad de vida laboral.



Fuente: Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. Durán (2010).

Según Segurado y Agull (2002) el objetivo primordial de la calidad de vida laboral estriba en:

“alcanzar una mayor humanización del trabajo a través del diseño de puestos de trabajo más ergonómicos, unas condiciones de trabajo más seguras y saludables, y unas organizaciones eficaces, más democráticas y participativas capaces de satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros además de ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional y personal, aspectos que generan compromiso y satisfacción con el trabajo, con una sensación de propiedad, autocontrol, responsabilidad y dignidad del trabajador, que propicia una mejor condición de vida en general” (Segurado y Agull, 2002).

La calidad de vida laboral se traduce en términos operativos mediante programas tanto específicos, de alcance limitado, como de carácter más amplio dentro de la organización que pueden incluir: seguridad e higiene en el trabajo, procedimientos y sistemas de seguridad, entrenamiento y capacitación para el desempeño de la profesión u oficio, instalaciones adecuadas y agradables, desarrollo social y personal, remuneración justa, integración familiar, recreación y deporte, ergonomía, tecnología adaptable, comunicación individuo-empresa, estabilidad laboral, el balance adecuado de trabajo y vida personal, entre otros (Durán, 2010).

Existen indicadores que permiten medir la calidad de vida laboral, de los cuales se hablará a continuación.

4.6 Indicadores de calidad de vida en el Trabajo (CVT)

Patlán (2016), hace referencia a la estructura y factores de la calidad de vida en el trabajo, mostrando los indicadores para medirla, en la tabla 4.2, se pueden observar dichos factores.

Tabla 4.2. Estructura y factores de la calidad de vida en el trabajo (CVT).

Grupo	Factores
Factores individuales	Equilibrio trabajo-familia
	Satisfacción con el trabajo
	Desarrollo laboral y profesional
	Motivación en el trabajo
	Bienestar en el trabajo
Factores del ambiente de trabajo	Condiciones y medio ambiente en el trabajo
	Seguridad y salud en el trabajo
Factores del trabajo y de la organización	Contenido y significado del trabajo
	Retribución económica adecuada
	Autonomía y control en el trabajo
	Estabilidad laboral (o del empleo)
	Participación en la toma de decisiones
Factores del entorno sociolaboral	Relaciones interpersonales
	Retroalimentación
	Apoyo organizacional
	Reconocimiento

Fuente: Calidad de vida en el trabajo. Patlán (2016).

Para medir la calidad de vida en el trabajo, en el presente estudio, se tomarán los factores que estén acordes al propósito de la investigación.

Por otro lado, el estrés está muy relacionado con la calidad de vida en general no sólo en el trabajo, ya que los trabajadores se sienten sumamente estresados por presiones en el campo laboral y por no poder conciliar el trabajo con su vida

personal y/o familiar. Por lo anterior consideramos importante mencionar el tema del estrés, padecimiento muy común en nuestros días.

4.7 El estrés

El artículo antes citado (Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral (Durán, 2010)) también hace referencia al estrés y al estrés laboral, menciona respecto al estrés que “es una respuesta adaptativa, mediada por las características individuales y/o procesos psicológicos, la cual es a la vez consecuencia de alguna acción, de una situación o un evento externo que plantean a la persona especiales demandas físicas y/o psicológicas. Se asume, así como un “mecanismo de defensa” que conlleva un conjunto de reacciones de adaptación del organismo.”

El desarrollo de estrategias de atención al estrés laboral requiere de un paso fundamental: que las organizaciones reconozcan y acepten que la salud mental es un tema importante, asumiendo desde la alta gerencia el compromiso de promoverla, y que se concrete en la realización de políticas que permitan mayor y mejor comunicación, autonomía, participación, flexibilidad laboral y sistemas de promoción e incentivos, incidiendo así en la productividad y eficiencia, aumentando la competitividad.

Abraham Korman propuso en 1974 que existe un nivel de estrés óptimo para cada persona, de manera que si esta mantiene un nivel de activación por encima o por debajo de ese nivel repercutirá negativamente sobre el desempeño laboral (relación de “U” invertida entre activación y desempeño que establece que “la productividad mejora al incrementarse la tensión, hasta el punto en que se deteriora conforme el estrés se aleja de lo óptimo”). Por lo tanto, muy poca o demasiada tensión puede resultar en una disminución del desempeño laboral.

La tensión surge también cuando se da un alejamiento de las condiciones de estrés óptimas, que no puede ser fácilmente corregido y causa un desequilibrio entre demanda y capacidad de control. Para que se den casos serios de tensión, la persona debe considerar como serias las consecuencias de no poder satisfacer las demandas.

Autores como Dolan, García y Díez (2005) y Bresó (2008) incorporan algunos factores emocionales, conductuales y cognitivos que pueden actuar como “amortiguadores” del estrés de una persona: - autoestima, autonomía, percepción de autoeficacia - Apoyo social: emocional, material o físico - Humildad y humor, como parte de una buena autoestima. Así, integrando estos diferentes abordajes y propuestas (Ivancevich y Matteson, 1992; Rodríguez, 1999; Dolan, 2005; Bresó, 2008), se asume que el estrés tiene diferentes grados o manifestaciones, y que estas están en relación con las demandas o compromisos adaptativos (estresores potenciales) y los recursos de control y afrontamiento situacional con que cuenta, que son afectados por factores personales.

Existen muchos padecimientos relacionados con la calidad de vida, aparte del estrés, por ejemplo, el Síndrome de Bournout que se refiere al agotamiento y que tiene repercusiones graves en el individuo, éste se compone de varias fases como vemos a continuación.

4.8 Síndrome Burnout

El Síndrome Burnout (Mingote, 1977) o síndrome por quemarse en el trabajo (SQT) fue descrito por el psicoanalista Herbert Freudenberger (1974), quien observó “en una clínica para toxicómanos en Nueva York que en la mayoría de los voluntarios había una pérdida de energía progresiva hasta llegar al agotamiento, síntomas de ansiedad y depresión, así como desmotivación en el trabajo y

agresividad hacia los pacientes, al cabo de un año de estar laborando” (Freudenberger y Richelson, 1980). En 1976 definió el SQT la psicóloga Cristina Maslach, quien lo caracteriza como “altos niveles de agotamiento emocional, despersonalización y una reducida realización personal” (Maslach y Jackson, 1986). “El estrés de los profesionales de la salud es más alto que en otras profesiones, ya que están enfrentados al sufrimiento humano, además de condiciones laborales como jornadas prolongadas y bajos salarios” (Devi, 2011; Connolly y Viswesvaran, 2000; Känel, 1994; Ortega y López, 2004), entre otras, como “el contexto socioeconómico y cultural asociado al fracaso de los mecanismos compensatorios de adaptación ante situaciones estresantes como consecuencia de la presentación del SQT” (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001). “A largo plazo genera pérdida de energía, despersonalización y sentimiento de falta de realización personal, que pueden ocasionar trastornos en la salud, uso de sustancias psicoactivas y poca motivación para realizar el trabajo asignado, lo que genera errores médicos y deterioro de la calidad de los servicios” (Ninín, 2008). “En cuanto a factores individuales relacionados con ausencia de SQT, se han estudiado rasgos de la personalidad como el optimismo, la afectividad y la autoestima” (Connolly y Viswesvaran, 2000).

“El SQT se describe cronológicamente en fases. La primera, el agotamiento emocional, comienza con una ambición excesiva, y la persona trabaja más duro, refiriéndose a fatiga, pérdida progresiva de energía y abandono de las necesidades propias, lo que da paso a la segunda fase: la despersonalización experimentada por el trabajador como una forma de afrontamiento que lo protege de la desilusión y el agotamiento; esto implica actitudes y sentimientos negativos sobre las propias personas, que se manifiestan con irritabilidad y respuestas impersonales. La última fase, el cinismo, se relaciona con cambios en el comportamiento, como reacciones psicológicas de despersonalización, pérdida de contacto con necesidades personales, sensación de vacío, ansiedad y adicción,

con lo que aumentan los sentimientos de desesperación y de no encontrarle sentido a la vida, lo cual lleva a los profesionales a un agotamiento que puede incluso amenazar la vida” (Kaschka, Korczak y Broich, 2011). “Síntomas de alerta son: aumento de compromiso para obtener las metas, exhaustividad, disminución del compromiso con los pacientes, reacciones emocionales de culpabilidad con depresión y agresión, disminución del desempeño cognitivo, alteración de la vida emocional, social e intelectual, reacciones psicósomáticas y desesperación” (Känel, 1994; Ortega, 2004; Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001).

“El SQT es multifactorial, implica factores internos que dependen de la personalidad del individuo, como ocurre en personas ambiciosas, perfeccionistas, que constantemente necesitan ser reconocidas, que quieren complacer a los demás, acunan sentimientos de ser irremplazables considerando el trabajo como su prioridad, que llega a sustituir la vida social y familiar, y factores externos dados por las circunstancias a las que se expone la persona, como altas demandas en el trabajo, problemas de liderazgo o jerarquías, presión de tiempo, mal ambiente laboral, falta de libertad para tomar decisiones, alteración en la comunicación y aumento de la responsabilidad con pobre organización, donde la retroalimentación positiva es poca y el trabajo en equipo es nulo. Estos factores se ven exacerbados directamente por la ausencia de soporte social y familiar del profesional” (Jackson, Schwab y Schuler, 1986).

“Los efectos negativos del SQT pueden afectar a las personas del entorno; hay estudios que reportan que los que padecen SQT evidencian más errores en su práctica profesional que los que no” (Korczak, Huber y Kister, 2010). Con base en la estructura familiar, las personas que tienen hijos y pareja estable parecen ser más resistentes al SQT; la familia permite que tengan mayor capacidad para afrontar los problemas y conflictos emocionales (Martínez, 2010).

“El síndrome es el resultado de un proceso en el que el sujeto se ve expuesto a una situación de estrés laboral crónico, con ineficaces estrategias de afrontamiento. Es decir, que en el ámbito individual los sujetos, en su esfuerzo por adaptarse y responder eficazmente a las demandas y presiones laborales, pueden llegar a esforzarse en exceso y a largo plazo, lo que lleva a esa sensación descrita como “estoy quemado” (AGOTADO); mientras en el ámbito laboral el rendimiento es bajo y conduce al deterioro en la calidad del servicio, absentismo laboral, alto número de rotaciones e incluso abandono del puesto de trabajo” (Korczak, Huber y Kister, 2010).

“El SQT se ha visto relacionado con enfermedades cardiovasculares, cutáneas y alérgicas, dislipemia (-hipercolesterolemia y/o hipertrigliceridemia- es un conjunto de patologías caracterizadas por concentraciones de lípidos en la sangre muy elevadas) y diabetes mellitus. El efecto de estos trastornos o enfermedades adicionales de estas afecciones aumenta con la gravedad del SQT. Puede haber cambios neuroendocrinos (relacionados con las interacciones entre el sistema nervioso y el sistema endocrino. Neuroendocrino se refiere a ciertas células que envían hormonas a la sangre en respuesta a la estimulación del sistema nervioso), homeostáticos (la homeostasis es el equilibrio en un medio interno, el organismo realiza respuestas adaptativas con el fin de mantener la salud) e inflamatorios, lo cual se explica igual que cualquier otra condición de estrés crónico, postraumático o depresión” (Kaschka, Korczak y Broich, 2011).

De acuerdo a lo expuesto en los párrafos que preceden se puede concluir que, para obtener mayor calidad de vida, se requiere lograr un equilibrio entre el trabajo, la familia y lo personal, en esto, los dirigentes de las organizaciones, pueden contribuir enormemente generando las condiciones adecuadas para que el trabajador desarrolle sus capacidades al máximo y en el menor tiempo posible sin sacrificar los demás ámbitos en los que el trabajador debe poner especial atención,

como lo son su persona y su familia. Una de las muchas maneras en que los líderes pueden coadyuvar es respetando la jornada laboral establecida en México y aún mejor, una reducción, esto permitirá a los trabajadores tener el tiempo y la energía para realizar las actividades que sean de su interés, ya sean personales o familiares y contribuirá al desarrollo de sus capacidades, su educación académica, a la salud física y mental (del trabajador y de su familia), así como a la realización, incluso, de pasatiempos. Todo lo anterior generará un sentimiento de autorrealización en los diferentes ámbitos, laboral, familiar y personal.

Si el trabajador se siente realizado en sus diferentes facetas, entonces se logrará un mayor desempeño, contribuyendo con mayor productividad en las organizaciones y, de manera más global, si dichas organizaciones obtienen mayor productividad, entonces, el país también puede tener mayor crecimiento económico y una sociedad más sana con equilibrio emocional y mejor nivel educativo. Se piensa que un país es desarrollado en la medida en que los individuos que integran su sociedad son desarrollados.

Capítulo 5

Motivación

En este capítulo presentaremos algunas teorías aplicables a nuestra investigación, así como también los factores motivacionales y el proceso motivacional, lo cual pensamos es imprescindible para ayudarnos a comprender mejor cómo motivar a los trabajadores y el papel tan importante que tienen los líderes de la organización en la motivación de los mismos, pero antes debemos indagar en el concepto de motivación.

5.1 ¿Qué es la motivación?

Enrique Fernández Abascal (catedrático de Psicología en la Universidad Nacional de Educación a Distancia en España) dice que la motivación debe ser, explicar cómo y por qué se inicia una conducta u otra. La mayoría de los investigadores argumentan de la motivación que es un concepto explicativo de la fuerza relacionada o energía que activa, dirige y mantiene el comportamiento, así que se deben tomar en cuenta los siguientes sucesos observables:

- Los estímulos
- Las respuestas

Es importante decir que la motivación es un proceso de adaptación en la vida de todos los organismos y tiene las siguientes características:

- La motivación es el proceso psicológico básico.
- El proceso motivacional hace referencia a la interacción entre el individuo y su medio ambiente.
- La conducta motivada es el resultado del proceso motivacional.

Abraham Maslow, en su libro: "Motivación y Personalidad", define la motivación como el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. La definición a través de un estado de desequilibrio, es decir, que una persona está motivada para corregir tal desequilibrio (Maslow, 1954).

McClelland (1973) afirma que la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades:

- **La necesidad de logro:** relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito, la superación personal, etc.
- **La necesidad de poder:** referida al deseo de influir en los demás, de tener impacto en el resto de las personas, incluso de controlarlos.
- **La necesidad de afiliación:** se refiere al deseo de establecer relaciones, de formar parte de un grupo; todo aquello relacionado con relacionarse con los demás.

Frederick Herzberg, en su libro: "One More Time, How Do You Motivate Employees?", dice que la motivación es el resultado de dos factores: los de motivación y los de higiene. Cuando el trabajador logra sentirse satisfecho, se puede decir que es por los factores de motivación los cuales, pueden ser algunos

logros, reconocimientos, incentivos o responsabilidades, pero si los factores de higiene como el sueldo, el ambiente físico, las relaciones personales, el status, el ambiente de trabajo, etc., fallan o son inadecuados, causan insatisfacción.

Herzberg (1959), entiende por motivación "... la pulsión dirigida a una meta. Es decir, un individuo se ve impulsado por una necesidad a realizar una serie de acciones, para alcanzar una meta que le parece satisfactoria, o para evitarla si le parece insatisfactoria".

La motivación es generalmente un efecto, es consecuencia de muchos factores, no es un objetivo sino una situación estable que se obtiene como consecuencia de lograr autoestima y equilibrio personal (Espada, 2002).

Es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Se define como los procesos que inciden en la **intensidad, dirección y persistencia** del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo (Mitchell, 1997).

El tema de la motivación es uno de los que ha captado el interés de los estudiosos desde hace años porque se sabe que si hay motivación en el individuo es más productivo ya que tiene la fuerza para moverse en dirección de la consecución de los objetivos ya sean personales u organizacionales.

A continuación, se presentan las teorías que se consideraron más significativas para este estudio, de las cuales se expone lo sustancial.

5.2 Las Teorías X y Y

Douglas McGregor expone sus teorías X y Y (McGregor, 1960) donde la teoría “X” es el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control, detrás de toda decisión o acción ejecutiva hay determinadas ideas sobre la naturaleza y conductas humanas, y la teoría Y está basada en que la persona que se encuentra al mando cree que dando las condiciones apropiadas para trabajar la mayoría de las personas trabajarán bien y tendrán un buen desempeño. También cree que la satisfacción que deja el realizar bien un trabajo ya sea mental o por el uso de fuerza, es un factor de motivación.

Teoría X

Douglas McGregor menciona los supuestos de la teoría “X”, explicándolos de la siguiente manera:

- 1.- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Un número considerable de jefes y gerentes sostienen en privado esta idea y no es difícil verla reflejada en sus directrices y forma de

proceder. La teoría "Y" plantea supuestos opuestos a la teoría "X" (McGregor, 1960).

La Teoría Y

McGregor también explica las ideas que contempla la teoría "Y":

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) una manera de castigo entonces se evitará si es posible.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. Se compromete a la acción para los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. Las más importantes de estas compensaciones, por ejemplo, la satisfacción de las que hemos llamado necesidades de la personalidad "Y" -realización de sí mismo-, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.
4. El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no características esencialmente humanas.

5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto de la imaginación, el Ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población.

6. En las condiciones actuales de la vida Industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

Estos principios suponen consecuencias sumamente heterogéneas para la estrategia administrativa mucho más que las de la teoría X. Son más dinámicas que estáticas, pues indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano; subraya la necesidad de contratos selectivos con preferencia a una forma exclusivamente absoluta de control. No están formuladas en función del obrero industrial sino en función de un recurso que tiene enormes posibilidades.

Sobre todo, las ideas de la teoría que señalan que los límites de la colaboración humana con los fines de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino de la empresa para descubrir el potencial representado por sus recursos humanos. La teoría "X" presenta a los administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización: se debe a la índole de los recursos humanos con que hay que operar. En cambio, la teoría "Y" nos dice que la solución a los problemas de la empresa es responsabilidad absoluta de la gerencia, que no conoce los recursos con que cuenta. Si los empleados son vagos, indiferentes, renuentes a aceptar responsabilidades, renuentes a la iniciativa y espíritu de cooperación, la teoría "Y" culpa a los métodos administrativos en cuanto a organización y control (McGregor, 1960).

No están definitivamente comprobadas las ideas implícitas en la teoría "Y", sin embargo, compaginan mucho más con el saber actual de las ciencias sociales que los principios de la teoría "X".

Otra teoría que consideramos importante mencionar es la teoría de la Equidad, desarrollada por John Stacy Adams, quien afirmó que los empleados buscan mantener la equidad entre los insumos que traen a un puesto de trabajo y los resultados que reciben de ella contra las entradas percibidas y los resultados de los demás (Adams, 1965).

5.3 Teoría de la Equidad

La Teoría de la Equidad pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias. En el seno de una organización, cada individuo brinda ciertos Aportes (A) en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo, etc.) y percibe un conjunto de Resultados (R) (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto, etc.).

Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia. Si denominamos R_p y A_p a los resultados y aportes propios, y R_{pr} y A_{pr} a los resultados aportes del referente, se pueden dar las comparaciones siguientes: Si $(R_p/A_p) = (R_{pr}/A_{pr})$ hay sensación de equidad, pues la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre resultados y aportes del referente. En tal situación el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño. Si $(R_p/A_p) < (R_{pr}/A_{pr})$ hay sensación de inequidad pues se siente sub-

retribuido. En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general, disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier vía). Por último, si $(R_p/A_p) > (R_{pr}/A_{pr})$ el individuo puede desarrollar cierto sentimiento de culpa e igualmente asume conductas para restablecer la equidad (por lo general, incrementando sus aportes o disminuyendo sus resultados) (Adams, 1965).

Además de alterar los aportes y/o los resultados propios, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los aportes del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación.

Según la Teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización (interno de otro), con otra persona de otra organización (externo de otro), con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización (interno propio), o con la experiencia de la propia persona en otra organización (externo propio) (Adams, 1965).

Lo anterior, también lo podemos aplicar a la duración de la jornada laboral, si el individuo percibe que el conjunto de Resultados (R) (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto, etc.) que recibe es inferior a las horas que trabaja o permanece en el lugar de trabajo e incluso hace un análisis de lo que deja de obtener en ese tiempo –háblese de desarrollo personal, tiempo con la familia o amistades, tiempo que podría dedicar a su salud o entretenimiento, etc.- es posible que se tenga la sensación de inequidad pues se siente sub-retribuido. En ese caso, y con base en la teoría de Adams, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias buscando la manera de disminuir sus aportes.

Lo que esta teoría plantea es que el individuo siempre buscará el equilibrio entre lo que da a la organización y lo que recibe para lo cual estará haciendo comparaciones constantes entre su situación y la situación de otros individuos, así como comparaciones entre las condiciones de su organización y su experiencia en otras organizaciones, entonces al realizar dichas comparaciones, intentará equilibrar su situación, esforzándose en mayor o en menor medida.

Ya presentadas las teorías que consideramos que se relacionan más con la presente investigación, es preciso mencionar los factores motivacionales ya que, si sabemos de éstos, sabremos cómo motivar al personal a nuestro cargo.

5.4 Factores motivacionales

Frederick Herzberg (1959) menciona en su artículo: “Una vez más: ¿Cómo se motiva a los empleados?”, que la psicología de la motivación es tremendamente compleja y reconoce que lo descifrado con un cierto grado de seguridad es realmente poco, que existe una enorme desproporción entre conocimiento y especulación, requiriéndose “ideas que han sido puestas a prueba en numerosas empresas y otras organizaciones”, y este enfoque es su aporte.

Herzberg dice: “Es necesario un breve repaso a mi teoría de motivación-higiene en las actitudes en el trabajo antes de poder ofrecer sugerencias teóricas y prácticas”.

La Teoría Bifactorial de Herzberg surgió de un examen de ciertos sucesos en la vida de ingenieros y contables. Desde entonces se han completado por lo menos otras 16 investigaciones, utilizando una extensa variedad de sujetos (incluyendo algunos en los países comunistas), haciendo de aquel trabajo original uno de los estudios más repetidos en el campo de las actitudes laborales.

Lo descubierto por estos estudios, corroborado por muchas otras investigaciones que utilizaron procedimientos diferentes, sugiere que los factores implicados en producir satisfacción y motivación en el trabajo son algo separado y distinto de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo.

Puesto que tenemos que considerar factores separados, dependiendo de si analizamos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, se deduce que estos dos sentimientos no son opuestos entre sí. Lo opuesto a satisfacción en el trabajo no es insatisfacción sino, falta de satisfacción y, de forma pareja, lo opuesto de insatisfacción no es satisfacción, sino falta de insatisfacción (Herzberg, 1959).

La teoría afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral (Roussel, 2000) Herzberg habla de dos necesidades diferentes de la persona, “Podemos decir que un conjunto de necesidades se deriva de nuestra naturaleza animal: el instinto que nos lleva a evitar cualquier dolor causado por el medio ambiente, sumado a todos los móviles que adquirimos y que llegan a estar condicionados a las necesidades biológicas básicas...” El otro conjunto de necesidades se refiere a esa característica singular del ser humano, la capacidad de logro, y por medio de ese logro, de conseguir el desarrollo psicológico. Los estímulos para ese desarrollo son las tareas que lo inducen: en un contexto industrial, son el contenido del trabajo. A la inversa, los estímulos que fomentan una conducta encaminada a evitar el dolor se encuentran en el entorno laboral” (Herzberg, 1959).

Herzberg reconoce factores motivacionales (intrínsecos) y factores de higiene (extrínsecos). “Los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo son: realización, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso o desarrollo. Los factores que llevan a evitar la insatisfacción o factores de higiene extrínsecos al trabajo

incluyen: la política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad vigentes en la empresa” (Herzberg, 1959).

Actualmente, dentro del medio ambiente en general:

“Se distingue el medio ambiente externo del medio ambiente interno; en el primero, la eficacia se considera como el principal elemento para evaluar la relación entre la organización y el medio ambiente, y en el segundo, para incrementar la eficiencia se requiere utilizar la responsabilidad colectiva y el espíritu de cooperación y, en general:

- El trabajo mismo puede proporcionar resultados intrínsecos o a través de las tareas.
- Las políticas y prácticas de personal referidas a las recompensas constituyen una fuente de resultados.
- Las relaciones interpersonales con el supervisor y la medida en que éste reconozca los logros del individuo y le permita participar, son también fuentes de resultados.
- Los compañeros de trabajo son habitualmente una fuente de resultados. Para emprender un nuevo diseño organizacional se deben considerar cuatro dimensiones de cambio: personal, interpersonal, de dirección y de organización. Se trata de “un amplio ecosistema interrelacionado e interdependiente” (Del Castillo, 1992).

Respecto a lo expuesto anteriormente, requerimos acudir a la motivación laboral, pero, ¿qué es y para qué sirve? Klein (1989) afirmaba: “tradicionalmente la motivación laboral se ha descrito, dentro de la literatura sobre conducta

organizacional, como un conjunto de procesos psicológicos que causan el inicio, la dirección, la intensidad y la persistencia de la conducta”.

5.5 Motivación laboral

Vélaz (1996) en su artículo: “Motivos y motivación en la empresa” distingue al menos cuatro aspectos de la motivación:

Activación: principio energético necesario para emprender actividad.

Persistencia: no basta con poner en marcha la acción, debe existir una cierta energía constante para mantener el desarrollo del esfuerzo. Cuando se está muy motivado, se superan los obstáculos y se soportan mejor las penalidades que acompañan a la actividad que se está realizando.

Direccionalidad: la motivación siempre supone un para, puesto que se está motivado para realizar determinadas acciones y para omitir otras. Carece de sentido hablar de una motivación privada de orientación concreta, aunque esto no quiere decir que el sujeto siempre conozca tal orientación, o que ésta coincida con las metas que conscientemente se ha propuesto. Puede darse el caso de que el agente ignore hacia dónde se dirige su propia acción, pero semejante desconocimiento no niega la presencia de direccionalidad.

Contenido: el contenido de la motivación está estrechamente ligado a la direccionalidad, dado que se identifica con la meta o resultado pretendido.

Si bien estos cuatro aspectos son distinguibles conceptualmente, la mayor parte de los autores, los concentran en dos: la dimensión energetizadora y la orientación hacia metas. Dentro de la dimensión energetizadora cabe incluir el principio de activación y el de persistencia. Dentro de la orientación hacia metas, la direccionalidad y el contenido.

Vélaz (1996) define motivación laboral como aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar.

A continuación, se precisan cada uno de los términos que conforman esa definición:

Energía: significa fuerza, principio genérico de actividad, susceptible de ser guiado en una u otra dirección y variable en intensidad. Responde a la dimensión activadora de la conducta, tal como ha sido identificada por autores como Hebb (1949), Atkinson (1958), McClelland (1958), Young (1961) o Jones (1990), y reconocida por la casi totalidad de las teorías. Algunos otros autores prefieren denominar a esa energía “impulso”, y reservan el término motivación para el aspecto direccional.

Interna: es el principio activo -la energía impulsora- se encuentra primordialmente en el sujeto que actúa, y sólo de manera secundaria en su entorno. Existen factores externos capaces de estimular la conducta y de influir en la motivación; pero resulta inadmisibile la pretensión de algunos autores, que llegan a otorgar toda la iniciativa a los estímulos externos, dejando al ser humano a la altura de una caja negra que emite outputs en consonancia con los inputs que recibe, de la misma manera que lo haría una piedra o una gota de lluvia.

Que impulsa: describe la función de esta energía concreta, para diferenciarla de otras fuerzas posibles. No debe entenderse la motivación sólo como el impulso primario e inespecífico para la acción, sino también como la energía sustentadora, susceptible de reforzarse, debilitarse e incluso, cesar. Utilizamos el verbo “impulsar” porque encierra la ventaja supletoria de aludir de modo directo a las nociones de impulso y nivel de activación cerebral que implica tanto el ritmo de los procesos cerebrales como el nivel general de atención frente a los estímulos del medio, dicho nivel puede variar desde una sobre-activación, como en el caso de emociones intensas o de estados de alerta, hasta un nivel atencional óptimo para la acción intencional, o hasta niveles de infra-activación, como en el caso de estados de relajación o de sueño, reforzando así, su asimilación con nuestro concepto de motivación.

A trabajar: apunta a la finalidad de la fuerza motivacional que aquí nos interesa examinar, de acuerdo con las precisiones que hemos hecho acerca del trabajo como actividad peculiar. Sin embargo, contemplada desde la amplia perspectiva de la motivación a actuar en general, podemos hablar también de una motivación “a no trabajar” (o a no realizar cualquier otra tarea) como una motivación positiva, es decir, como algo más que una carencia de impulso hacia el trabajo. Habitualmente, todo individuo tiene una jerarquía de finalidades; nadie trabaja para trabajar, sino que lo hace para obtener algún dinero, para colaborar en el negocio familiar, para no perder su empleo, para desarrollar un producto que se le ha ocurrido o para divertirse (Vélaz, 1996).

Vroom (1979) define la motivación laboral como “el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en el trabajo”. Morales y Pons (2002) la definen como “la energía interna que activa la conducta e impulsa a las personas

a trabajar con el fin de alcanzar una meta o resultado pretendido (nadie trabaja por trabajar), e implica un compromiso con su trabajo, con la organización en la que se desarrolla y con los objetivos de la misma”. Gallardo, E., Espluga C. y Triadó X. (1995), creen que la motivación laboral se puede definir en el ámbito del compromiso entre la organización y el individuo, para la consecución de los objetivos que redundan en beneficio común y que se fundamenta en factores intrínsecos (propios del trabajador) y extrínsecos (propios de la organización hacia el trabajador). Por factores intrínsecos entendemos las acciones llevadas a cabo por el individuo, marcadas por su propia voluntad de conseguir alcanzar sus metas y satisfacer sus necesidades, siempre acorde con sus habilidades/capacidades. Consideran por otro lado, como extrínsecos aquellos factores que proceden del exterior. Por tanto parten, normalmente de la organización y deben ser los facilitadores que pongan a disposición de los individuos los elementos necesarios para que estos puedan alcanzar sus metas y objetivos, en concordancia con las metas y objetivos organizacionales.

De manera simple pero completa, entendemos a una organización como “dos o más personas que, de forma estructurada, buscan alcanzar un objetivo, fin o meta común” (Triadó, 1991). De modo más amplio, una organización es una “entidad social coordinada de forma consciente o un conjunto de personas coordinadas, con un límite relativamente identificable, que funciona sobre las bases y unos medios relativamente continuos para lograr un objetivo común o un conjunto de objetivos que puede ser tanto lucrativa como no lucrativa” (Robbins, 1990, Bueno, 1996, Tarrangó, 1995).

Los líderes deben conocer el proceso motivacional ya que el papel de la organización en la motivación del individuo es de gran importancia, de hecho, si los trabajadores no están eficazmente motivados su rendimiento no será el óptimo

y, por tanto, la organización no se beneficiará de todo el potencial de su capital humano –factor estratégico de la economía actual-.

5.6 Proceso motivacional

El principal activo de las organizaciones es el capital humano, su creatividad, su libertad para actuar e innovar, se podrían considerar facilitadores de ventajas competitivas, consecuentemente; las organizaciones son en esencia, sistemas humanos y, por lo tanto, si decidimos que es importante el estudio de las organizaciones, también lo es el estudio del factor humano que las compone y de su motivación ya que esta es la garantía de la no desviación del fin y de la sinergia en el esfuerzo estructurado, por esto, las organizaciones deberían tener más presente el comportamiento de sus trabajadores (Gallardo, Espluga y Triadó, 1995).

Lo único que no se puede imitar de una organización es su fuerza de trabajo, las organizaciones deberían convencer a los profesionales para invertir su capital intelectual en ella, así como otros elementos como su tiempo, esfuerzo y sacrificios por estar en el lugar de trabajo, y no se puede seguir viendo al factor humano como un input más de la organización ya que eso sería limitar las posibilidades de la misma, peor aún si se trata de una organización de servicios como lo son, entre muchas otras, las que componen los Organismos Reguladores del Sistema Financiero Mexicano en las que cada miembro debe actuar como ejecutivo y, por tanto, la política de personal no se debe considerar como una función auxiliar o de simple apoyo.

Podría decirse que el proceso motivacional es el soporte de las primeras teorías de motivación presente aún en los planteamientos actuales respecto al comportamiento humano, por ejemplo, Leavitt (1964) alude que el comportamiento

de una persona es causado, motivado y orientado. Causado porque tanto las experiencias anteriores como el entorno influye en la forma de actuar de las personas. Motivado en el sentido que existe una finalidad en toda conducta humana y orientado hacia esos fines, así pues, se puede concluir que el comportamiento humano puede explicarse mediante el proceso motivacional, siendo el proceso mediante el cual el comportamiento humano está condicionado por sus necesidades. De acuerdo a lo anterior, el inicio del proceso motivacional es el reconocimiento de la necesidad (Gallardo, Espluga y Triadó, 1995). La carencia rompe el equilibrio provocando incomodidad y como resultado, insatisfacción en el individuo. Dicho estado lo lleva a un nuevo comportamiento y a realizar acciones, los cuales, si son eficaces, conseguirá restablecer el equilibrio y eliminar su insatisfacción. Si las acciones no fueron eficaces, se planteará otro modo para volver al equilibrio y retomará el proceso en esta fase.

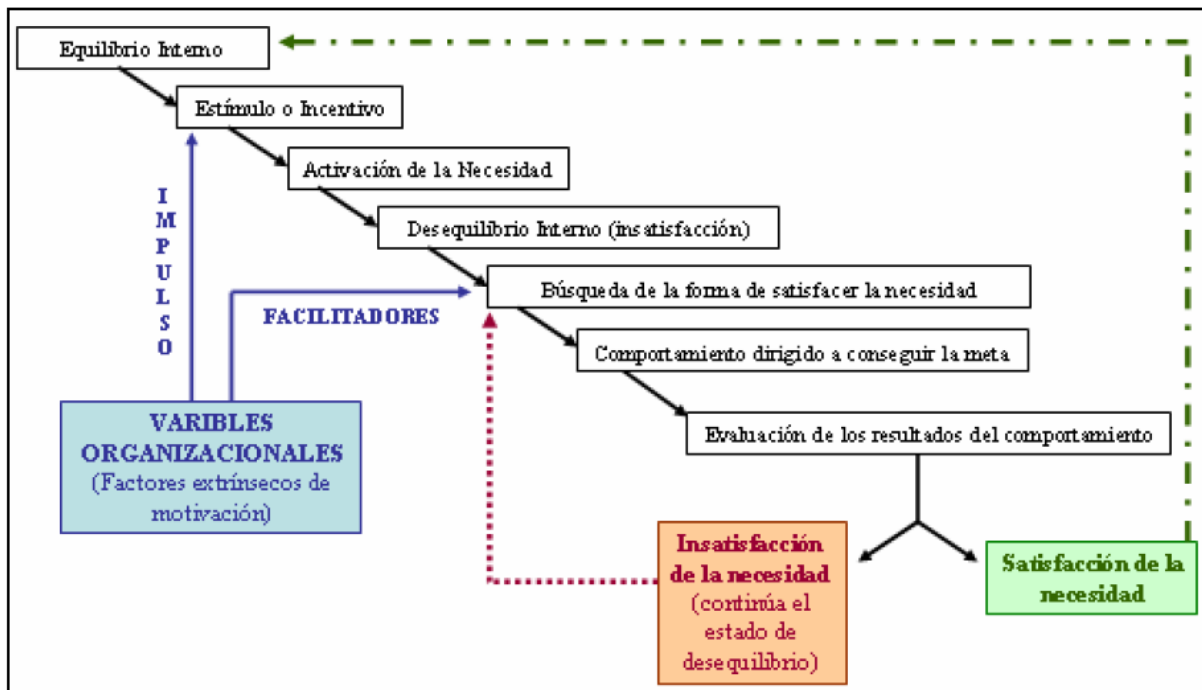
Al hablar de motivación laboral se deben incluir factores de la organización que influyen sobre la motivación, estos factores pueden ser, por ejemplo, el estilo de mando y liderazgo, el diseño del puesto de trabajo, los equipos de trabajo, etc., dichos factores inciden en el proceso motivacional, por lo que la organización es la responsable de establecer el parámetro de la motivación laboral.

Gallardo, E., Espluga C. y Triadó X. profesores de la Universidad de Barcelona, en su comunicación: ¿Qué deberíamos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones, inspirándose en los modelos tradicionales y, considerando la doble naturaleza (intrínseca y extrínseca) de la motivación laboral, proponen un modelo sobre el proceso motivacional que se da en las organizaciones actuales. Dicho proceso estaría determinado por una secuencia de acciones causales. Estas vienen representadas en el cuadro que presentan, por líneas con trazo “continuo”: azules –correspondientes a acciones emprendidas por la organización y que son la causa

de determinados comportamientos de los individuos- y líneas negras, vivencias propias del individuo.

Como se muestra en su modelo, representado en la figura 5.1, el papel que juegan los factores organizacionales en el proceso motivacional tiene una doble vertiente: por un lado, el de impulsar y/o provocar el estímulo o incentivo que activa el proceso motivacional –siempre tener activos y receptivos a nuestros trabajadores- y, por otro lado, con la misma importancia, el facilitar al individuo la búsqueda del comportamiento y de las acciones idóneas para restablecer su equilibrio. Ante el fracaso de las acciones que ha emprendido con el fin de alcanzar su meta, seguirá en un estado de desequilibrio que le obligará a plantearse otra forma de actuar para conseguir satisfacerla.

Figura 5.1. Proceso motivacional.



Fuente: Gallardo, E., Espluga C. y Triadó X. (1995) en su comunicación: ¿Qué deberíamos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones.

Como se puede observar, estará en función de sus habilidades y también, de las facilidades que la organización le brinde, que éste pueda reconducir su frustración hacia una nueva búsqueda de acciones y comportamientos eficaces, para evitar la aparición de síntomas negativos tanto psicológicos (estrés, por ejemplo), fisiológicos (tensión nerviosa, insomnio, etc.) como sociales (agresividad, descontento, indiferencia, etc.). En el modelo, los procesos de transferencia de la necesidad y la búsqueda de formas alternativas de satisfacción de la misma están representadas por la línea de “puntos”.

En el caso de que inicialmente acierte con la forma de actuar para satisfacer su necesidad inicial, volverá al punto de partida inicial. Hecho indicado en el modelo con la línea “punto-rama”.

El proceso continúa ya que las necesidades son ilimitadas y por lo tanto se convierte en un proceso de retroalimentación: cuando se reduce la insatisfacción que provocó una necesidad ya satisfecha, origina nuevas necesidades, convirtiéndose en un ciclo y ante una necesidad que no es posible satisfacer, el sujeto logra reducir la intensidad de esta mediante la satisfacción de otra necesidad intermedia.

Los individuos tenemos múltiples necesidades que los líderes podemos utilizar para lograr una motivación en nuestros trabajadores, particularmente, creo que la Teoría de la Autodeterminación es un buen ejemplo, entre otros muchos, de cómo lograr satisfacción laboral y, en consecuencia, mayor desempeño de los trabajadores.

5.7 Teoría de la Auto-Determinación

La Teoría de la Auto-Determinación (Muñoz y Ramírez, 2014) reconoce el papel central de las relaciones interpersonales y se interesa en las dinámicas sociales que afectan las creencias, sentimientos y comportamientos de las personas (La Guardia y, Patrick, 2008).

La Teoría de la Auto-Determinación (TAD) parte del postulado de que los seres humanos tenemos una necesidad psicológica innata de ser autónomos, competentes y de relacionarnos con otros. Tenemos una tendencia natural a aprender, madurar, manejar nuestro entorno e integrar experiencias nuevas a nuestras vidas (Deci, y Ryan, 2008). De acuerdo con lo anterior, dichas necesidades son universales y requieren un ambiente propicio para su satisfacción.

La teoría propone la satisfacción de tres necesidades básicas para lograr una motivación intrínseca. Estas tres necesidades son: autonomía, competencia y vínculo.

La **autonomía** es la experiencia de actuar con un sentido de decisión, elección, voluntad propia y auto-determinación. La autonomía permite a los individuos expresar abiertamente sus deseos y sentimientos e iniciar sus propias acciones (De Charms, 1968 y Deci, y Ryan, 2002). No se refiere a la independencia, pues una persona puede depender de otra y a la vez actuar autónomamente. En este sentido, el concepto de autonomía propuesto por la TAD se refiere a una experiencia subjetiva de libertad psicológica y de decisión durante el desempeño de la tarea, es decir, las personas también se pueden sentir autónomas cuando dependen de otros y, aun, cuando siguen los requerimientos de otros. Un empleado puede cumplir con una petición de su supervisor y, sin embargo, actuar

de manera voluntaria al realizarla, pues el supervisor le proporcionó una explicación significativa para llevar a cabo la tarea propuesta (Soenens, Vansteenkiste, Lens, Luyckx, Goossens, Beyers y Ryan, 2007).

Considerando la definición de autonomía sugerida por la TAD, algunos comportamientos o estrategias que pueden promover la autonomía son: reconocer las perspectivas y emociones de los empleados antes de dar una sugerencia, dar una explicación significativa para una recomendación dada, ofrecer un menú de opciones efectivas (e. g. basadas en evidencia) para sustentar un cambio; minimizar controles y críticas (Patrick y Williams, 2012).

La **competencia** es la confianza que se tiene en la capacidad para realizar con éxito una tarea o actividad. Esta creencia lleva a las personas a buscar desafíos óptimos para sus capacidades y a tratar de mantener y mejorar esas capacidades. La competencia no es una habilidad lograda, sino un sentido de confianza y efectividad en la acción. Este sentido de confianza facilita la consecución de metas y a la vez genera un sentido de satisfacción y placer al realizar actividades en las que una persona se siente eficiente (Deci y Ryan, 2000).

La competencia se refiere a una experiencia más general y afectiva de confianza en las propias capacidades que, si bien es innata, requiere un medio propicio para que se exprese.

Algunas conductas que pueden promover la competencia entre los empleados son: creer en sus capacidades de lograr con éxito las metas propuestas, dar retroalimentación descriptiva y constructiva usando lenguaje no-coercitivo, dar instrucciones claras y proponer actividades que sean suficientemente retadoras y que se ajusten a las destrezas de los empleados.

El **vínculo** es una relación social que se experimenta como el conocimiento, apoyo y conexión con otros y se asocia con sentimientos de respeto, valoración y aprecio. Las personas tienden a internalizar y a aceptar como propios los valores y prácticas de aquellos con quienes se sienten conectados y de los lugares donde se sienten integrados (Deci y Ryan, 2000).

Algunos comportamientos que pueden promover el vínculo son: crear un ambiente libre de tensiones, escuchar activamente, crear espacios donde se puedan expresar opiniones, aceptar sentimientos negativos y tratar con calidez, cuidado y respeto a los empleados.

Según Niemic y Ryan (2009), en la medida en que las necesidades de autonomía, competencia y vínculo se satisfacen es posible lograr las condiciones óptimas y naturales para que se genere una motivación intrínseca o para ayudar a hacer la transición desde una motivación extrínseca hacia una motivación más intrínseca. Los autores sugieren que la internalización de la motivación extrínseca es esencial para lograr la iniciativa y el deseo para actividades poco interesantes o que generan poco disfrute.

La satisfacción de la autonomía, la competencia y el vínculo han sido asociados con el bienestar general (Sheldon y Kasser, 2001), con la motivación intrínseca (Ryan y Deci, 2000) y con una mayor satisfacción, compromiso y productividad en el trabajo (Baard, Deci y Ryan, 2004; Lam y Gurland, 2008; Greguras y Diefendorff, 2009).

Se ha comprobado que los ambientes laborales controladores y autoritarios inhiben la posibilidad de experimentar la autonomía, la competencia y el vínculo, y se genera lo que la TAD denomina una motivación por “regulación externa” (Reeve, Jang, Hardre, y Omura, 2002; Tang, Kim y Tang, 2000; Vansteenkiste y

Deci, 2003). Los empleados que responden a regulaciones externas perciben que las reglas y procedimientos laborales son de alguna manera impuestos y su motivación puede ser, por lo tanto, obtener recompensas que son externas al trabajo mismo (adulaciones, premios, privilegios, etc.).

Cuando el líder de una institución fomenta la autonomía, la competencia y el vínculo entre los empleados se puede lograr una motivación basada en la internalización de lo que previamente fue una motivación externa. Este tipo de motivación se denomina “regulación integrada”. Si un empleado actúa motivado de esta manera, acepta, valora e integra como propias las normas, procedimientos y estándares del trabajo. Las reglas o procedimientos externos se vuelven convicciones internas y los empleados experimentan su labor y la institución como un lugar donde se sienten escuchados, donde sienten que sus opiniones son valoradas, donde se les permite tomar decisiones consensuadas, donde se les proveen instrucciones claras y precisas y donde se les proporciona retroalimentación descriptiva y constructiva y no meramente evaluativa (Ryan y Deci, 2000).

Todas las evidencias y discusiones teóricas presentadas apuntan a la importancia de la TAD para promover relaciones de trabajo más productivas y sanas. En este sentido, es innegable que los líderes institucionales juegan un papel crucial en la implementación de este modelo para guiar a sus empleados hacia una motivación más auténtica, hacia una mayor productividad y bienestar general. La institución es el lugar donde los empleados pasan gran parte de su tiempo e invierten esfuerzos substanciales en sus labores; es también el lugar donde pueden desplegar todas sus capacidades, toda su creatividad y recursividad. Todo esto será más probable si los empleados se sienten escuchados, apoyados y empoderados; en otras palabras, identificados con su trabajo.

Resumiendo lo anterior, lo que la teoría de la autodeterminación propone es libertad del individuo, respecto a cómo llevar a cabo las tareas encomendadas de acuerdo a la manera que mejor considere, libertad de expresar lo que piensa y siente sin que haya represión o consecuencias por comunicarse (autonomía); la gerencia puede ayudar mucho en generar confianza en el colaborador (competencia) creyendo en sus capacidades, dando instrucciones claras para una mejor comprensión del objetivo y de las actividades a realizar así como la retroalimentación con una comunicación adecuada y respetuosamente, y, para generar esa conexión entre trabajadores, es necesario escucharlos, tratarlos con calidez, como seres humanos, con respeto y creando espacios para que se puedan expresar, aunque sean sentimientos negativos. Todo esto requiere la participación activa y constante de los líderes de las organizaciones.

5.8 Participación de los líderes en la motivación laboral

Los líderes de las organizaciones juegan un papel muy importante a la hora de motivar a sus trabajadores ya que, si quieren tener éxito, deben interesarse genuinamente por ellos, es decir, en sus expectativas y metas respecto a la organización y también las personales, sus preocupaciones y circunstancias de vida cotidiana, de entrada, esto pudiera parecer extraño, tal vez alguien lo vea como una intromisión en la vida de los trabajadores pero casi ninguno lo tomará así, al contrario, les agradará saber que su líder se interesa por ellos y que está al pendiente de su situación laboral, familiar o personal.

¿Por qué es importante que el líder se interese en los asuntos de sus trabajadores? Porque de esta manera, tendrá los elementos necesarios para saber qué estrategia utilizar para motivarlos.

Cuando la motivación se encuentra presente, se logra estimular al trabajador en su comportamiento, con la finalidad de lograr la meta deseada. Cuando el trabajador haya experimentado esa sensación de haber culminado su meta con éxito, sentirá haber logrado su objetivo y buscará otra necesidad que satisfacer.

El trabajador siempre anhela obtener lo que se plantea y las compensaciones vienen a ser el resultado de lo que se obtiene. Para crear un sentido de pertenencia hacia la organización el líder debe delegar actividades en las que el trabajador sienta que confían en él (Peña y Villón, 2018).

Los individuos tienen distintas necesidades de todo tipo, así que se debe buscar la manera de satisfacerlas, más aún cuando éstas hayan nacido en la propia organización, es por esto que es tarea de los líderes crear los mecanismos y las condiciones apropiadas con el fin de suplirlas, así, el empleado trabajará motivado y se sentirá parte de la organización y un individuo motivado, tendrá un mejor desempeño laboral contribuyendo así, al éxito de la organización.

Es por lo anterior que se deben identificar factores que intervengan con mayor impacto sobre el desempeño y la motivación laboral en el empleado creando un método de distinciones y mejoramiento laboral, condiciones favorables en el ambiente de trabajo, las cuales se hacen necesarias para contribuir a mejorar el rendimiento laboral de los empleados (Peña y Villón, 2018).

En este mismo orden, el clima organizacional está ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, se establecen relaciones satisfactorias, interés en la colaboración y logro de objetivos, etc. En sentido inverso, cuando la motivación es escasa, el clima organizacional tiende al desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de inconformidad (Vázquez, Pérez, Moreno, Arroyo y Suárez, 2010).

Capítulo 6

Resultados y hallazgos

En toda investigación, además de las fuentes bibliográficas, hemerográficas y digitales, son de vital importancia los cuestionarios y/o entrevistas ya que los resultados de ellas nos ayudan a aceptar o rechazar la hipótesis planteada, es por lo anterior, que a continuación presentamos lo que ha resultado de los estudios cuantitativo y cualitativo que se realizaron.

6.1 Estudio cuantitativo

Como se mencionó en el apartado de tamaño de la muestra, el universo se determinó tomando en cuenta el Censo Nacional del Gobierno Federal 2018 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el cual indica que 1 millón 697 mil 345 personas estaban laborando en las instituciones públicas federales al cierre del año 2017.

El objeto de estudio de la presente investigación son los Organismos Reguladores del Sistema Financiero Mexicano que tienen como objetivo fundamental, el de regular y supervisar al conjunto de entidades e instituciones que lo conforman, velando por el correcto funcionamiento de las operaciones y las actividades financieras que estas realicen en México.

Se aplicaron cuestionarios de percepción sobre la jornada laboral, el desempeño laboral y la calidad de vida a los trabajadores, operativos y de confianza, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios del Sector Financiero y el Banco de México.

Es importante mencionar que dentro de dicho personal hay operativos que forman parte de un sindicato por lo que en la mayoría de los casos se les respeta su jornada laboral, dichas jornadas pueden ser a partir de cinco horas y hasta siete horas laborales.

En seguida, se describe el objeto para lo que fueron creados dichos Organismos.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

Es la dependencia gubernamental centralizada, integrante del Poder Ejecutivo Federal, que es el máximo órgano administrativo del Sistema Financiero Mexicano.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)

Órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, responsable de la supervisión y regulación de las instituciones bancarias y de valores, y demás personas físicas y morales cuando realicen actividades previstas en las leyes relativas al sistema financiero, cuyo fin es proteger los intereses del público.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)

Órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, encargado de realizar la inspección, vigilancia y supervisión de las instituciones, sociedades, personas y empresas reguladas por la Ley de Instituciones de Seguros y de Fianzas; así como del desarrollo de los sectores y actividades asegurador y afianzador del país.

Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR)

Órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con autonomía técnica y facultades ejecutivas, con competencia funcional propia en los términos de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro. La Comisión tiene a su cargo la coordinación, regulación, supervisión y vigilancia de estos sistemas.

Banco de México (BANXICO)

Es el Banco Central del Estado Mexicano. Por mandato constitucional, es autónomo en sus funciones y administración. Su finalidad es proveer a la economía del país de moneda nacional y su objetivo prioritario es procurar la estabilidad del poder adquisitivo de dicha moneda. Adicionalmente, le corresponde promover el sano desarrollo del sistema financiero y propiciar el buen funcionamiento de los sistemas de pago.

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de los Servicios Financieros (CONDUSEF)

Organismo público descentralizado cuya finalidad es promover, asesorar, proteger y defender los derechos e intereses de los usuarios frente a las Instituciones Financieras; arbitrar sus diferencias de manera imparcial y proveer a la equidad en las relaciones entre éstos; así como supervisar y regular de conformidad con lo previsto en las leyes relativas al sistema financiero, a las Instituciones Financieras a fin de procurar la protección de los intereses de los usuarios.

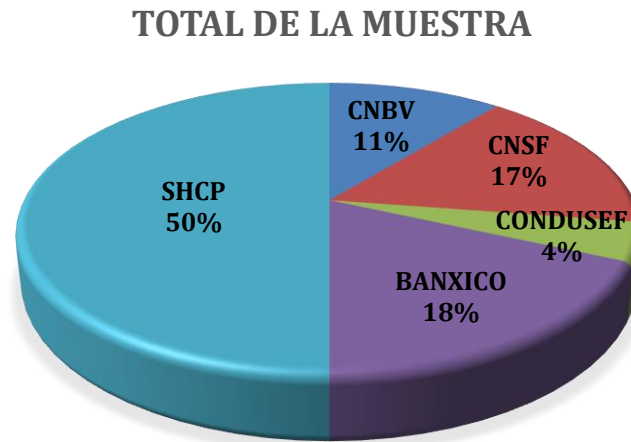
En las instituciones mencionadas fueron aplicados 384 cuestionarios de percepción como se observa en la tabla 6.1.

Tabla 6.1.1. Distribución de los cuestionarios aplicados en las instituciones objeto de estudio.

INSTITUCIÓN	CUESTIONARIOS APLICADOS
SHCP	187
CNBV	43
CNSF	65
CONDUSEF	17
BANXICO	72
TOTAL	384

A continuación, se presenta la figura 6.1 en la cual se indica la distribución de la muestra.

Figura 6.1.1. Distribución de la muestra.



Siendo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el máximo órgano administrativo del Sistema Financiero Mexicano con mayor número de trabajadores, resultó ser el 50% del total de la muestra.

El cuestionario de percepción se diseñó considerando los indicadores de las variables dependientes, los cuales se pueden apreciar en las tablas 6.1.2 y 6.1.3.

Calidad de vida

Tabla 6.1.2. Indicadores de calidad de vida de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud utilizados en esta investigación.

Indicadores de calidad de vida	
Dominio	Facetas
Salud Física	Acciones de vida diaria
	Energía y fatiga
	Movilidad
	Sueño y descanso
	Capacidad de trabajo
Salud Psicológica	Imagen corporal y apariencia
	Sentimientos negativos
	Sentimientos positivos
	Autoestima
	Espiritualidad/religión/creencias personales
Relaciones sociales	Pensamiento, aprendizaje, memoria y concentración
	Relaciones personales
	Apoyo social
Entorno	Actividad sexual
	Recursos financieros
	Libertad, seguridad física y protección
	Salud y cuidado: disponibilidad y calidad
	Entorno hogareño
	Oportunidades para adquirir información y nuevas habilidades
	Participación y oportunidad de participación en recreación y descanso
	Entorno físico (contaminación/ruido/tráfico/clima)
Transporte	

Fuente: Arias, F. (2017). Calidad de vida en las organizaciones, las familias y la sociedad.

Tabla 6.1.3. Indicadores de calidad de vida en el trabajo utilizados en esta investigación de acuerdo con Patlán (2016).

Indicadores de calidad de vida laboral	
Grupo	Factores
Factores individuales	Equilibrio trabajo-familia
	Satisfacción con el trabajo
	Desarrollo laboral y profesional
	Motivación en el trabajo
	Bienestar en el trabajo
Factores del ambiente de trabajo	Condiciones y medio ambiente en el trabajo
	Seguridad y salud en el trabajo
Factores del trabajo y de la organización	Contenido y significado del trabajo
	Retribución económica adecuada
	Autonomía y control en el trabajo
	Estabilidad laboral (o del empleo)
	Participación en la toma de decisiones
Factores del entorno sociolaboral	Relaciones interpersonales
	Retroalimentación
	Apoyo organizacional
	Reconocimiento

Fuente: Patlán, J. (2016). Calidad de vida en el trabajo.

Respecto a la variable de desempeño laboral. – Se tomó en cuenta el tiempo de realización de las actividades encomendadas.

Para tener claros los objetivos de cada ítem respecto a la variable a analizar se presenta la tabla 6.1.4.

Tabla 6.1.4. Relación de ítems para cada variable.

Variable	Ítem
Jornada laboral	1
	2
	3
	15
Desempeño laboral	12
Calidad de vida	4
	5
	6
	7
	8
	9
	10
	11
	13
	14
17	
18	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los resultados de cada ítem del cuestionario de percepción aplicado a trabajadores operativos sindicalizados y de confianza en las instituciones antes descritas.

1.- Días trabajados

Figura 6.1.2. Días trabajados a la semana por los servidores públicos de los Organismos Reguladores del Sistema Financiero Mexicano.

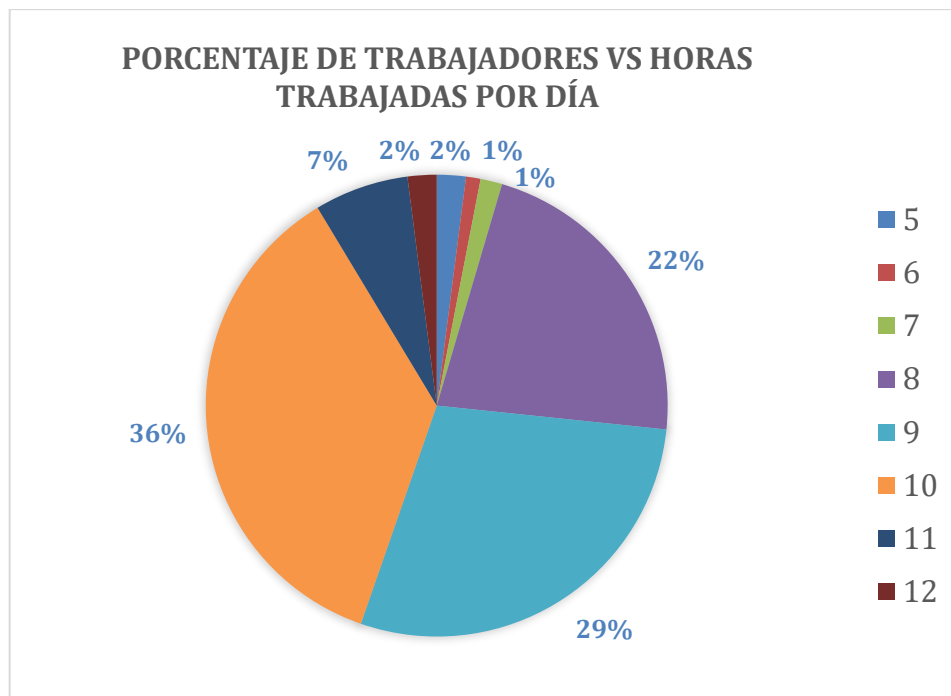


Fuente: Elaboración propia.

Debido a que la muestra fue tomada de los Organismos Reguladores del Sistema Financiero Mexicano y éstos laboran normalmente de lunes a viernes, el resultado en cuanto a días trabajados es de cinco días.

2.- Duración diaria de la jornada laboral

Figura 6.1.3. Proporción de trabajadores respecto al promedio de horas trabajadas diariamente en la jornada laboral.

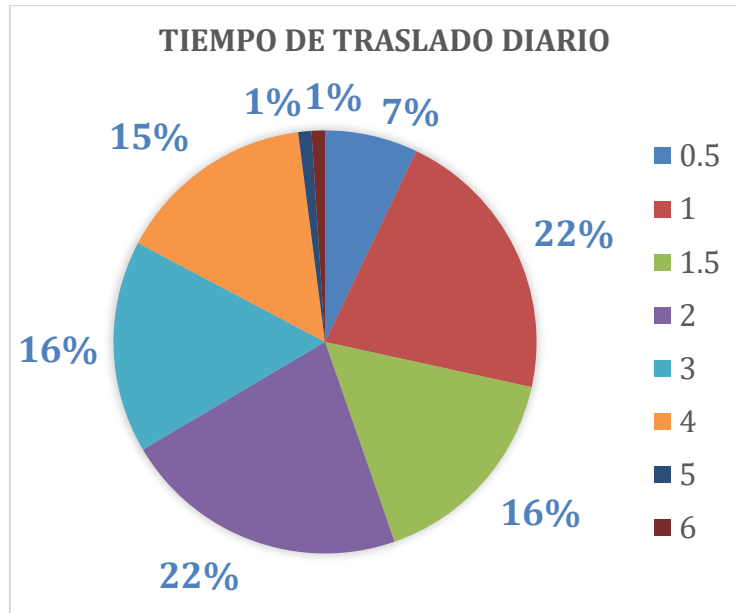


Fuente: Elaboración propia.

En el 74% de trabajadores considerados en la muestra, la jornada laboral excede a la máxima legal de ocho horas diarias, evidenciando que no se cumple lo establecido en los artículos 123 apartado B, fracción I de nuestra Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el artículo 61 de la Ley Federal del Trabajo.

3.- Tiempo de traslado diario

Figura 6.1.4. Proporción de trabajadores respecto al tiempo que invierten en trasladarse de su casa al centro de trabajo y de regreso a su casa.

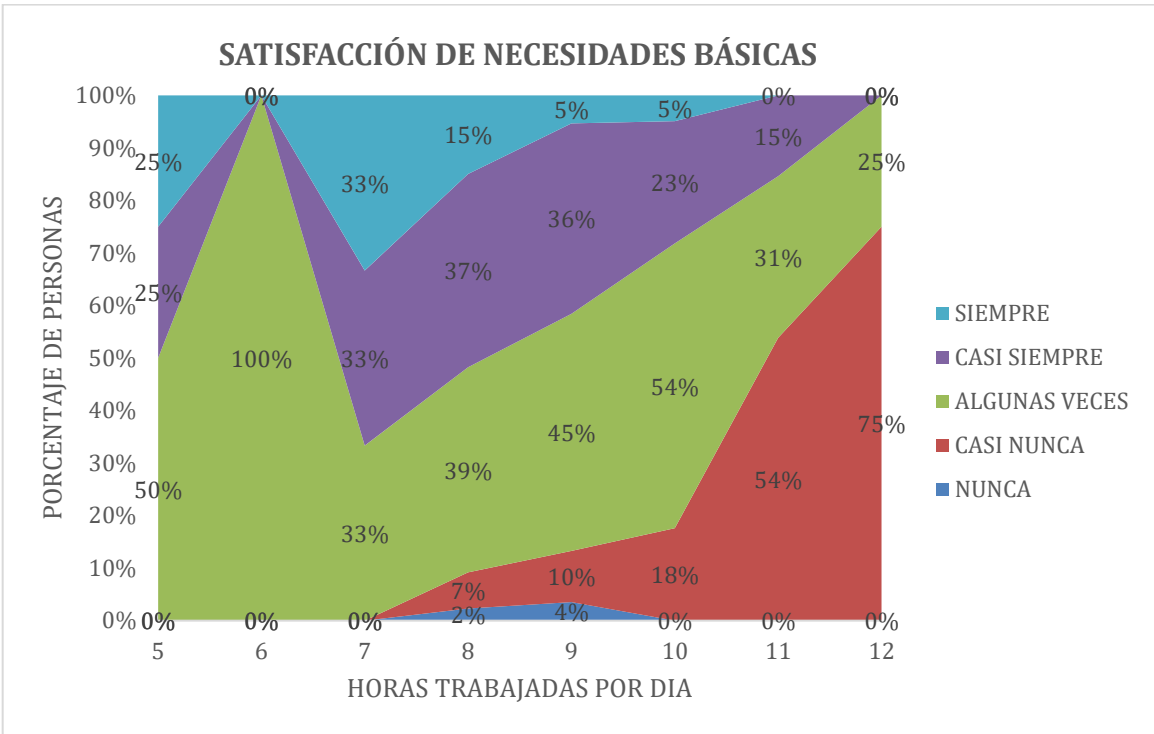


Fuente: Elaboración propia.

De la figura anterior se evidencia que más de la mitad de los trabajadores encuestados invierten en tiempo de traslado de su casa-trabajo-casa, dos o más horas, lo cual afecta el rendimiento del trabajador aunado a las horas que permanece en su centro de trabajo.

4.- ¿Al terminar mi jornada laboral, tengo tiempo para satisfacer mis necesidades fisiológicas básicas (descanso adecuado para mi recuperación física y mental, alimentación adecuada, sexo u otras necesidades corporales)?

Figura 6.1.5. Nivel de satisfacción de necesidades fisiológicas básicas considerando la duración de la jornada laboral.

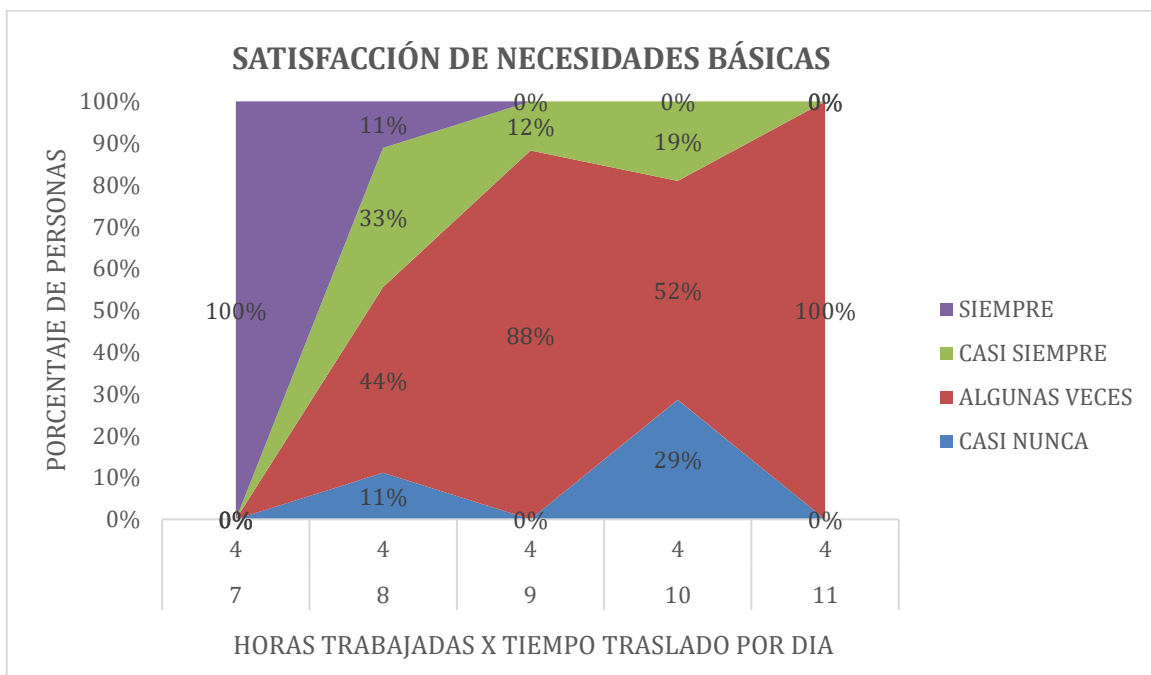


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, a medida que aumentan las horas de trabajo, los trabajadores no satisfacen sus necesidades fisiológicas básicas. Considerando el extremo de los que trabajan doce horas, el 75% dijo que casi nunca puede satisfacer sus necesidades básicas, ninguna persona contestó que casi siempre y mucho menos que siempre, en contraste con los que laboran siete horas cuyas respuestas fueron de algunas veces a siempre en igual proporción, lo que indica que son los

que más pueden satisfacer dichas necesidades, obteniendo también el mayor porcentaje de las personas que siempre las pueden satisfacer.

Figura 6.1.6. Nivel de satisfacción de necesidades fisiológicas básicas considerando la duración de la jornada laboral y los traslados diarios (casa-centro de trabajo-casa).

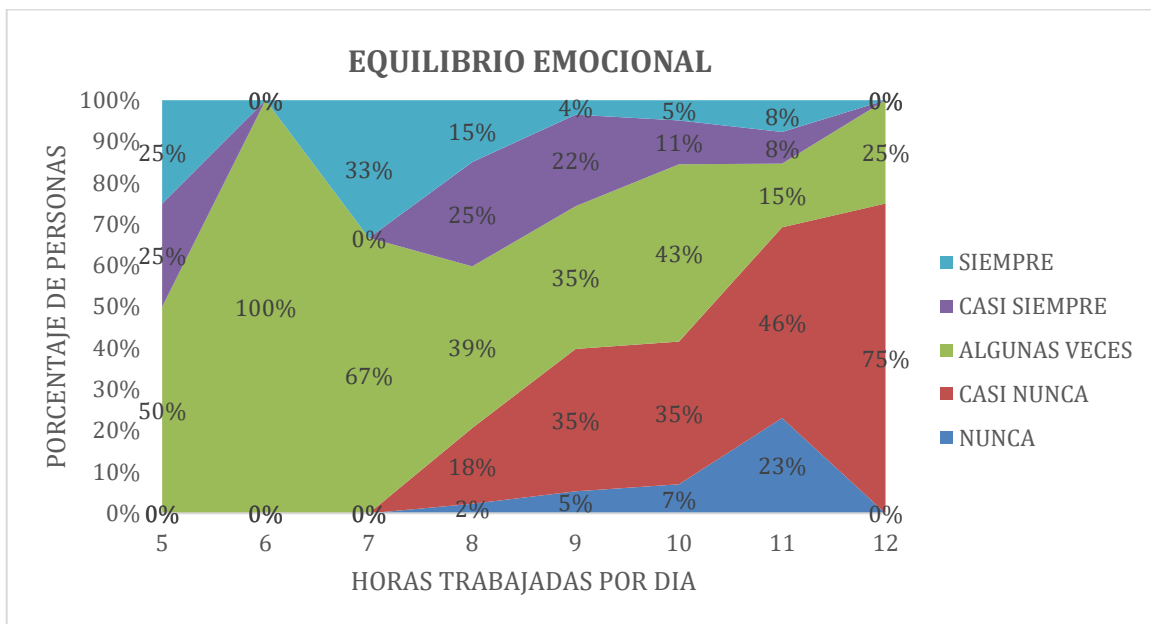


Fuente: Elaboración propia.

Considerando un tiempo de traslado de cuatro horas, se observa cómo, aunque el trayecto es largo, el 100% de los que trabajan siete horas dijeron siempre satisfacer sus necesidades básicas, en contraste con los que trabajan de ocho horas en adelante, donde se pueden notar porcentajes altos de insatisfacción a partir de las nueve horas laborales, por ejemplo, de los que trabajan once horas con un trayecto de cuatro horas el 100% de los encuestados respondió que sólo algunas veces pueden satisfacerlas, lo cual no es un resultado que dé a notar algún grado de satisfacción.

5.- ¿Al terminar mi jornada laboral puedo realizar actividades que contribuyan a mi equilibrio emocional (meditación, estar conmigo mismo(a), pensar en mi yo interior, yoga, relajación, lectura de ayuda personal, etc.)?

Figura 6.1.7. Nivel de equilibrio emocional respecto a la duración de la jornada laboral diaria.

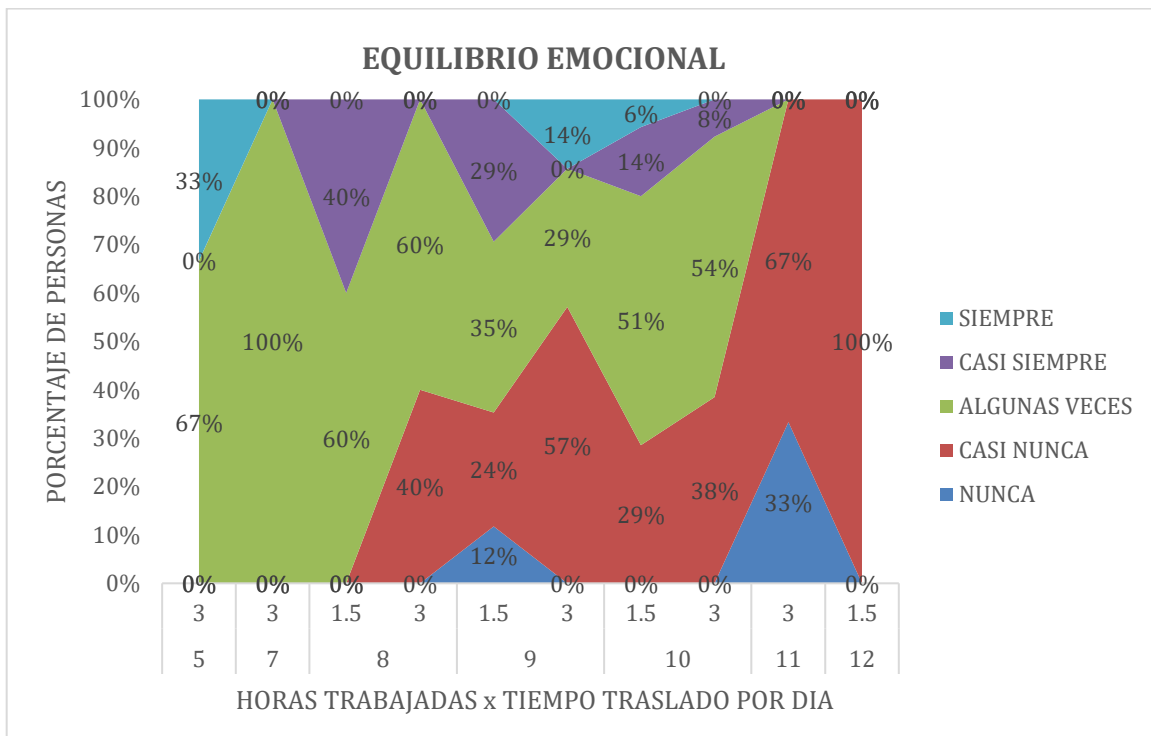


Fuente: Elaboración propia.

De la figura anterior, son destacables los resultados pronunciados en los extremos, se observa que, los trabajadores de seis horas, dijeron que algunas veces realizaban actividades que contribuyen a su equilibrio emocional, en contraste con los que trabajan siete horas, donde se encuentra el mayor porcentaje de los que sí las realizan.

Es interesante ver lo que nos muestra la figura 6.1.8, la cual toma en cuenta el tiempo de traslados (casa-trabajo-casa).

Figura 6.1.8. Nivel de equilibrio emocional respecto a la duración de la jornada laboral diaria tomando en cuenta los traslados.



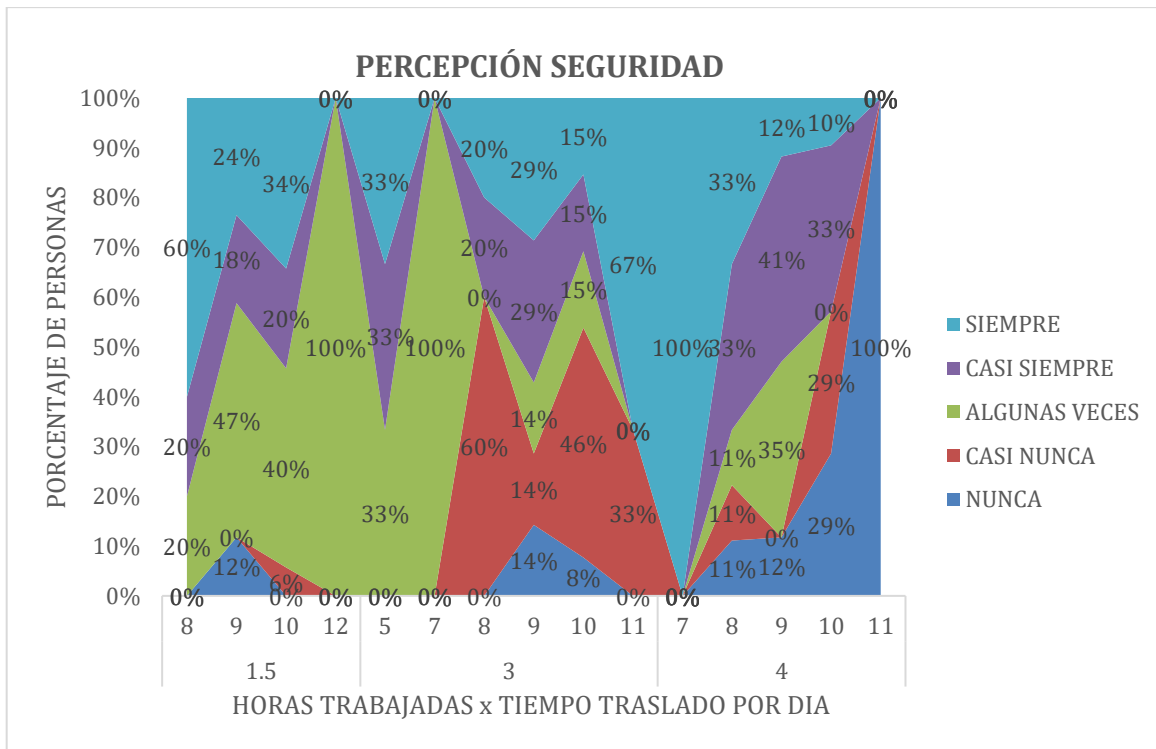
Fuente: Elaboración propia

De las figuras anteriores, se desprende que, a partir de ocho horas laborales en adelante, aunado al tiempo que utilizan en trasladarse, los trabajadores no realizan actividades que contribuyan a su equilibrio emocional y el mayor porcentaje de personas que sí realizan ese tipo de actividades, son los trabajadores con jornada laboral de siete horas. También se observa en los trabajadores que invierten doce horas en jornada laboral, aunque realizan un trayecto de tan sólo hora y media

incluyendo ida y vuelta (casa-trabajo-casa), el 100% dijo que casi nunca realizaba las actividades mencionadas.

6.- Al regresar a mi casa después de mi jornada laboral, ¿me siento protegido(a) contra algún daño físico o psicológico (asaltos, transgresiones, maltrato físico, maltrato psicológico familiar o extra familiar)?

Figura 6.1.9. Percepción de seguridad del trabajador en el trayecto de regreso a su casa tomando en cuenta duración de la jornada laboral y el tiempo de traslado.



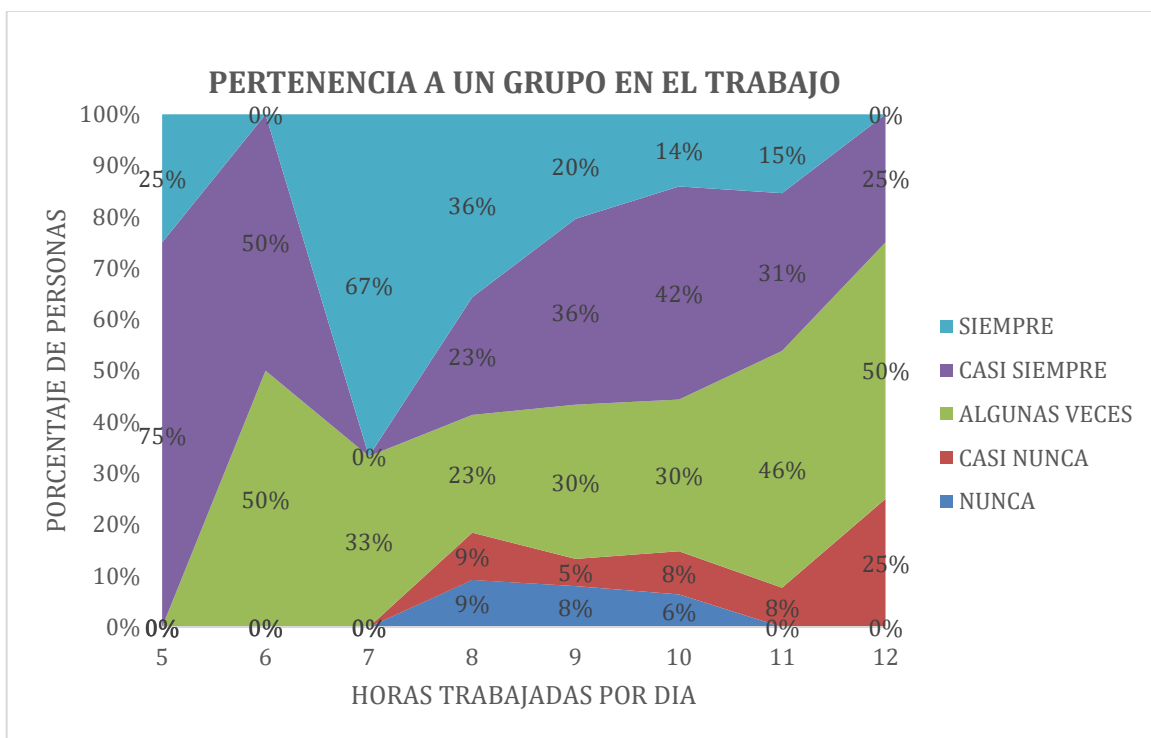
Fuente: Elaboración propia

La figura muestra que conforme aumenta el número de horas laboradas y las horas de traslado, el sentimiento de inseguridad del trabajador aumenta también, por ejemplo, el total de los trabajadores que laboran once horas y se trasladan en cuatro, dijo que nunca se sienten seguros, esto se empieza a percibir desde los que

laboran ocho horas. Así mismo, destaca el 100% de los trabajadores que laboran siete horas, quienes perciben sentirse siempre seguros a pesar de trasladarse en cuatro horas.

7.- ¿La duración de mi jornada laboral me ayuda a sentirme aceptado o que pertenezco a un grupo dentro del trabajo?

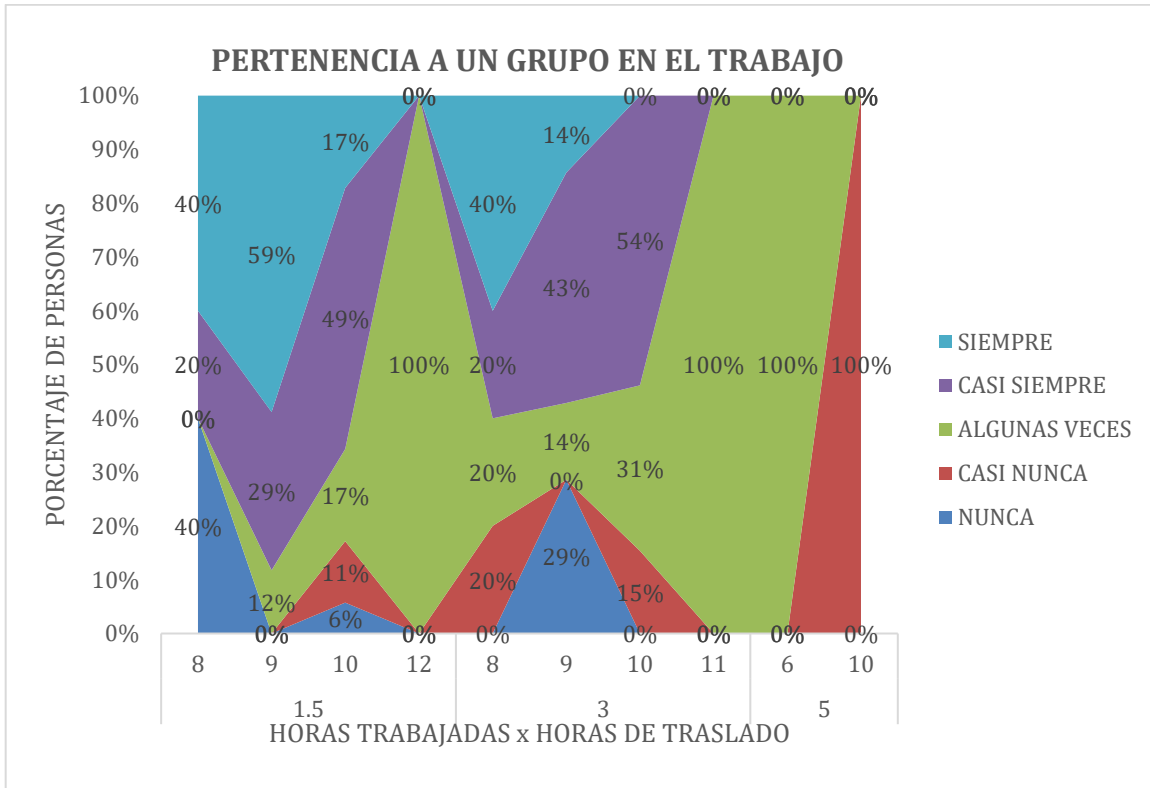
Figura 6.1.10. Sentido de pertenencia a un grupo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se puede ver que más del cincuenta por ciento de las personas que laboran siete horas sienten que pertenecen a un grupo de trabajo, en contraste con el setenta y cinco por ciento de los que trabajan doce horas. También se puede observar que, a partir de ocho y hasta diez horas hubo quienes respondieron que nunca tienen el sentimiento de pertenencia a un grupo dentro del trabajo.

Figura 6.1.11. Sentido de pertenencia a un grupo de trabajo considerando tiempo de traslados.

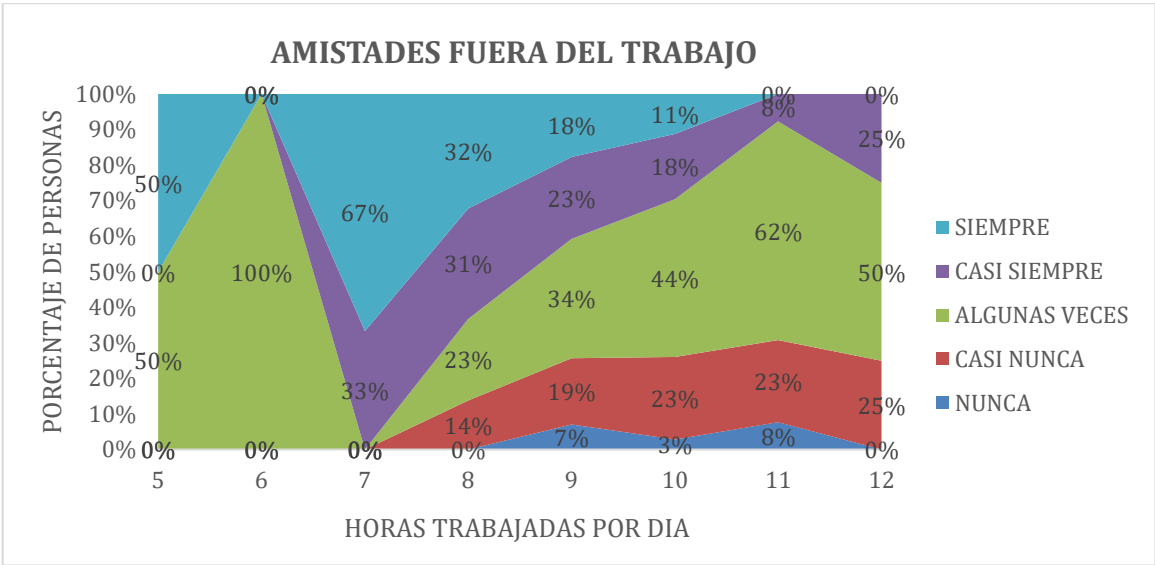


Fuente: Elaboración propia

De las gráficas anteriores podemos inferir que, los trabajadores que permanecen más horas en el centro de trabajo, así como mayor tiempo de traslados, tienen poco o nulo sentido de pertenencia a un grupo en el entorno laboral, esto a pesar de permanecer mucho tiempo en el lugar de trabajo.

8.- ¿La duración de mi jornada laboral me permite tener amistades fuera del trabajo?

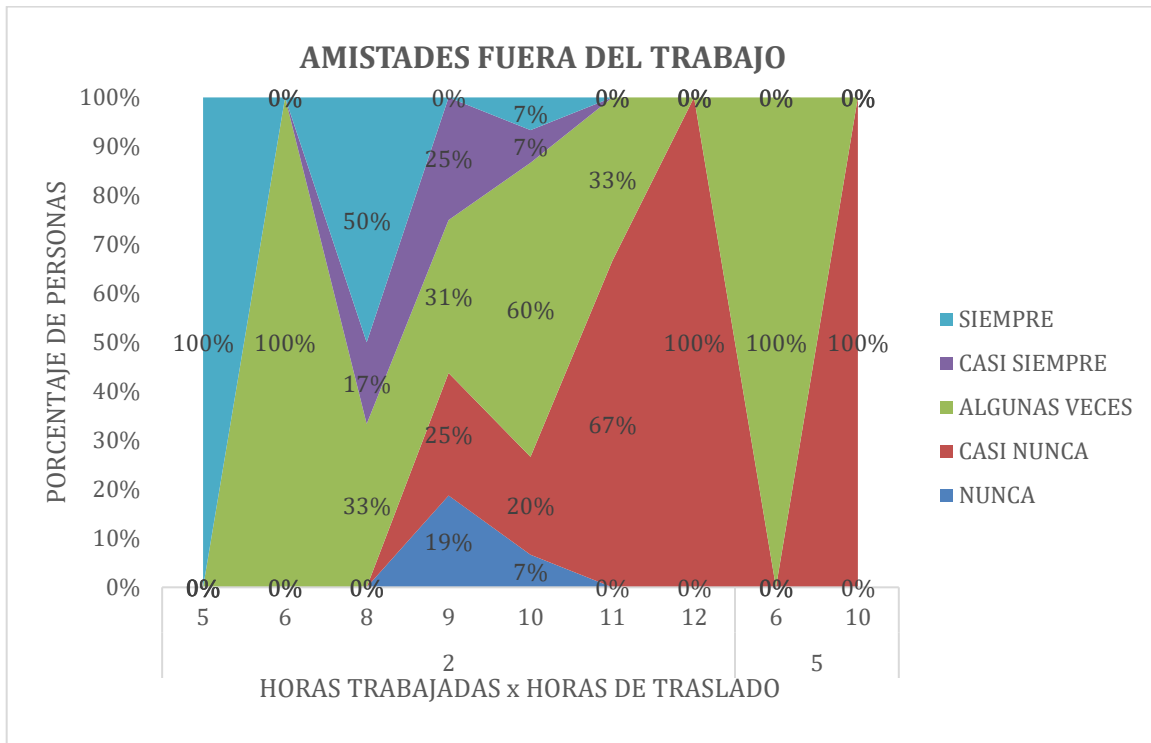
Figura 6.1.12. Posibilidad de tener amistades fuera del trabajo considerando la duración de la jornada laboral.



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los trabajadores que trabajan siete horas, pueden gozar de amistades fuera del trabajo, a partir de las ocho horas laborales este porcentaje va disminuyendo, indicando que a mayor jornada laboral es menor probable tener amistades fuera del trabajo.

Figura 6.1.13. Posibilidad de tener amistades fuera del trabajo considerando el tiempo de traslado.

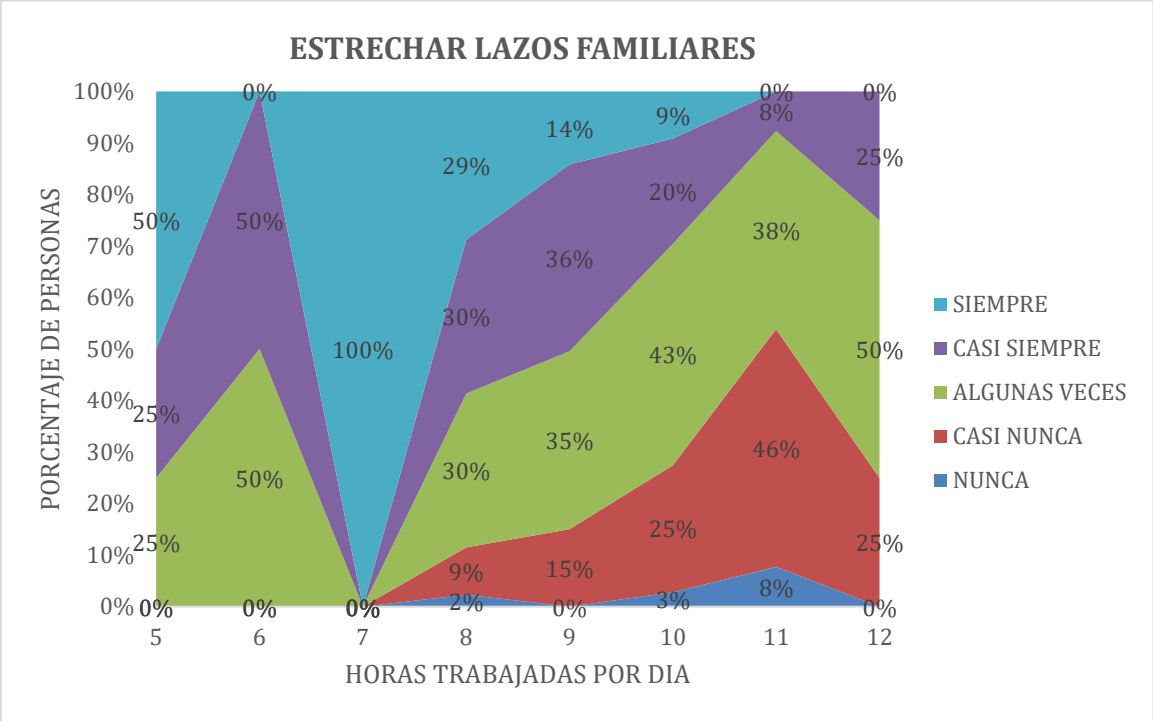


Fuente: Elaboración propia

Si sumamos a las horas trabajadas el tiempo de traslado, se observa que los trabajadores con jornadas más amplias casi nunca pueden tener amistades fuera del trabajo.

9.- ¿La duración de mi jornada laboral me permite estrechar lazos con mi familia?

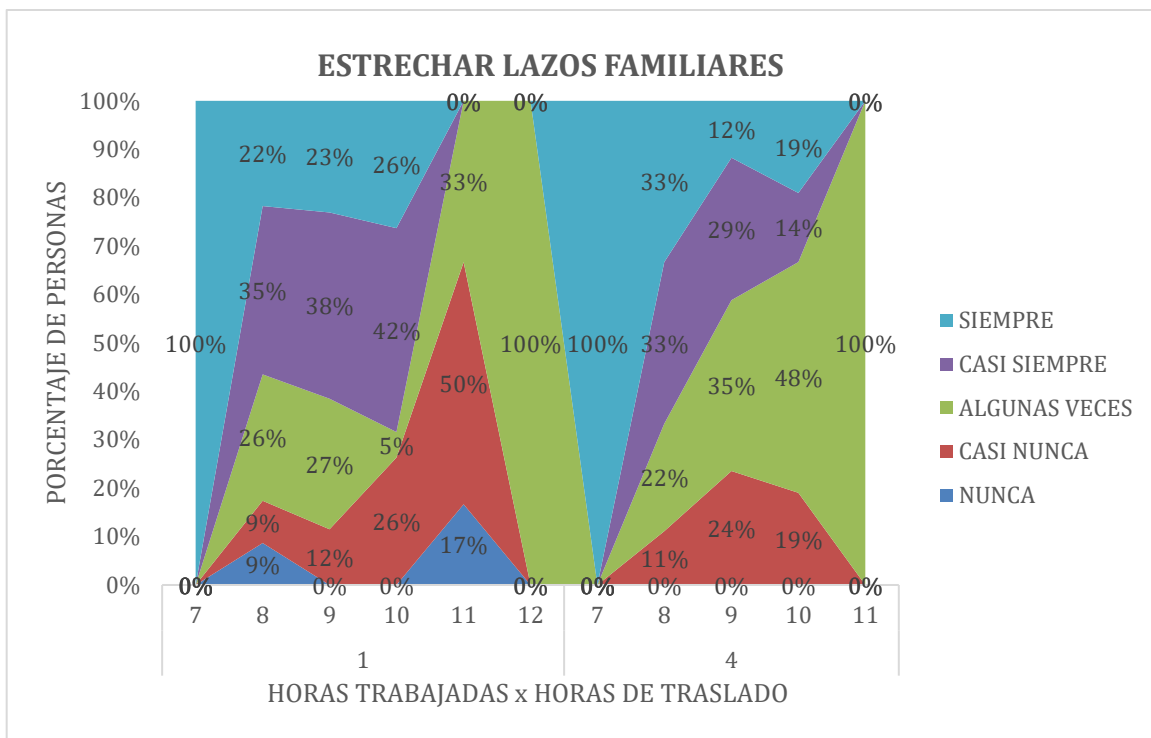
Figura 6.1.14. Posibilidad de estrechar lazos familiares.



Fuente: Elaboración propia

En esta figura, es notable el resultado en trabajadores de siete horas, donde el cien por ciento considera que puede estrechar lazos familiares, los trabajadores que menos estrechan lazos familiares son los de once y doce horas laborales.

Figura 6.1.15. Posibilidad de estrechar lazos familiares considerando el tiempo de traslado.



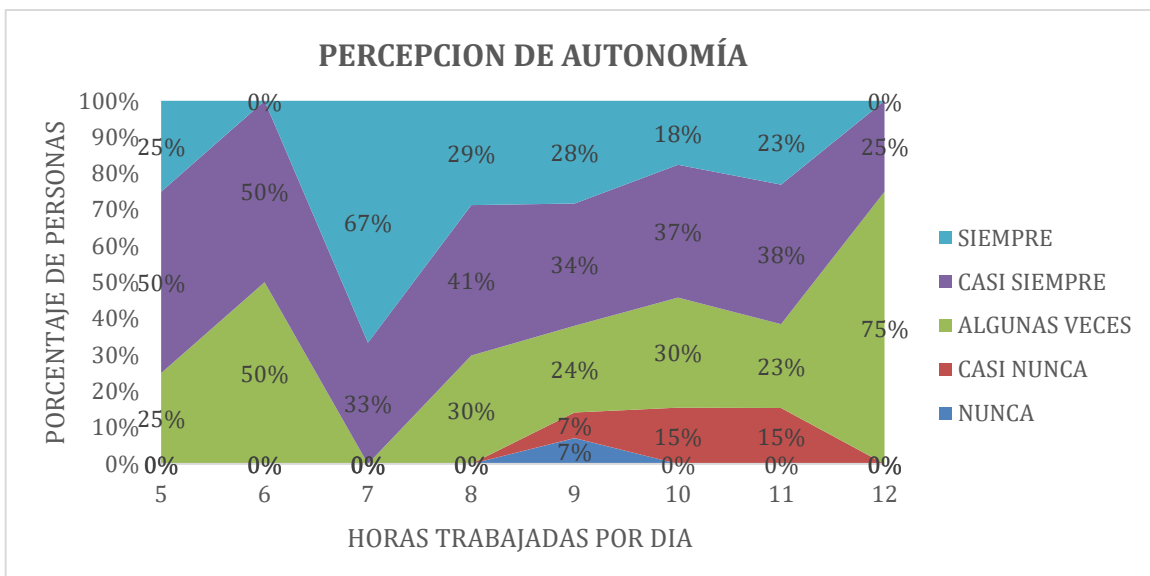
Fuente: Elaboración propia

De las figuras anteriores se puede inferir, que los trabajadores con una jornada laboral de siete horas siempre pueden estrechar lazos con su familia, aun considerando un lapso de cuatro horas en tiempo de traslados, en contraste con los trabajadores de ocho a doce horas donde los porcentajes empiezan a inclinarse de algunas veces a casi nunca e incluso nunca.

10.- Considero que la duración de mi jornada laboral me ayuda a sentirme dentro de mi lugar de trabajo como una persona:

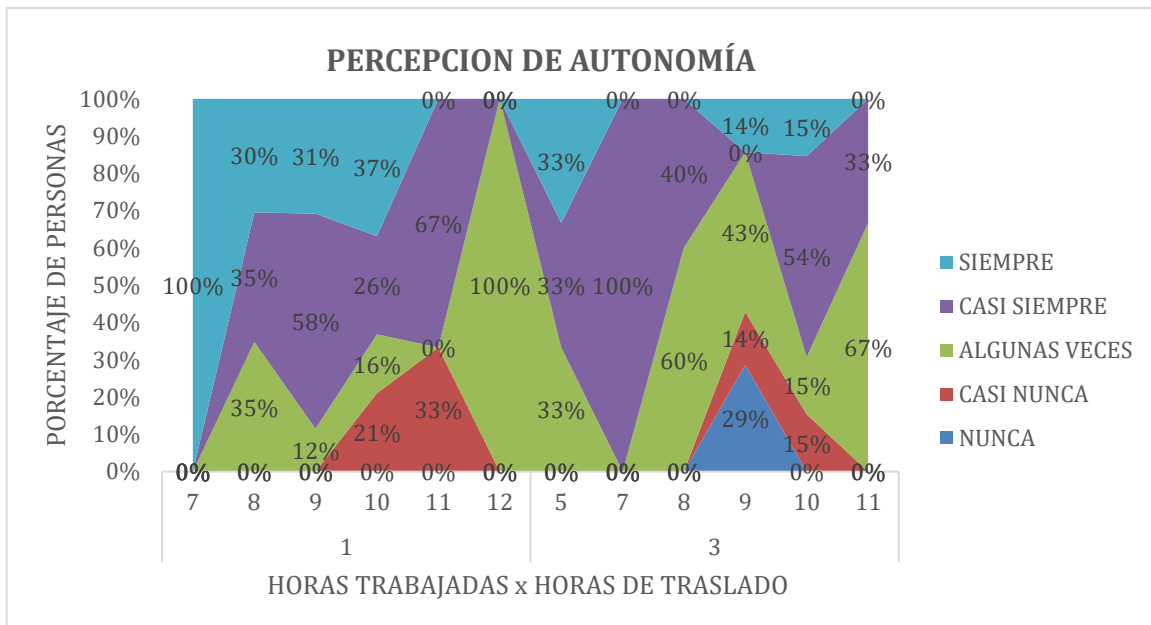
Autónoma

Figura 6.1.16. Percepción de autonomía en el centro de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Figura 6.1.17. Percepción de autonomía en el centro de trabajo considerando el tiempo de traslado.

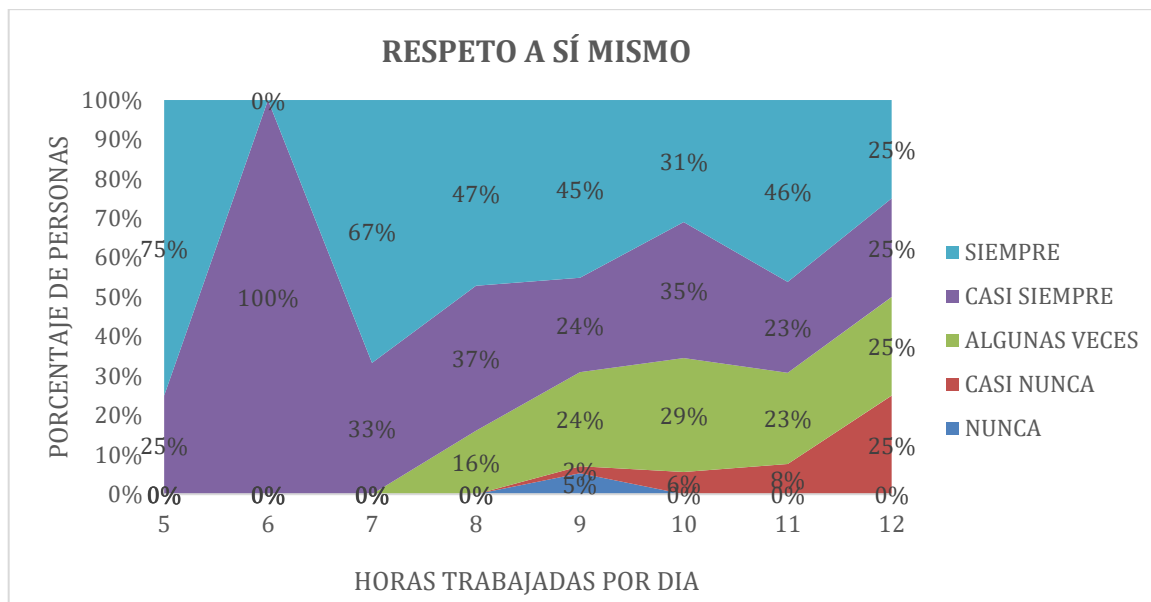


Fuente: Elaboración propia

Conforme aumentan las horas laboradas es muy notorio que el sentimiento de autonomía disminuye en los trabajadores, entre las personas que laboran nueve horas, se puede notar que, en este bloque, hubo quienes opinan que nunca tienen esa percepción de autonomía, el porcentaje de esta percepción aumenta cuando tomamos en consideración un tiempo de traslados invertido de tres horas.

Con respeto a sí misma

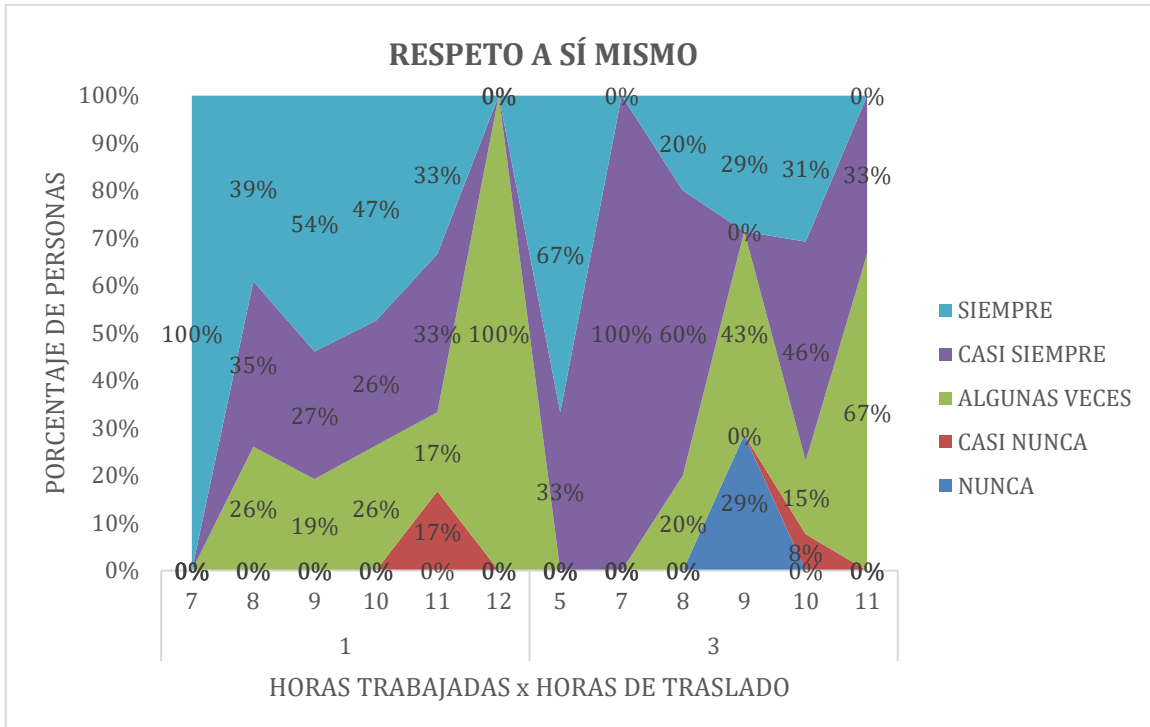
Figura 6.1.18. Siente respeto por sí mismo.



Fuente: Elaboración propia

Como en las figuras anteriores, se sigue viendo el resultado pronunciado de los trabajadores de siete horas, de los cuales, más de la mitad de los entrevistados, tienen el sentimiento de respeto a sí mismos, también se observa que el 75% de los que trabajan cinco horas respondieron favorablemente y que conforme aumenta la jornada laboral va disminuyendo el porcentaje de personas que tienen el sentimiento de respeto a sí mismas.

Figura 6.1.19. Siente respeto por sí mismo considerando tiempo de traslados.

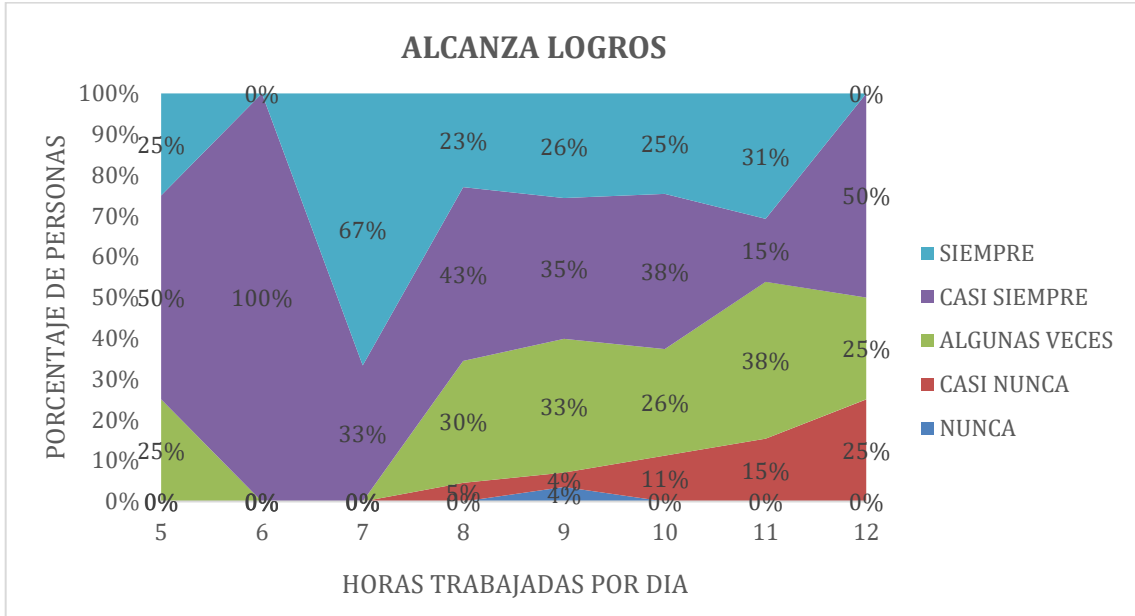


Fuente: Elaboración propia

De las personas que trabajan doce horas aún con tan sólo una hora de trayecto, ninguna respondió que siempre siente respeto por sí mismo, se puede notar que los trabajadores de siete horas ya sea que inviertan una o tres horas en trayectos, tienen porcentajes altos de respeto a sí mismos.

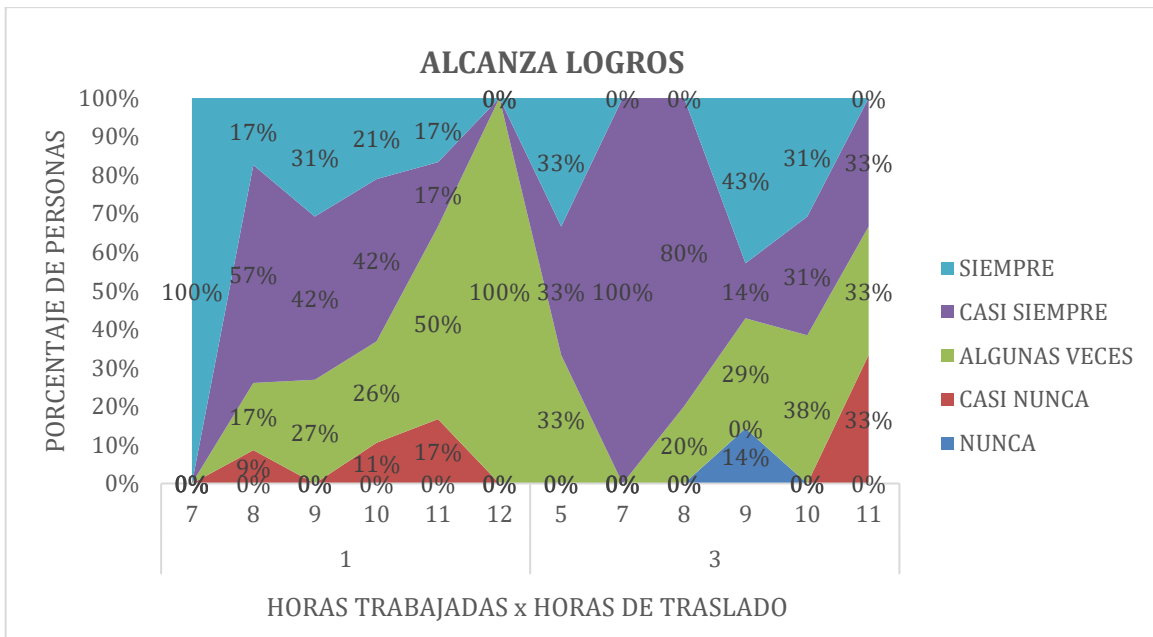
Que alcanza logros

Figura 6.1.20. Siente que alcanza logros.



Fuente: Elaboración propia

Figura 6.1.21. Siente que alcanza logros considerando el tiempo de trayectos.

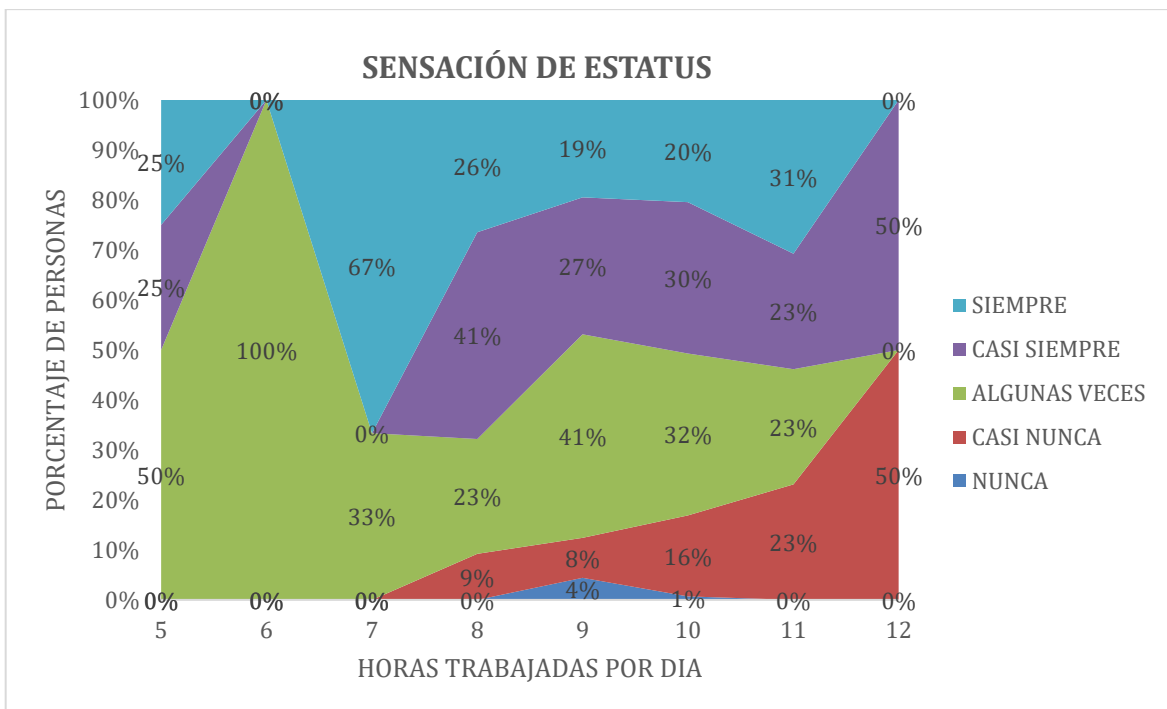


Fuente: Elaboración propia

El porcentaje de los trabajadores con jornada de siete horas es mucho mayor que el de los que tienen una jornada extenuante de once o doce horas. Esto indica que los que trabajan siete horas sienten que sí alcanzan logros y esta percepción va mermando conforme aumenta la jornada laboral ya que se percibe que de los que trabajan doce horas y los de once horas con tres horas de trayectos ninguno de los encuestados respondió siempre tener el sentimiento de alcanzar logros.

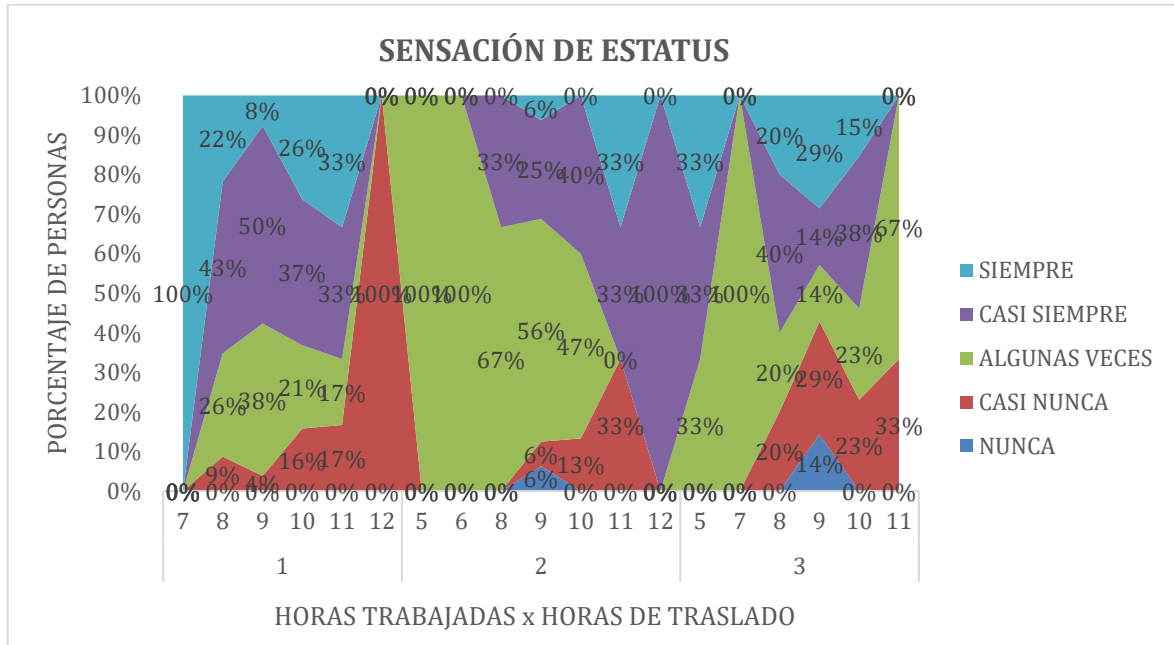
Con estatus

Figura 6.1.22. Percibe que tiene estatus.



Fuente: Elaboración propia

Figura 6.1.23. Se percibe con estatus considerando el tiempo de traslados.

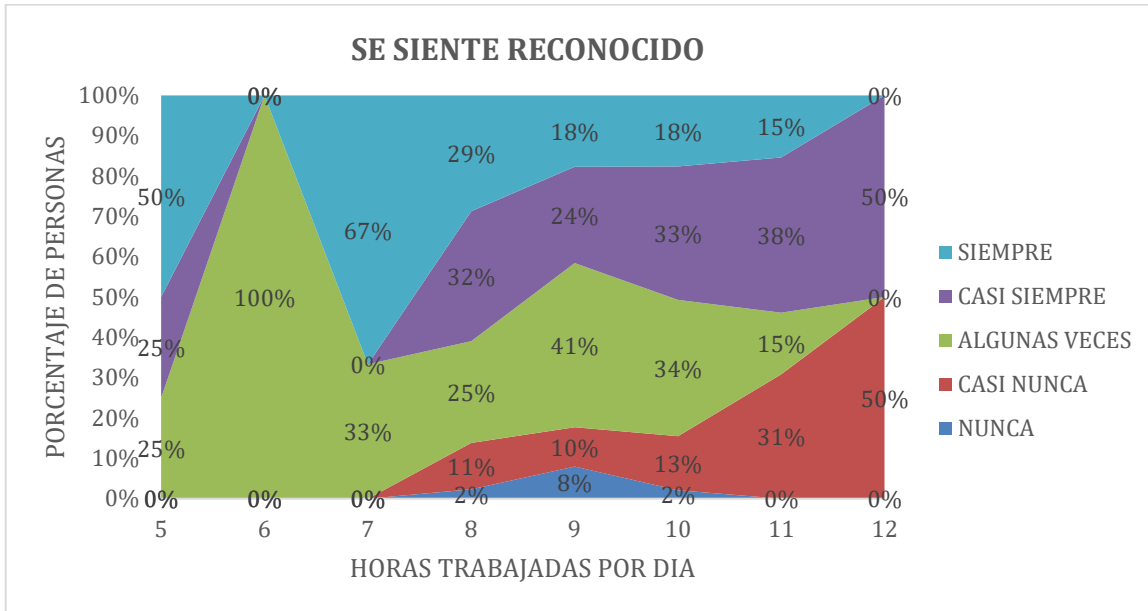


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el estudio y como veremos más adelante, las personas que trabajan siete horas y menos, son los que perciben menos salario ya que son de nivel operativo y pertenecen a los sindicatos, aun así, se sienten con más estatus que los que tienen jornadas más amplias, de ocho horas y hasta doce horas laborales a pesar de tener mayores ingresos.

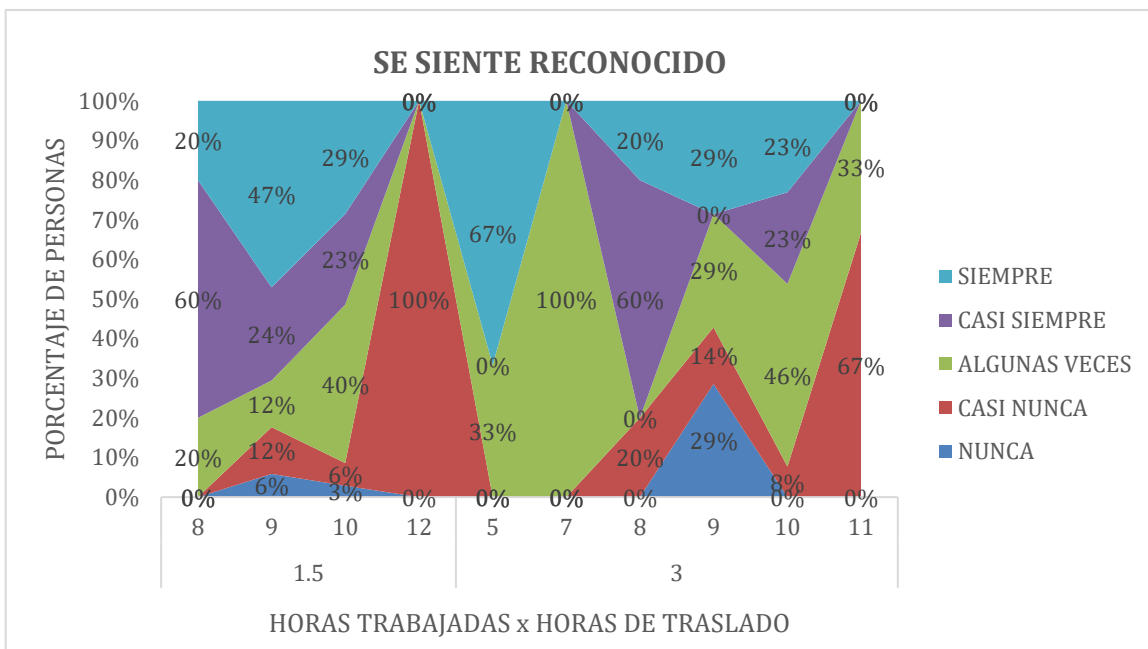
Que tiene reconocimiento de otras personas

Figura 6.1.24. Percepción de que es reconocido por otras personas.



Fuente: Elaboración propia

Figura 6.1.25. Percepción de que es reconocido por otras personas tomando en cuenta tiempo de traslados.



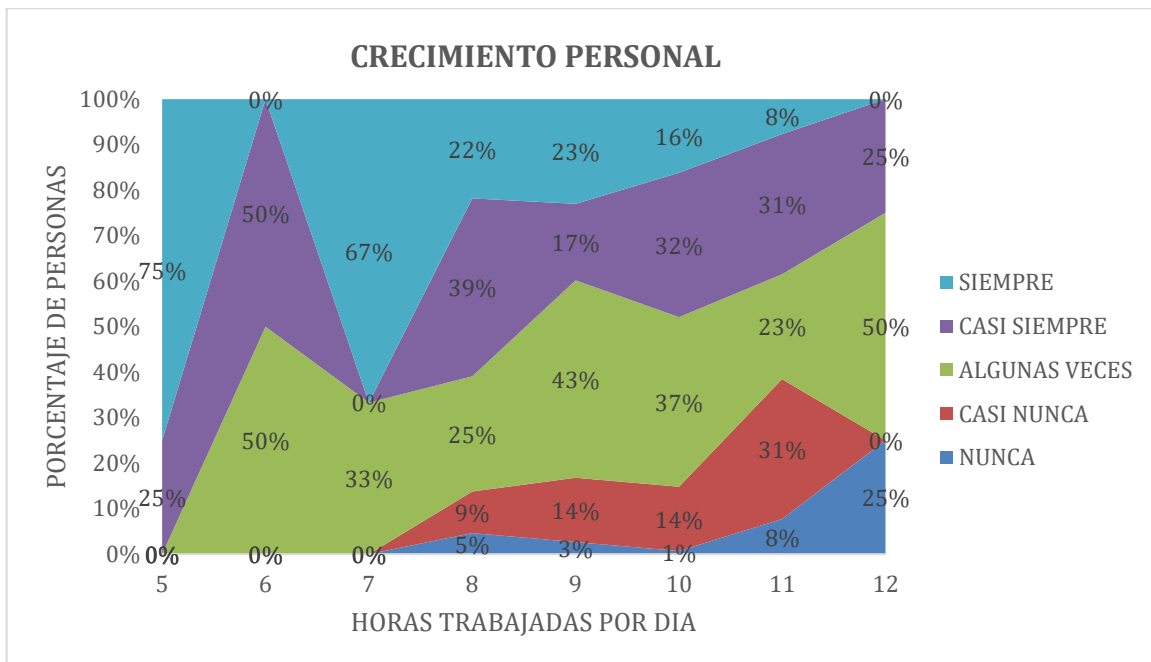
Fuente: Elaboración propia

Respecto al sentimiento de tener reconocimiento de otras personas, vemos una vez más, la diferencia entre los que tienen jornadas laborales de cinco a siete horas que dicen tener dicho sentimiento pero conforme van aumentando las horas laboradas, este porcentaje va disminuyendo aunado a lo anterior si observamos el ejemplo de una jornada de nueve horas, con trayectos de tres horas, el porcentaje de personas que dicen nunca sentirse reconocidos aumenta del 8% al 29%, así mismo, de los que trabajan once horas con tres de trayecto, ninguno contestó que siempre se siente reconocido.

11.- Considero que la duración de mi jornada laboral me permite tener u obtener:

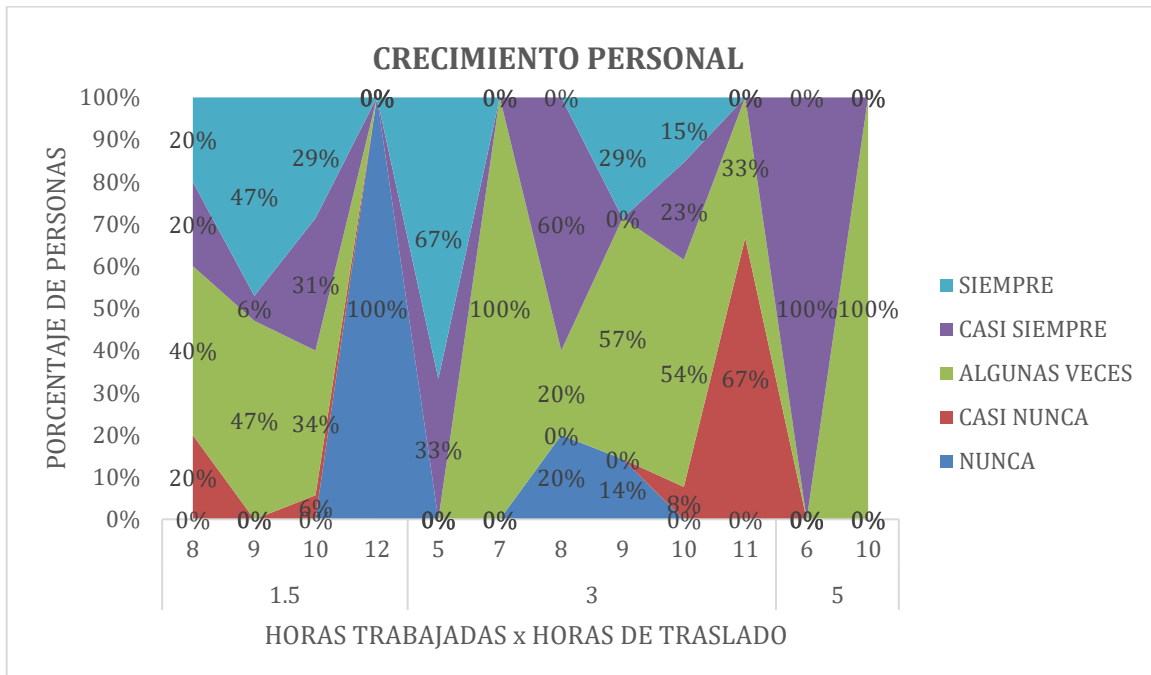
Crecimiento personal

Figura 6.1.26. Percepción de crecimiento personal.



Fuente: Elaboración propia

Figura 6.1.27. Percepción de crecimiento personal tomando en cuenta tiempo de de traslados.

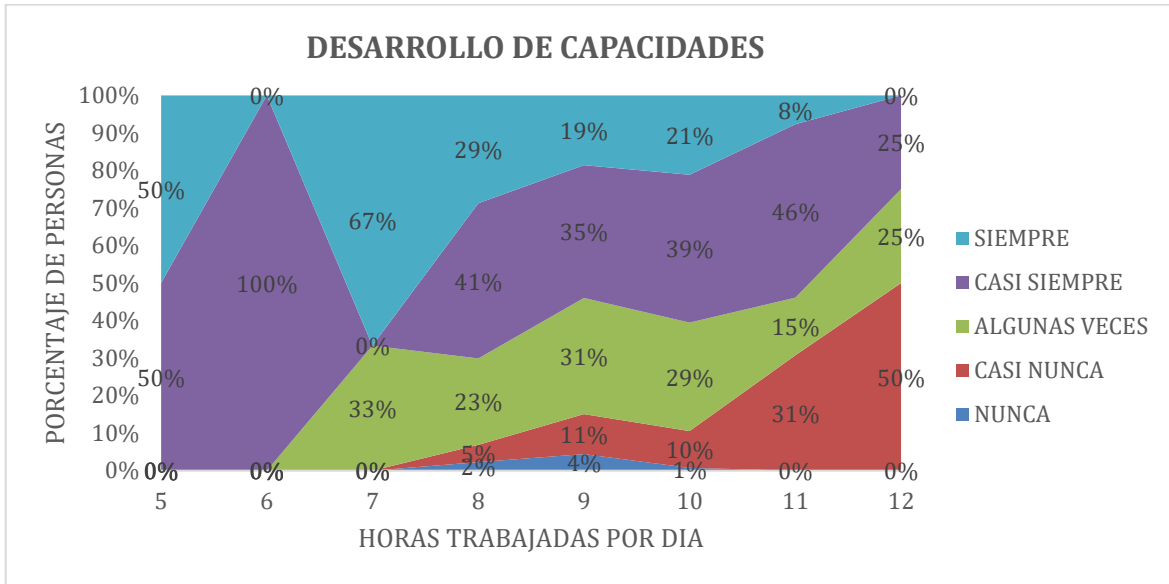


Fuente: Elaboración propia

A menor tiempo de la jornada laboral, los trabajadores opinan que tienen crecimiento personal, los resultados de los que trabajan doce horas añadiendo hora y media de traslados son impactantes, siendo opuestos a los que trabajan seis horas aún con cinco horas de traslados.

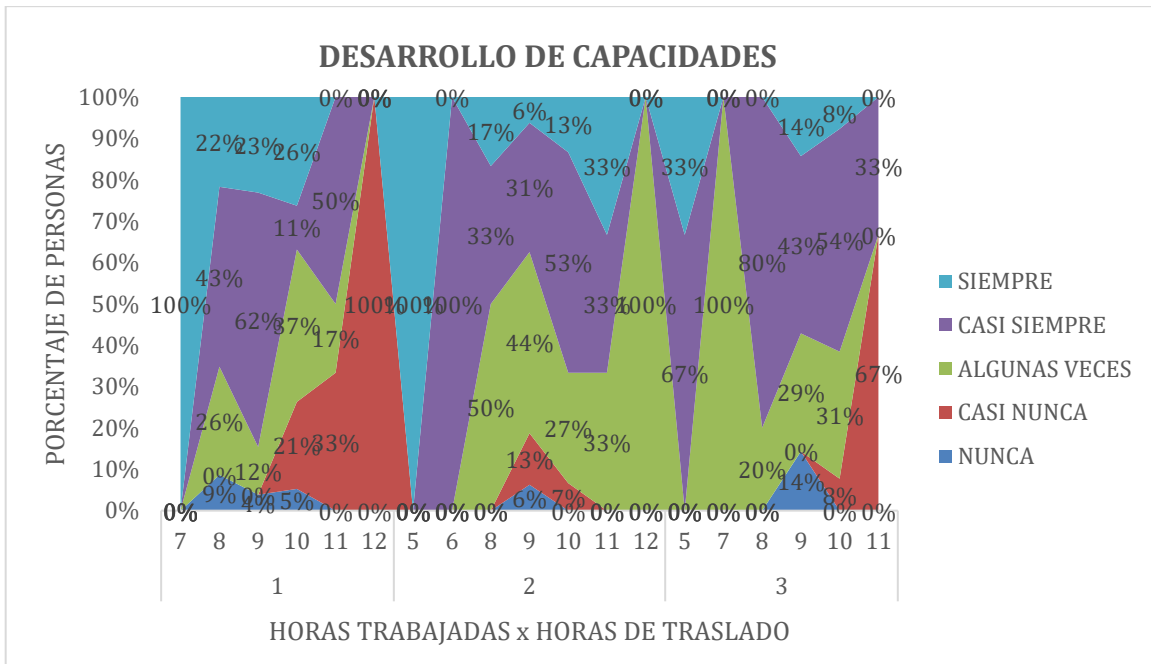
Desarrollo de mis capacidades

Figura 6.1.28. Percibe que desarrolla sus capacidades.



Fuente: Elaboración propia

Figura 6.1.29. Percibe que desarrolla sus capacidades considerando el tiempo de traslados.

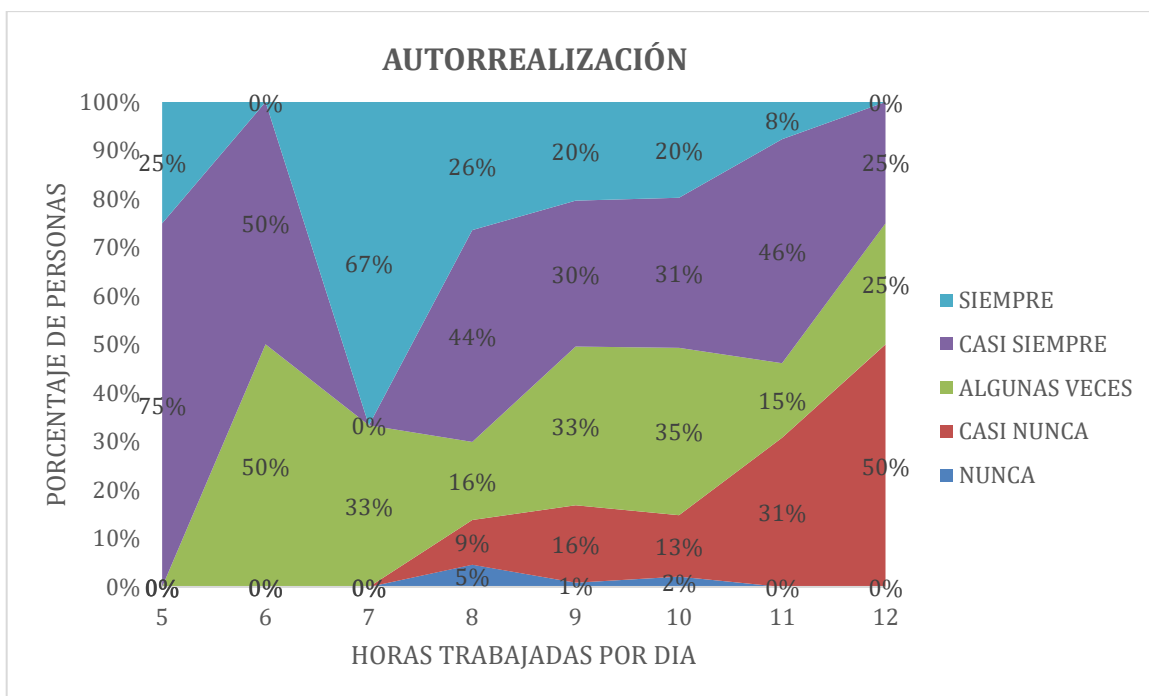


Fuente: Elaboración propia

Es evidente la influencia del horario laboral en las percepciones de los trabajadores, de los que trabajan hasta siete horas, la mayoría siente que desarrolla sus capacidades a diferencia de los que trabajan once y doce horas. Cabe destacar el 67% de trabajadores con jornada laboral de once horas con tres horas de trayectos que dijeron casi nunca tener desarrollo de sus capacidades y el 100% de los trabajadores de doce horas de los cuales obtuvimos la misma respuesta, aunque sólo invierten una hora en trayectos.

Autorrealización

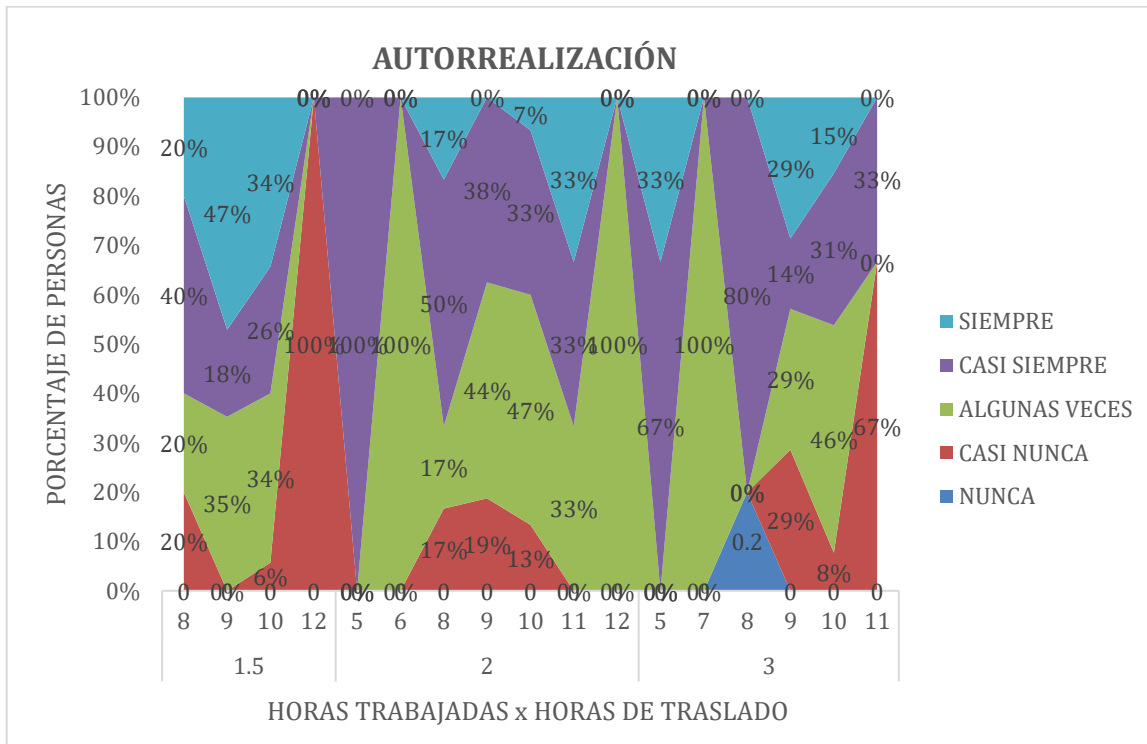
Figura 6.1.30. Sentimiento de autorrealización.



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los trabajadores con jornada de siete horas (más de la mitad) se sienten autorrealizados en contraste con los que laboran doce horas, de éstos últimos, ninguno dijo tener el sentimiento antes descrito.

Figura 6.1.31. Sentimiento de autorrealización considerando tiempo de traslados.

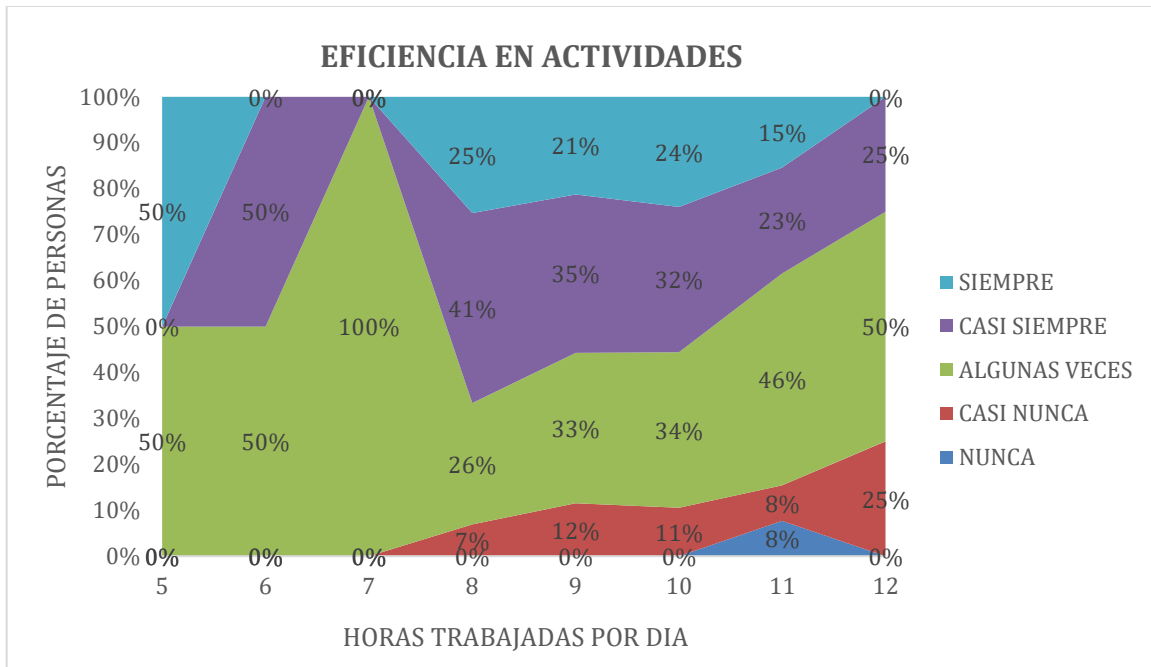


Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, mientras la jornada laboral y el tiempo de traslados van en crecimiento, disminuye el sentimiento de autorrealización. De los que laboran once y doce horas, independientemente del tiempo de traslados, nadie dijo siempre sentirse autorrealizado. El porcentaje que más llama nuestra atención es el de es el del 100% de los trabajadores encuestados de doce horas que casi nunca se sienten realizados.

12.- ¿Considero que podría cumplir con las actividades que me son asignadas en tiempo y forma, en menos horas de las que permanezco en la institución para la cual trabajo?

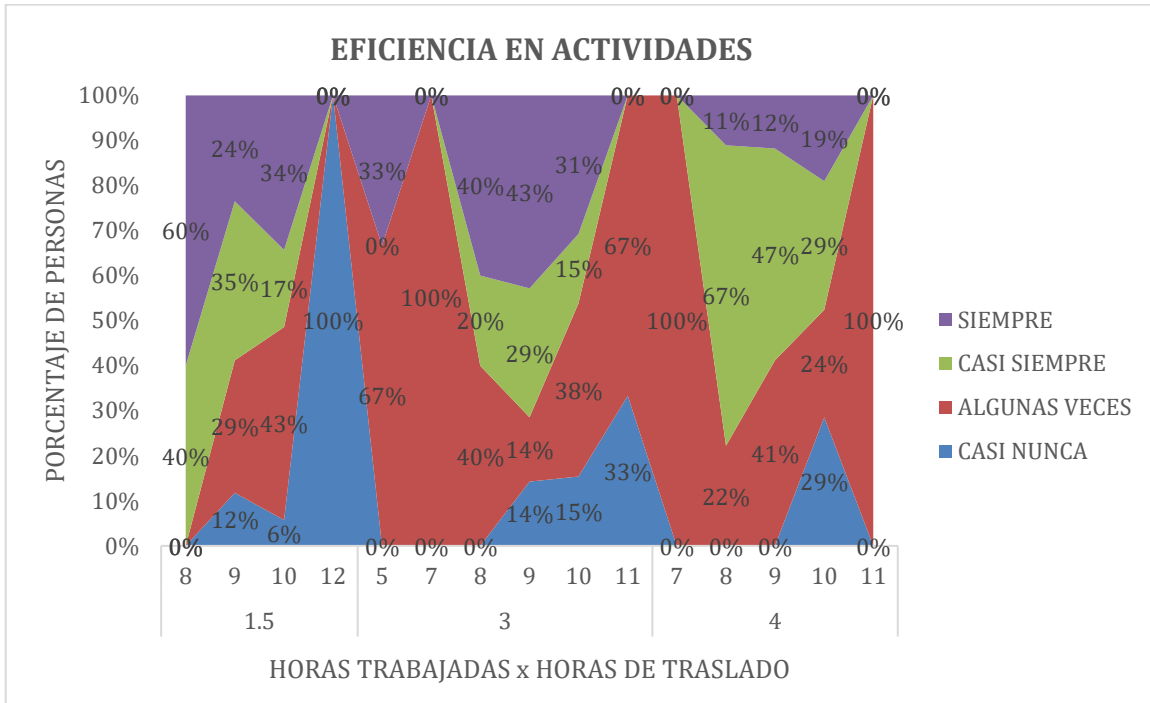
Figura 6.32. Percibe que puede realizar sus actividades en menos tiempo.



Fuente: Elaboración propia

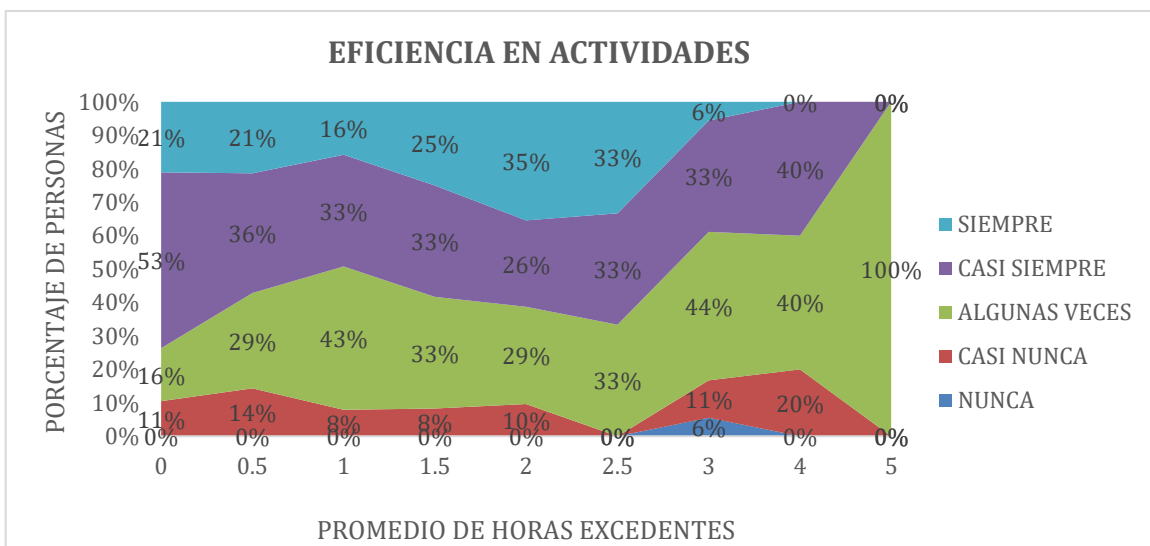
La figura anterior muestra que siete horas de jornada laboral es el tiempo necesario para la realización de actividades de ese rubro, ya que mencionaron que sólo algunas veces podrían hacer sus actividades en menos tiempo en contraste con los trabajadores de ocho a once horas donde se incrementa la respuesta de que siempre o casi siempre podrían terminar con lo encomendado en menos tiempo.

Figura 6.1.33. Percibe que puede realizar sus actividades en menos tiempo tomando en cuenta el tiempo de traslados.



Fuente: Elaboración propia

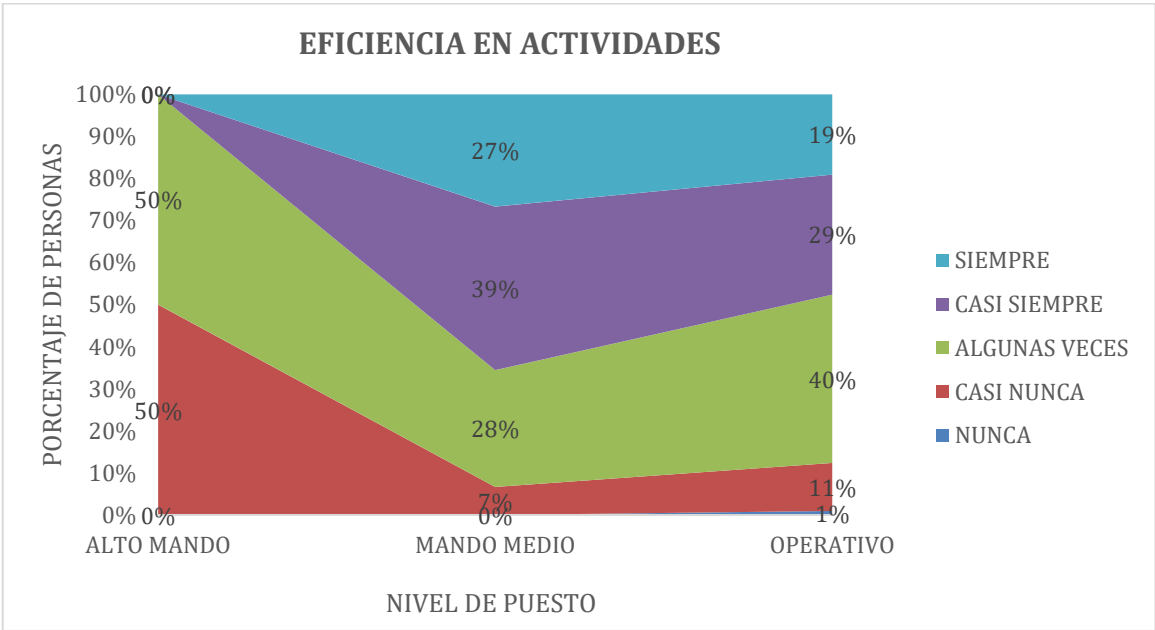
Figura 6.1.34. Percibe que puede realizar sus actividades en menos tiempo considerando el tiempo excedente a la jornada laboral diaria.



Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta las horas que invierte el trabajador y las horas excedentes trabajadas a las estipuladas en el contrato, se observa que es pequeño el porcentaje de los que opinan que nunca o casi nunca podrían realizar sus actividades en menos tiempo, lo que quiere decir que muchas de esas horas extras, podrían evitarse.

Figura 6.1.35. Percibe que puede realizar sus actividades en menos tiempo considerando el nivel de puesto.

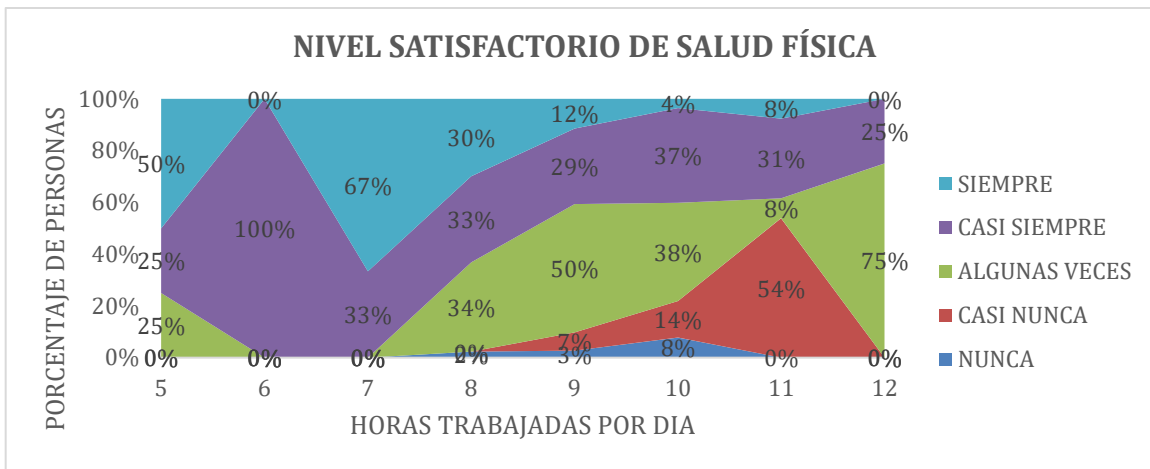


Fuente: Elaboración propia

En la figura se observa que mientras más altos son los niveles de puestos se requiere de más tiempo para la realización de las actividades, sin embargo, en el nivel de mando medio, más de la mitad considera que podría realizar sus actividades en menos tiempo.

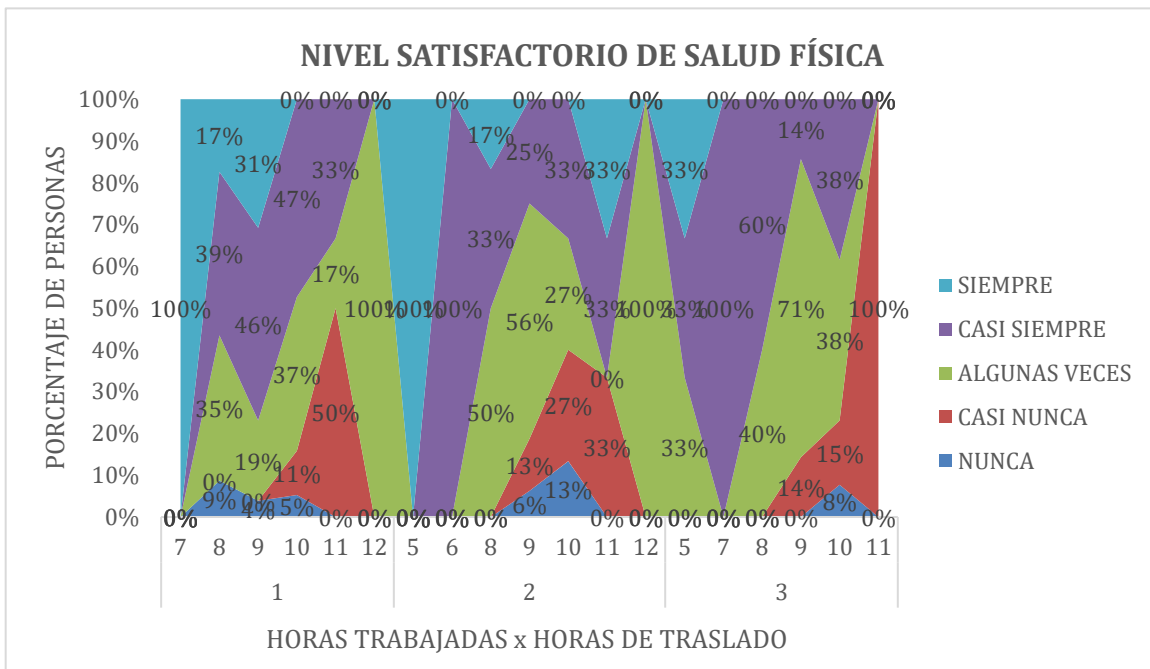
13.- Considero que la duración de mi jornada laboral me permite tener un nivel satisfactorio de:
Salud física

Figura 6.1.36. Percepción de nivel de salud física.



Fuente: Elaboración propia

Figura 6.1.37. Percepción de nivel de salud física considerando el tiempo de traslados.

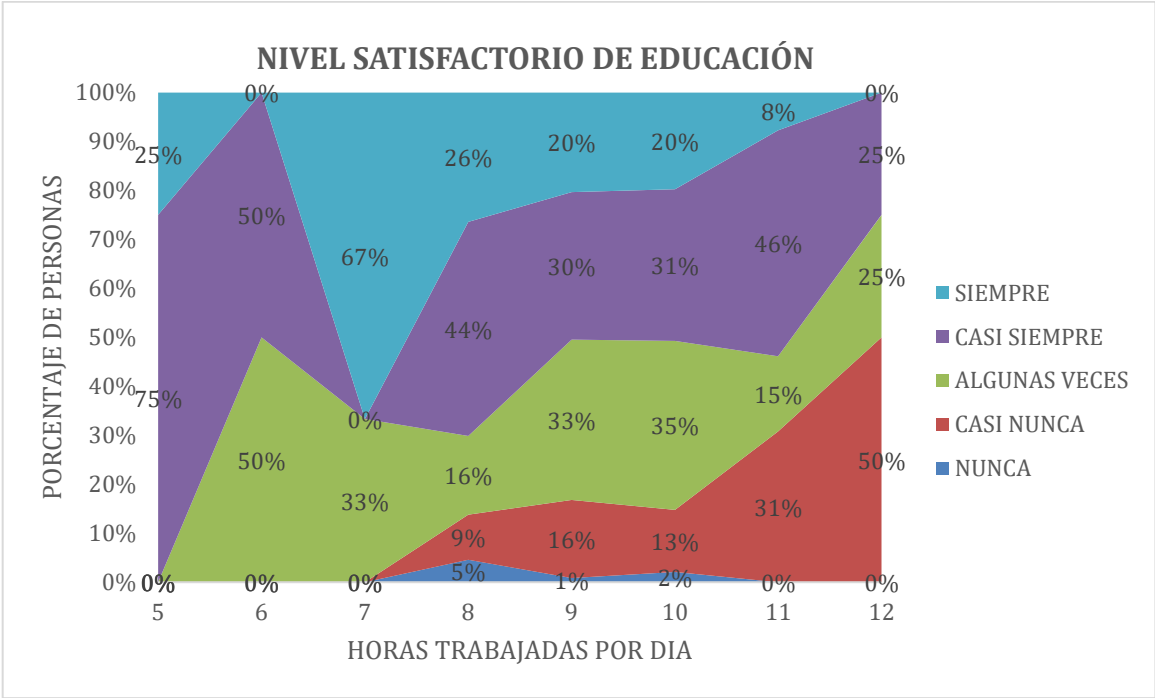


Fuente: Elaboración propia

La percepción de un nivel satisfactorio de salud física es mucho mayor en los trabajadores cuya jornada laboral es menor o igual a siete horas, contrariamente a lo que sucede en trabajadores de jornadas que exceden por mucho a lo estipulado en los contratos, el resultado más pronunciado lo encontramos en los que trabajan cinco horas con dos horas de trayecto de su lugar de residencia al trabajo y viceversa, donde el 100% considera que tienen un nivel satisfactorio de salud.

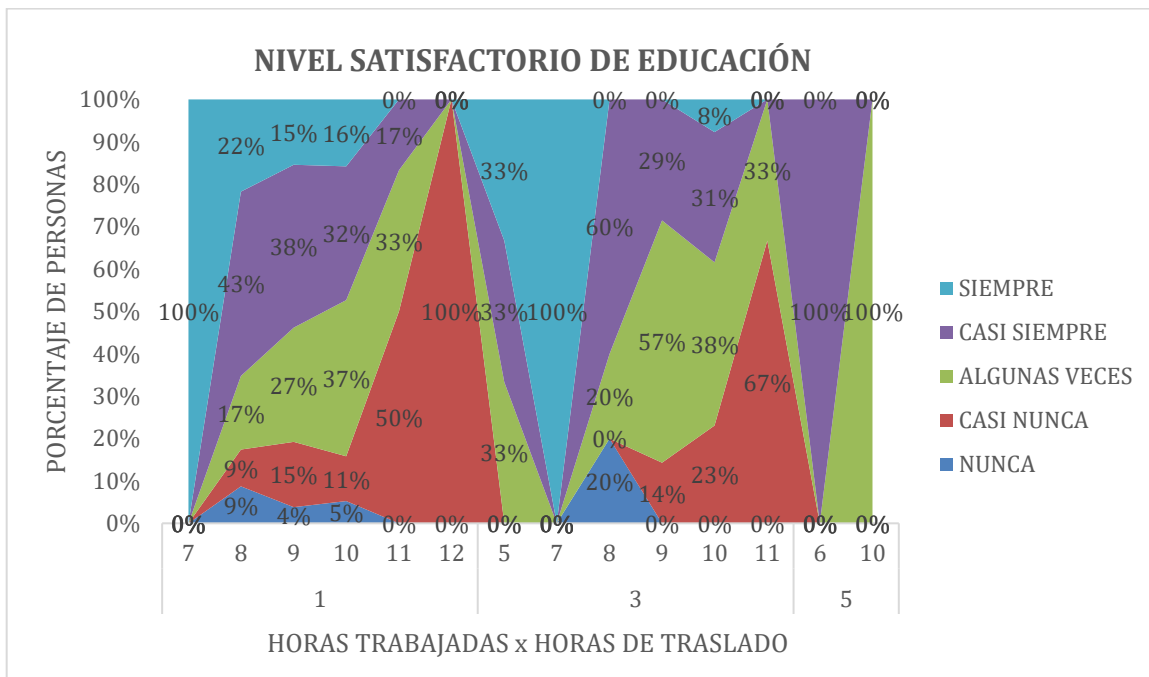
Educación

Figura 6.1.38. Percepción de nivel de educación.



Fuente: Elaboración propia

Figura 6.1.39. Percepción de nivel de educación considerando el tiempo de traslados.

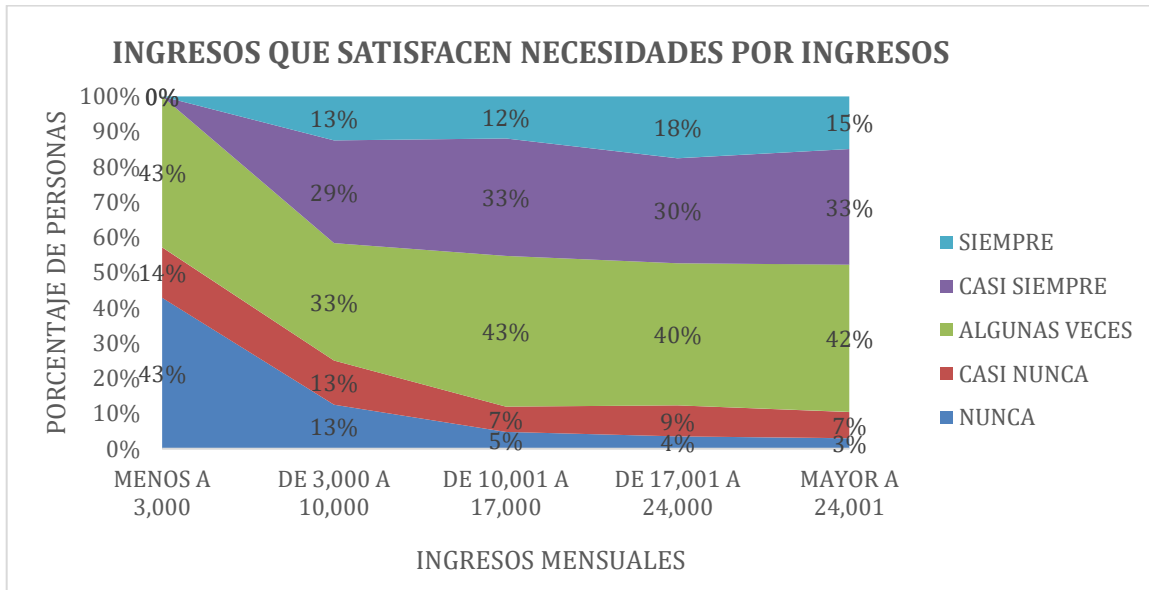


Fuente: Elaboración propia

En esta figura continúa la constante de resultados en los trabajadores de siete horas, siendo éstos últimos lo que consideran que tienen un nivel satisfactorio de educación aun siendo de nivel operativo, conforme aumentan las horas laborales esta percepción de un nivel satisfactorio de educación se va reduciendo. Lo que se puede inferir aquí, es que cuentan con el tiempo para continuar con su educación.

Ingresos que satisfagan mis necesidades

Figura 6.1.40. Percepción de que su nivel de ingresos satisface sus necesidades.



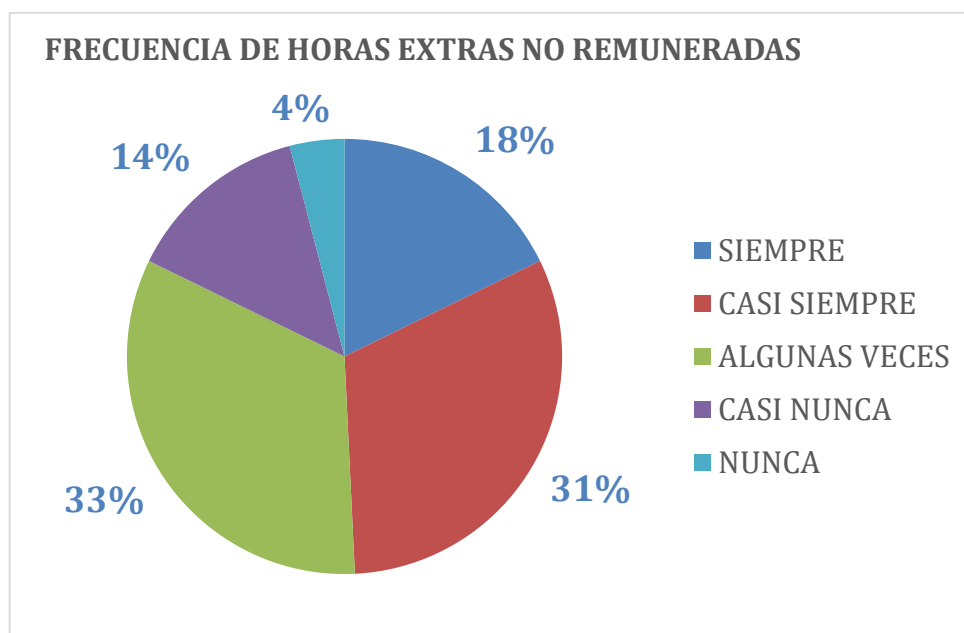
Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la figura anterior demuestran que, conforme van aumentando los ingresos, aumenta la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, por ejemplo, de los que ganan menos de 3,000 pesos, el 43% opina que nunca satisfacen sus necesidades, este porcentaje disminuye a 3% para los que ganan más de 24,001 pesos. Así mismo, de los que ganan menos de 3,000, ninguno respondió que casi siempre o que siempre satisfacen sus necesidades comparado con un 35% de los que ganan más de 24,001 que respondió que casi siempre y un 15% que siempre satisfacen sus necesidades. También se puede observar que los que opinan que algunas veces sus ingresos satisfacen sus necesidades, no varía mucho respecto al ingreso, tampoco varían mucho los porcentajes desde el rango de 3,000 a 10,000 hasta mayor de 24,001 pesos en las opiniones de que casi siempre y siempre sus ingresos satisfacen sus necesidades. Desde nuestro punto

de vista, estos resultados están relacionados con los hábitos de compra más que con la satisfacción de necesidades o con los ingresos que se perciben.

14.- ¿Permanezco en mi centro de trabajo más tiempo del establecido en mi contrato laboral sin remuneración por tiempo extra?

Figura 6.1.41. Frecuencia de horas extra trabajadas sin remuneración.

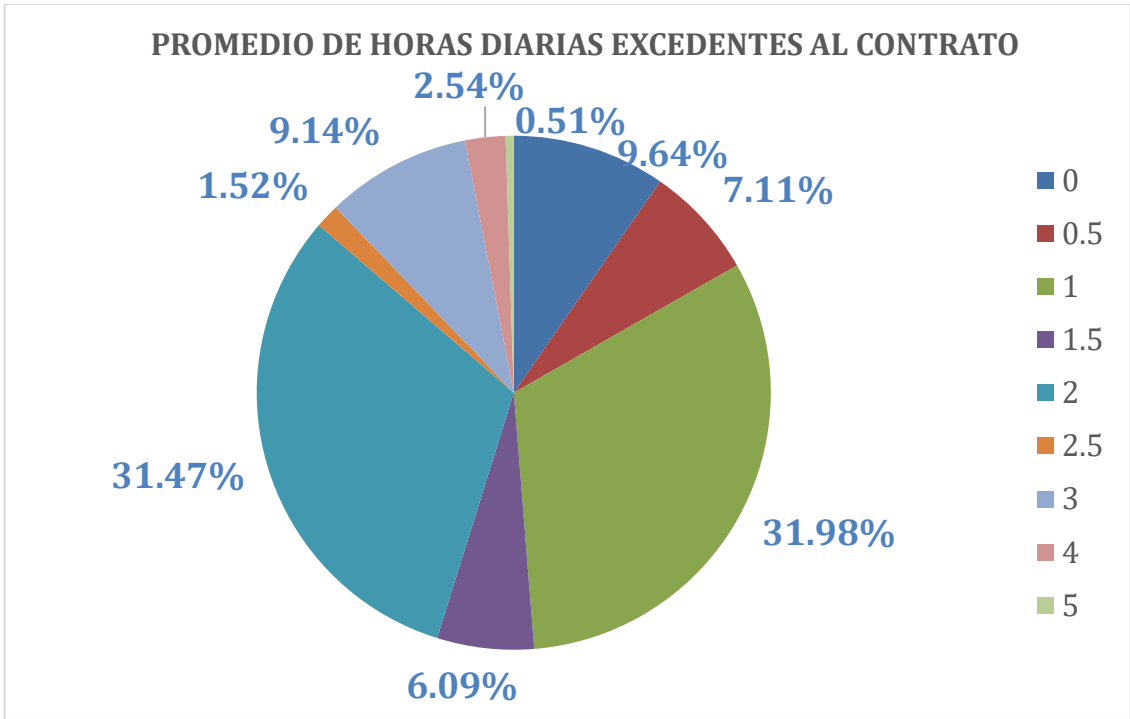


Fuente: Elaboración propia

En la figura se puede observar qué tan frecuente es que los trabajadores laboren más tiempo del que están obligados contractualmente, el porcentaje de los que casi siempre y siempre excede su jornada laboral es alto ya que casi es el 50% contra un 18% que nunca o casi nunca exceden en tiempo su jornada laboral. En resumen, un 96% de los trabajadores por lo menos algunas veces, han tenido que “apoyar” excediendo el tiempo de la jornada laboral estipulada en los contratos.

15.- Por favor indica el promedio de horas diarias que exceden a las establecidas en tu contrato.

Figura 6.1.42. Promedio de horas extras diarias no remuneradas.

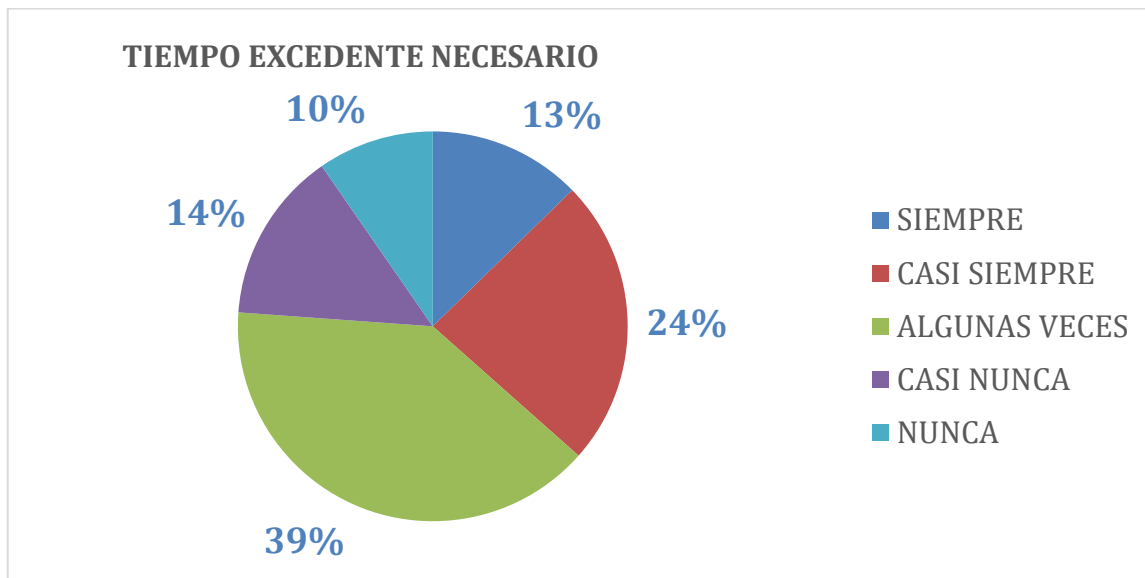


Fuente: Elaboración propia

De la figura anterior se desprende que, el 80% de los trabajadores excede su jornada laboral de 1 a 3 horas diarias, sin embargo, hay quienes la exceden hasta en 4 o 5 horas diarias respecto a lo estipulado en su contrato y por encima del máximo legal de ocho horas diarias.

16.- ¿Considero que el tiempo excedente es necesario (es decir, la razón por la que me quedo después de mi horario de trabajo es para realizar trabajo realmente urgente)?

Figura 6.1.43. Percepción de si el tiempo excedente no remunerado es necesario para cumplir con las actividades encomendadas.

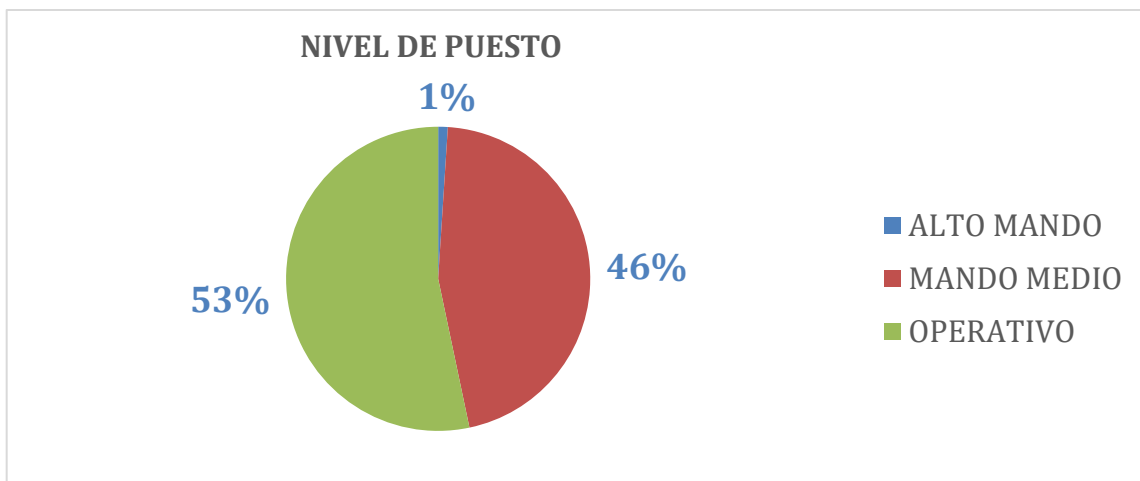


Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la figura muestran que el tiempo laboral excedente podría evitarse ya que el 63% de los encuestados considera que el tiempo que permanecen en su lugar de trabajo después de lo estipulado en su contrato laboral no es necesario. Además de que está superando el máximo legal diario, son actividades que no son de extrema urgencia, por lo que podrían realizarse en la jornada laboral del siguiente día sin perjuicio de la organización, esto puede provocar que el trabajador sienta vulnerados sus derechos laborales.

17.-El nivel de mi puesto de trabajo es:

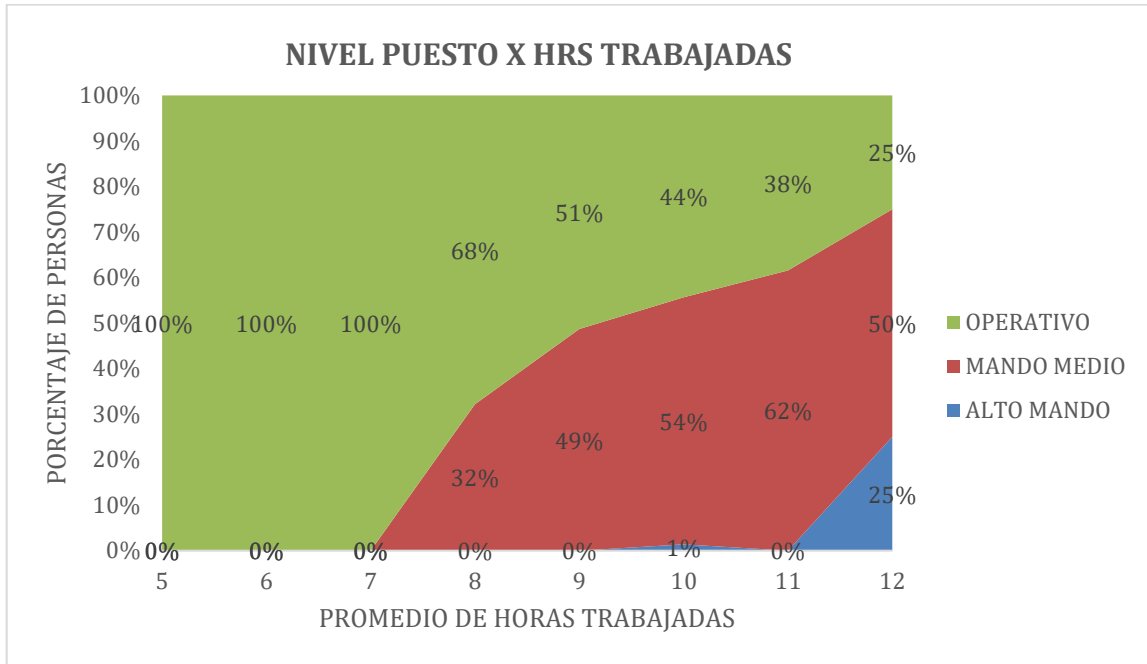
Figura 6.1.44. Nivel de puesto de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

En esta figura se observa una muestra variada ya que está compuesta por personal operativo, mandos medios y altos mandos, aunque en su mayoría son operativos y mandos medios y sólo el uno por ciento son altos mandos, una muestra diversificada es importante ya que permite tener un panorama amplio de las opiniones de acuerdo a su puesto.

Figura 6.1.45. Horas trabajadas de acuerdo al nivel de puesto.

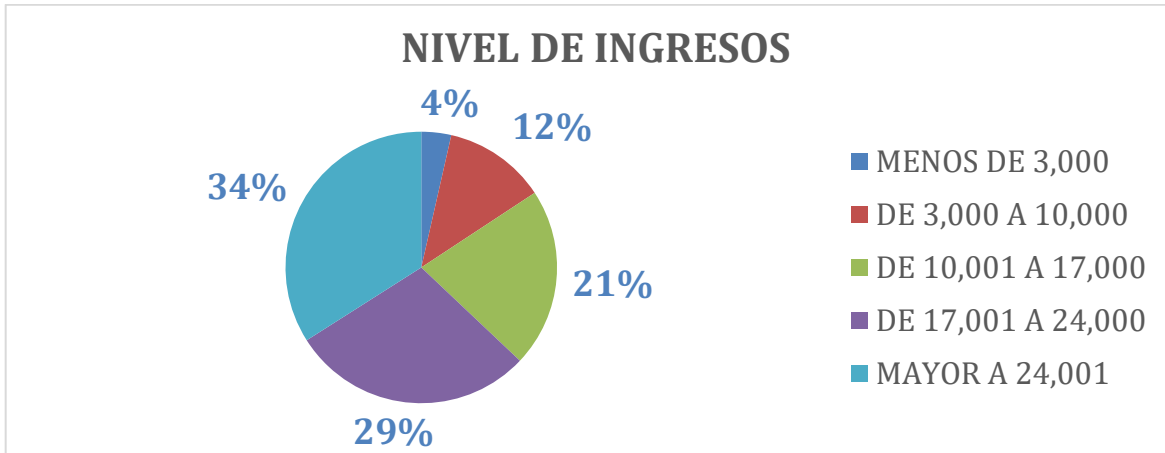


Fuente: Elaboración propia

Se observa que, a mayor nivel de puesto, mayor es el tiempo que dedican a la jornada laboral, esto se debe principalmente al nivel de responsabilidad y a que, conforme aumenta el nivel del puesto, además de hacer sus labores deben dedicar tiempo a la supervisión de los subordinados, sin embargo, como vimos en gráficas anteriores, los tiempos excedentes podrían reducirse, incluso eliminarse ya que la mayoría opina que no son necesarios.

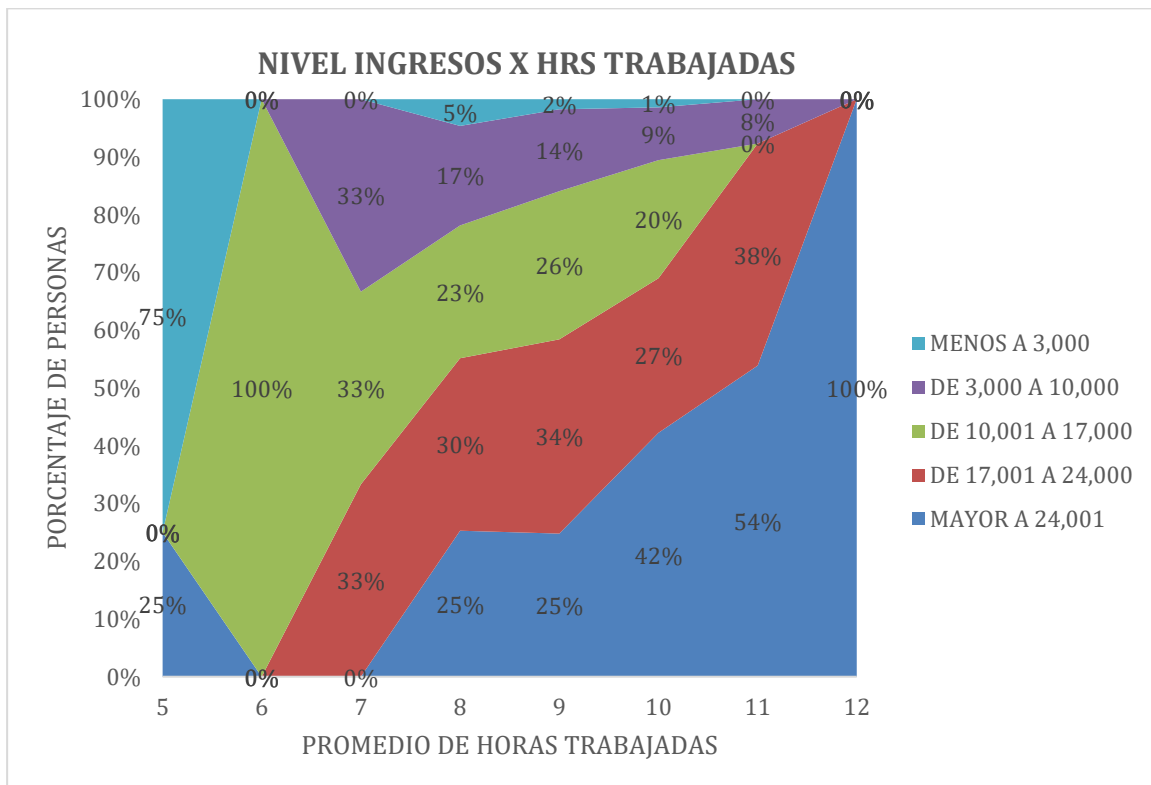
18.- Mi nivel de ingresos está entre (rango en pesos):

Figura 6.1.46. Proporción de trabajadores de acuerdo al nivel de ingresos.



Fuente: Elaboración propia

Figura 6.1.47. Horas trabajadas respecto al nivel de ingresos.



Fuente: Elaboración propia

De la gráfica anterior se percibe que, a medida que el ingreso va aumentando, aumenta también la jornada laboral ya que normalmente, es consecuencia de un nivel de puesto o de responsabilidad mayor, exceptuando el caso del 25% del 100% de los trabajadores cuya jornada laboral es de 5 horas.

De acuerdo con los resultados y hallazgos mencionados anteriormente, se tienen los siguientes comentarios referentes a cada una de las variables consideradas.

Jornada laboral

En la mayoría de los casos considerados en la muestra, el patrón no respeta la jornada laboral diurna del trabajador ya que ésta excede a la máxima legal de ocho horas diarias, lo que evidencia un incumplimiento a lo establecido en los artículos 123 apartado B, fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el artículo 61 de la Ley Federal del Trabajo. Aunado al tiempo invertido en la jornada laboral, el trabajador también debe trasladarse, casa-centro de trabajo-casa, lo que representa en promedio dos horas más; sin embargo, de las personas a las que se les aplicaron los cuestionarios, hay quienes invierten cinco o hasta seis horas de trayecto.

Desempeño laboral

El desempeño laboral se mide por medio de valorar la eficiencia en la realización de las actividades, al respecto, se observó que, porcentajes importantes de personas que laboran de ocho horas en adelante, mencionaron que sí podían hacer sus actividades en menos tiempo del que permanecen en la organización, contrariamente con la respuesta de los trabajadores de siete horas quienes dijeron que casi nunca podrían realizarlas en menos tiempo, lo que denota que el tiempo

excedente pocas veces es necesario para el cumplimiento de las actividades encomendadas.

Calidad de vida

La calidad de vida se mide por los indicadores de la Organización Mundial de la Salud, los cuales son: salud física, salud psicológica, relaciones sociales y entorno. Al respecto podemos mencionar como parte de los resultados, que se verifican con las gráficas expuestas, que la duración de la jornada laboral sí influye en la percepción que el trabajador tiene en relación con su calidad de vida ya que los trabajadores que laboran siete horas diarias o menos sienten que cuentan con un nivel satisfactorio de dichos indicadores, esta percepción de satisfacción va disminuyendo conforme van aumentando las horas laborales.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente y, tomando en cuenta los resultados obtenidos en el estudio cuantitativo respecto a nuestras variables, podemos inferir que, la jornada laboral adecuada para incrementar el desempeño laboral y la calidad de vida de los trabajadores es la de siete horas pues permite la satisfacción de las necesidades individuales y familiares de los trabajadores.

6.2 Estudio cualitativo

Como lo mencionamos en la metodología de la investigación, éste es un estudio mixto por lo que, además de realizar cuestionarios para el enfoque cuantitativo, se realizaron entrevistas a personal de mando de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros con el fin de abarcar el enfoque cualitativo y poder comparar ambos resultados.

Recordemos que nuestras variables e indicadores son:

Variable independiente:

- ✓ Duración de la jornada laboral

Tabla 6.2.1. Relación de variables con sus indicadores.

Variables dependientes:	Indicadores:
✓ Desempeño laboral	El grado de cumplimiento de las actividades encomendadas al trabajador en un tiempo determinado.
✓ Calidad de vida	Salud física y psicológica, relaciones sociales y entorno.
✓ Motivación	Intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo para la consecución de un objetivo.

Fuente: Elaboración propia

Las preguntas que se realizaron en las entrevistas se pueden consultar en el anexo de este documento. A continuación se presenta la tabla 6.6 en la que se relacionan las preguntas formuladas para cada variable.

Tabla 6.2.2. Relación de variables con sus ítems.

Variable	Preguntas
Duración de la jornada laboral	2.- ¿En promedio, cuántas horas trabajan en su área diariamente? 5.- ¿Por disposición de qué o quién se maneja ese horario laboral?
Desempeño laboral	4.- ¿Usted cree que la duración de la jornada laboral es la adecuada para el buen desempeño de los empleados? 6.- ¿Cree que las actividades encomendadas a los trabajadores podrían hacerse con mayor eficacia y en menos tiempo? 8.- ¿Qué haría usted para aumentar el desempeño laboral en sus trabajadores? 11.- ¿Usted cree que su personal optimizaría su tiempo y actividades si le dijera que en lugar de salir a las 7 pm saldrá a las 5 pm, es decir, cree que se apresurarían a realizar sus actividades para terminarlas en tiempo o cree que seguirían ocupando tiempo para otras actividades?
Calidad de vida	3.- ¿Considera que la duración de la jornada laboral le permite al trabajador tener: a) el óptimo descanso físico y mental, b) actividades familiares, c) desarrollo personal, d) pasatiempos 10.- ¿Qué propondría usted para aumentar la calidad de vida de sus trabajadores y sus familias?
Motivación	7.- ¿Cree usted que el personal está motivado? Si es así, ¿qué cree que lo motiva? Si no es así, ¿qué cambios propondría para motivarlo? 9.- ¿Qué haría usted para fomentar la motivación en sus trabajadores?

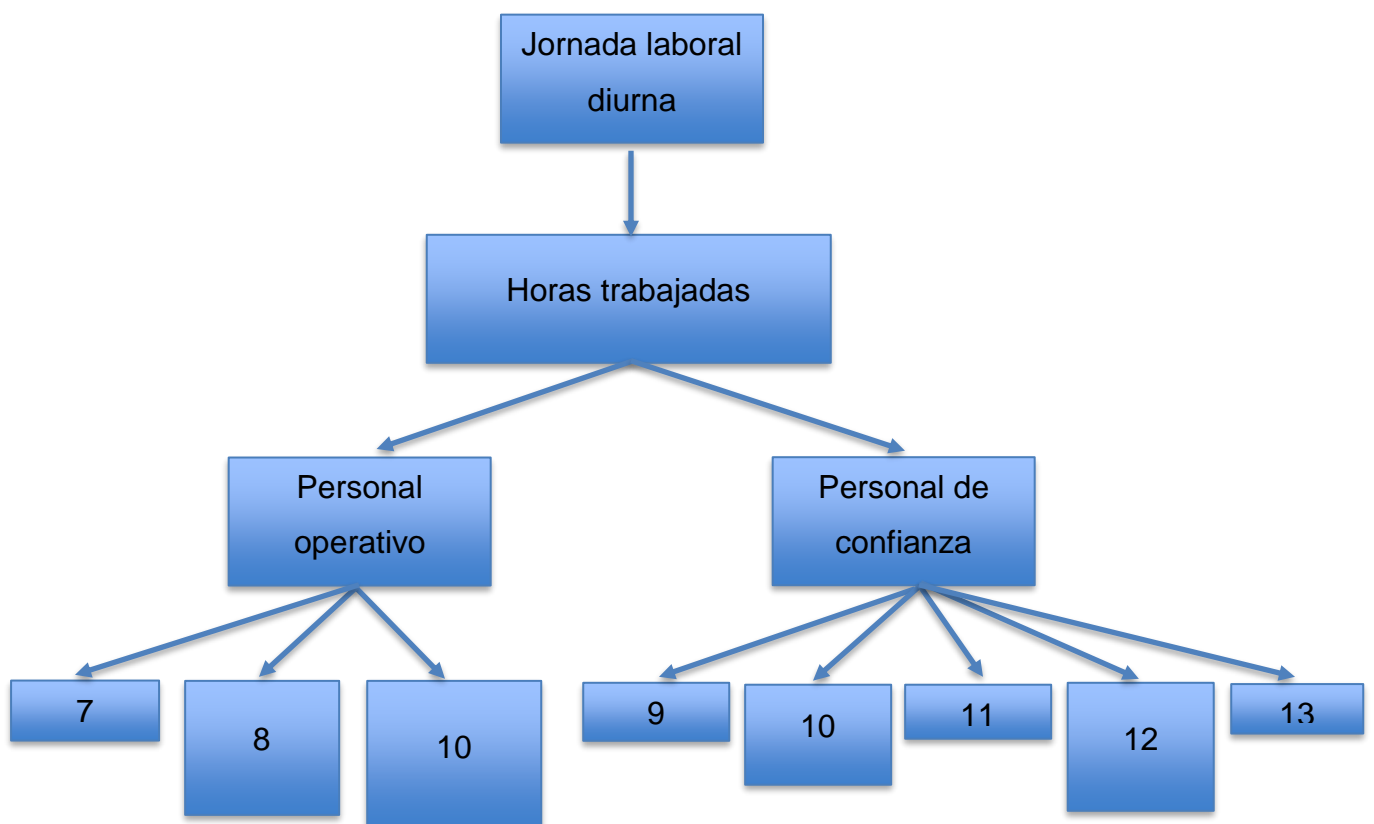
Fuente: Elaboración propia

Con base en la información recabada y tomando en cuenta los indicadores de cada variable que pertenecen a la presente investigación, se observó lo siguiente:

- ✓ Duración de la jornada laboral

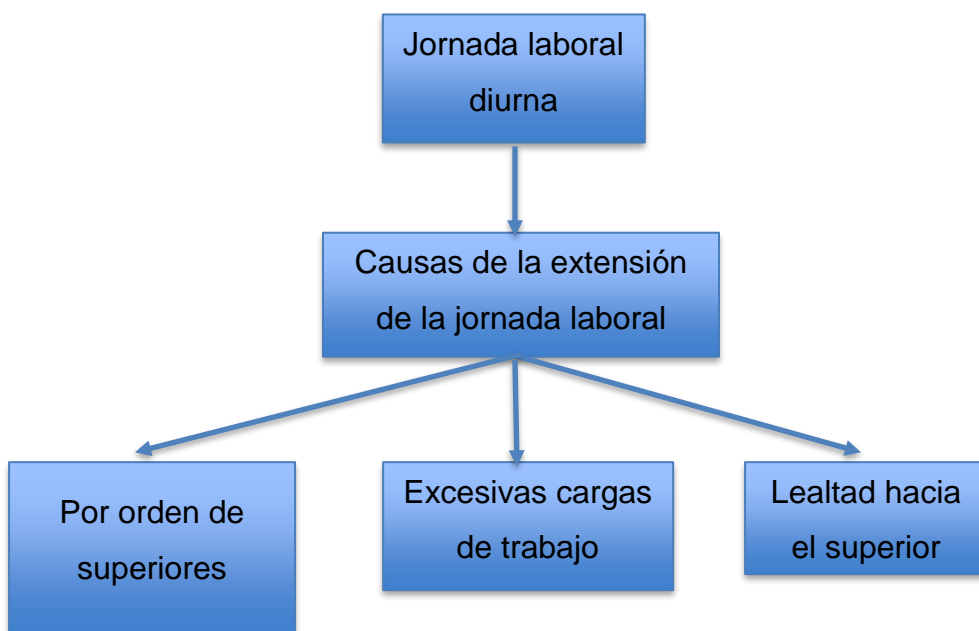
Respecto a la duración de la jornada laboral, se ha podido constatar que los trabajadores tienen jornadas extenuantes de hasta doce horas, como se observa en la figura 6.2.1.

Figura 6.2.1. Modelo de duración de la jornada laboral del personal de operativo y de confianza de los Organismos Reguladores del Sistema Financiero Mexicano.



Las causas de la extensión de la jornada laboral son: por órdenes de los superiores, por excesivas cargas de trabajo consecuencia de la falta de personal debido a que desde la entrada del nuevo gobierno ha habido muchos despidos y en otros casos es por lealtad o porque se sienten comprometidos con su superior debido a que forman parte de su equipo de trabajo y los llevó a colaborar con él a esa institución, lo anteriormente descrito se contempla en la figura 6.2.2.

Figura 6.2.2. Modelo de causas de la extensión de la jornada laboral más allá del máximo estipulado en la Ley Federal del Trabajo y en los contratos.



✓ Desempeño laboral

Los resultados de las entrevistas ponen de manifiesto que, teniendo una jornada laboral reducida, o por lo menos la estipulada en los contratos laborales, se tendría mayor eficiencia en la realización de las actividades por parte de los trabajadores, pues no existiría pérdida de tiempo en diligencias innecesarias y los distractores disminuirían considerablemente, dando como resultado el aumento del desempeño laboral y el tan ambicionado incremento de beneficios económicos para las organizaciones y sus trabajadores.

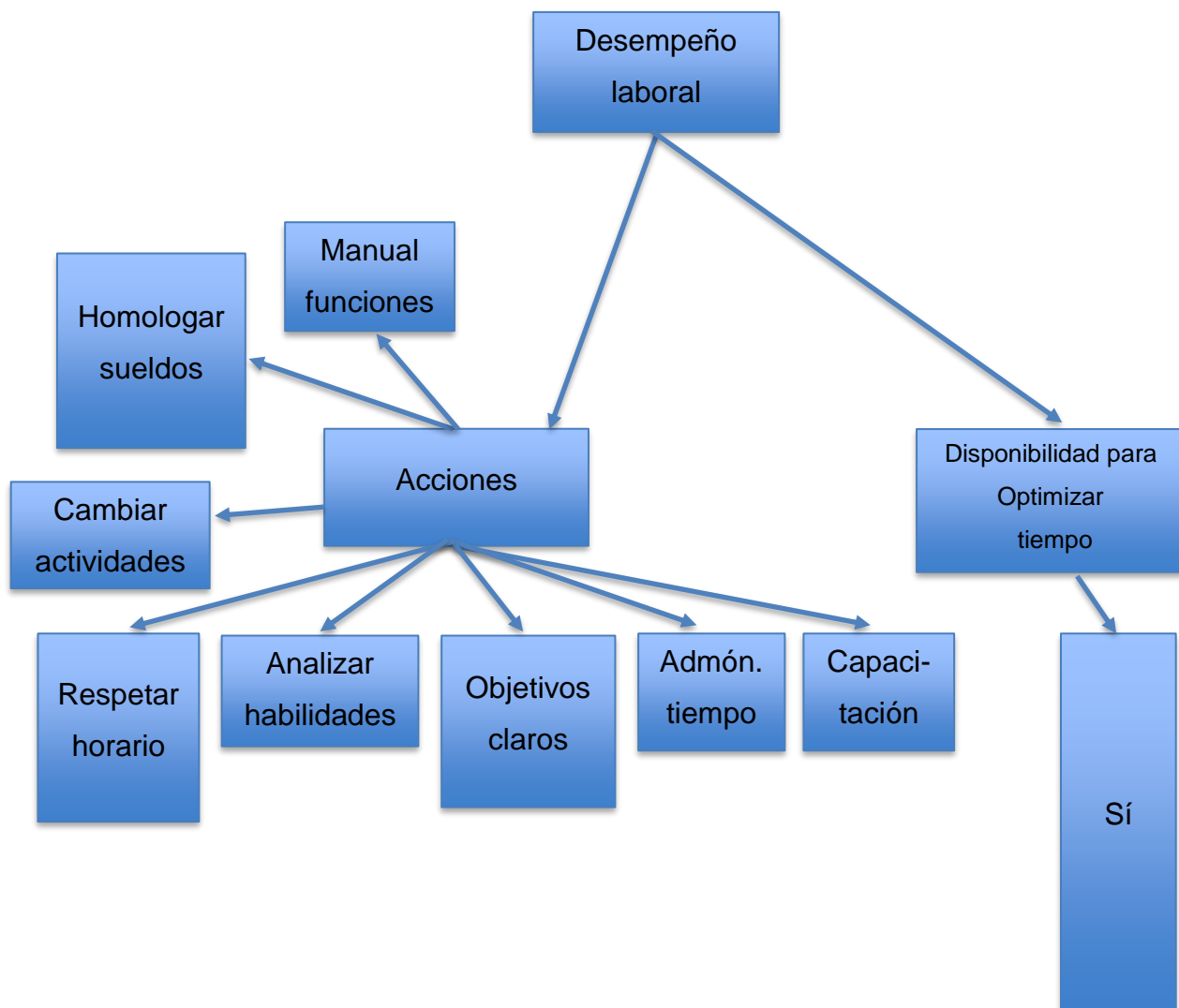
En la figura 6.2.3 se observa que las personas con nivel operativo tienen jornadas adecuadas si se respetan y, que difícilmente podrían realizar sus actividades laborales en menos tiempo que en su jornada laboral, lo anterior indica que la jornada laboral de los operativos es la adecuada a diferencia del personal de confianza que creen que la jornada laboral no es la adecuada, sin embargo, tampoco pueden realizar sus actividades en menos tiempo por excesivas carga de trabajo debido a la falta de personal.

Figura 6.2.3. Modelo de jornada laboral adecuada o inadecuada de acuerdo a la percepción del personal de mando y, percepción sobre la posibilidad de optimización de las actividades en un tiempo menor a la jornada.



En la figura 6.2.4 se muestran las opiniones de los entrevistados sobre si los empleados optimizarían su tiempo para realizar sus actividades en su jornada laboral y así poder retirarse del centro de trabajo a su hora de salida, así mismo, se presentan las acciones que implementarían para aumentar el desempeño laboral de sus trabajadores.

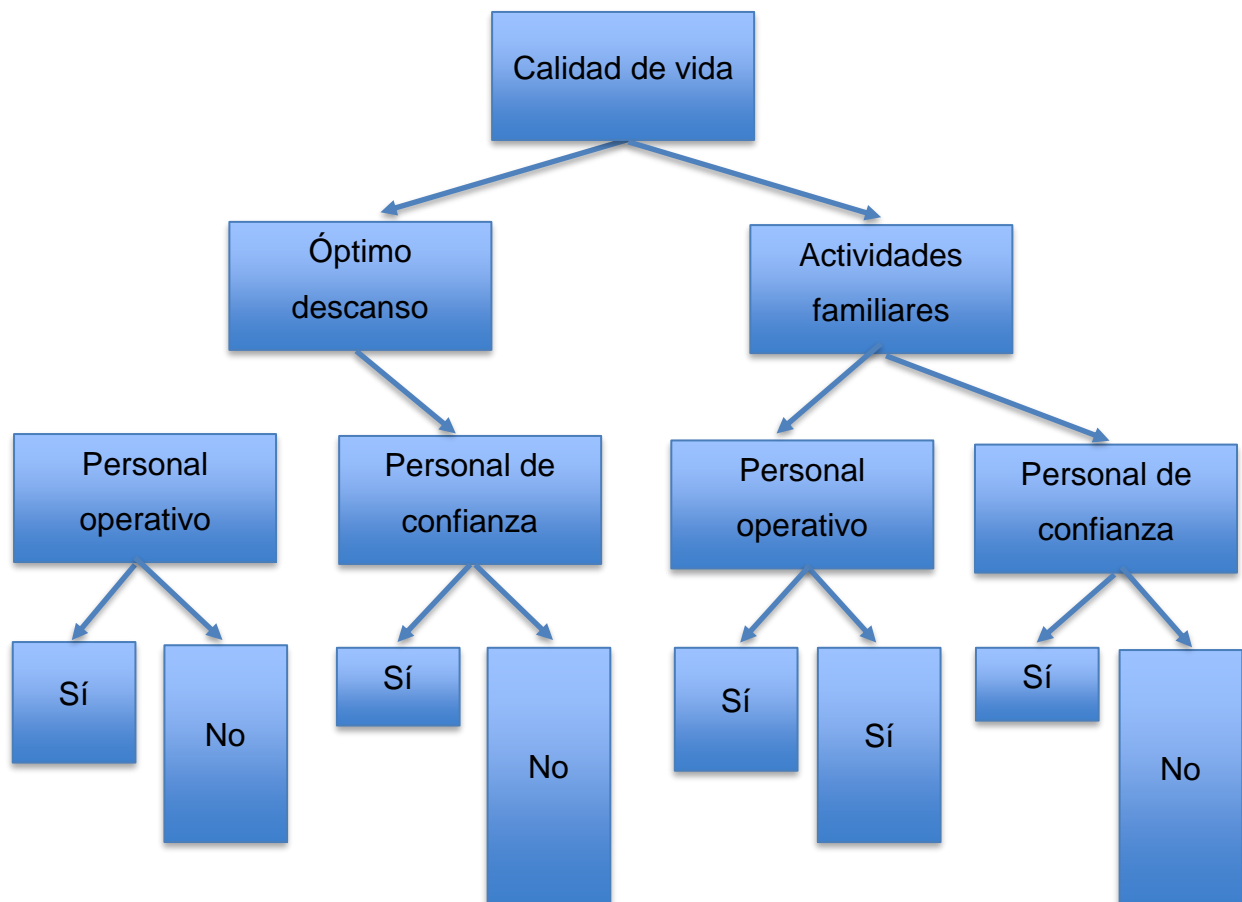
Figura 6.2.4. Modelo de acciones posibles percibidas por el personal de mando para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores.



✓ Calidad de vida

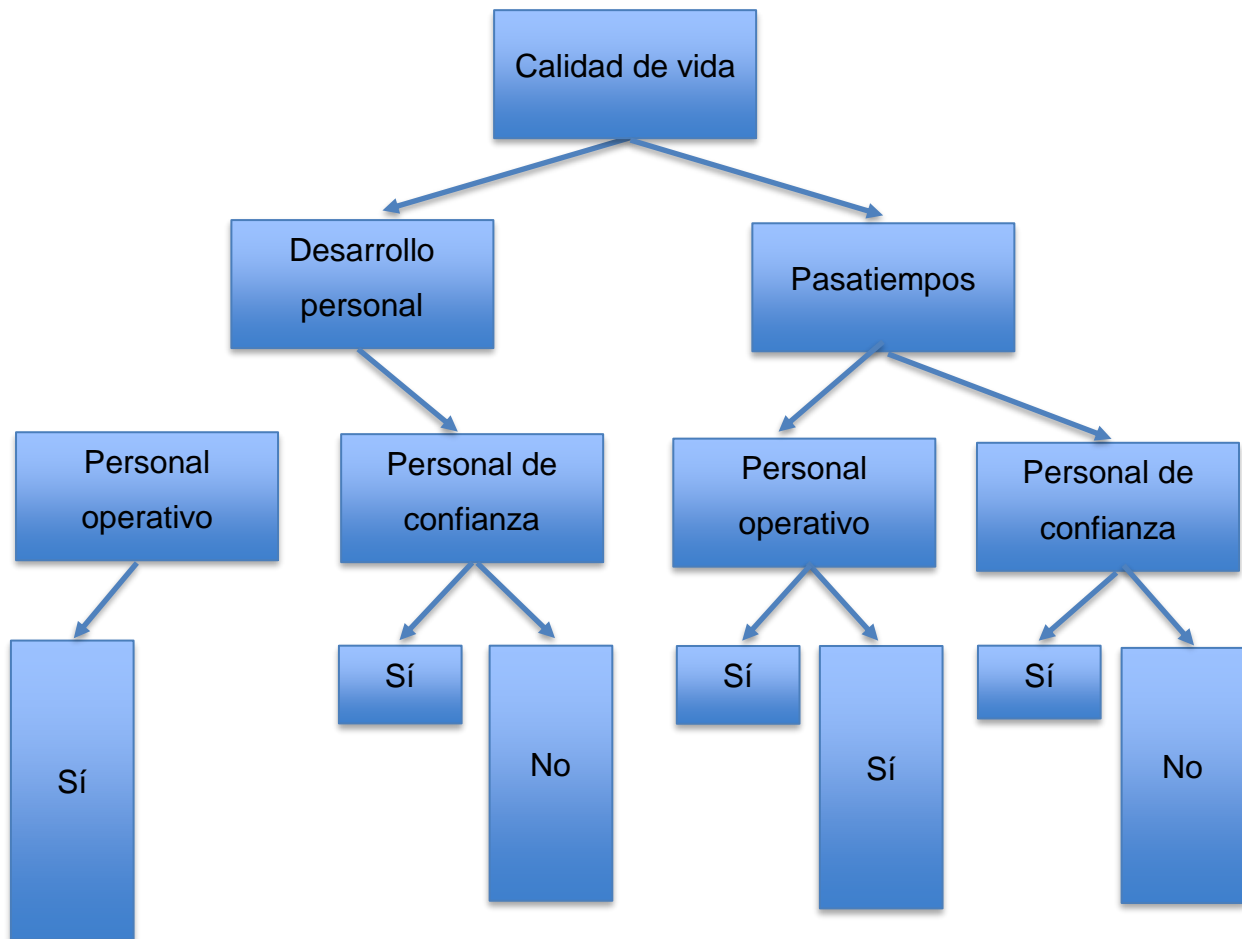
Derivado de la extensa jornada laboral, los trabajadores no gozan de un nivel satisfactorio de calidad de vida. De acuerdo con los indicadores de calidad de vida determinados por la Organización Mundial de la Salud que se tomaron en cuenta en esta investigación y que son: salud física y psicológica, relaciones sociales y entorno, pudimos corroborar que los trabajadores, principalmente los de confianza no tienen el óptimo descanso físico y mental, tampoco realizan continuamente actividades familiares con el fin de estrechar lazos. Se quiere enfatizar que el no estrechar dichos lazos familiares, tiene repercusiones importantes en los trabajadores pues sienten una enorme carga emocional por no poder estar al tanto de los asuntos familiares, en algunos casos, se siente excluido o como si fuera parte de la familia sólo fines de semana, manifestando también que los trabajadores están agotados para realizar actividades adicionales a las laborales, lo anterior se observa en el modelo de la figura 6.2.5.

Figura 6.2.5. Modelo de percepción de los superiores respecto a la calidad de vida de los trabajadores. Parte I.



Respecto al desarrollo personal, sí se les brinda capacitación por parte de los Organismos, sin embargo, la mayoría no tiene educación continua, esto es, la obtención de un grado académico mayor e incluso preparación o actualizaciones en su profesión u oficio tampoco realizan algún pasatiempo, dejando de lado la práctica de algún deporte o actividad física que podría contribuir a su salud física y mental, esto lo se puede apreciar en la figura 6.2.6.

Figura 6.2.6. Modelo de percepción de los superiores respecto a la calidad de vida de los trabajadores. Parte II.



El personal de mando entrevistado también hizo referencia a sus propuestas para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, entre las que destacaron: respetar el horario laboral, contratar más personal para aminorar las cargas excesivas de trabajo, que el organismo implemente olimpiadas familiares donde se realicen actividades con la familia y el aumento de sueldos ya que los ingresos que perciben no son suficientes para cubrir sus necesidades, lo antes descrito de observa en la figura 6.2.7.

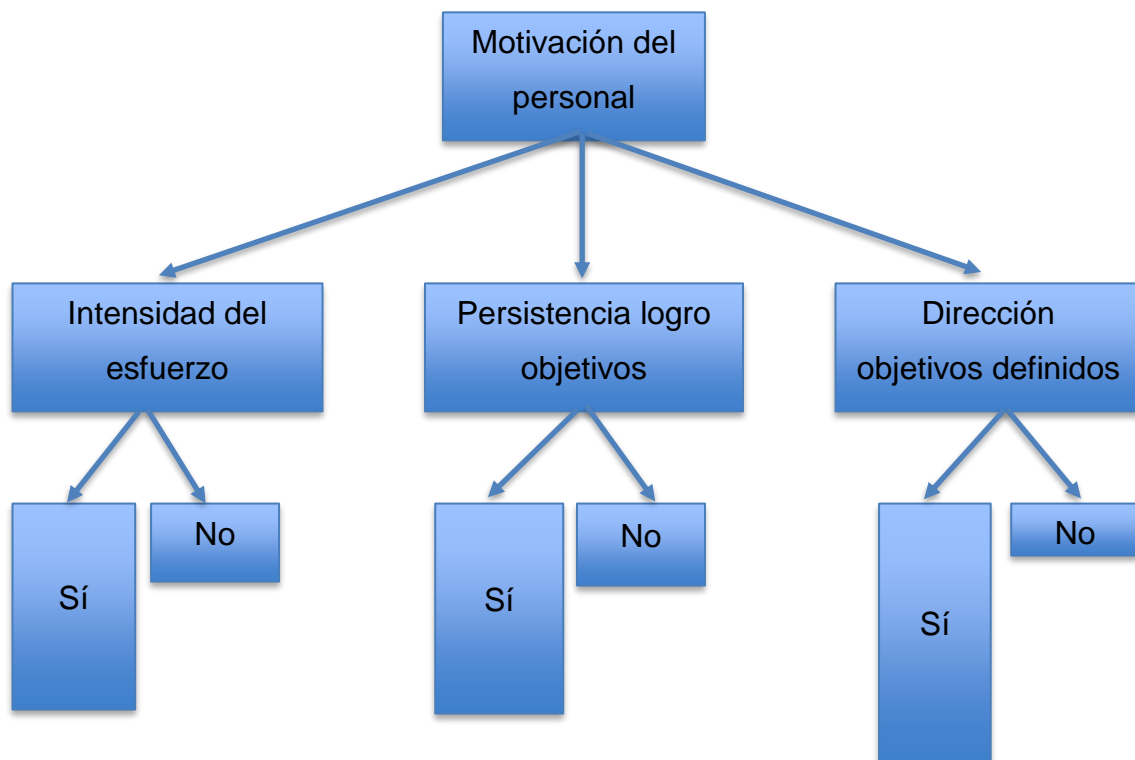
Figura 6.2.7. Modelo de propuestas por parte del personal de mando para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores.



✓ Motivación

Como se puede observar en la figura 6.2.8, de acuerdo a la percepción de sus superiores, la mayoría de los trabajadores tienen los tres indicadores de la motivación, es decir, reflejan intensidad del esfuerzo procurando realizar sus actividades de la mejor manera, también observan dirección al tener los objetivos definidos y persistencia en el logro de los mismos.

Figura 6.2.8. Modelo de indicadores de motivación de los trabajadores percibidos por el personal de mando.



Las personas de mando entrevistadas realizaron propuestas para mejorar la motivación de sus trabajadores, mismas que se pueden apreciar en el modelo de la figura 6.2.9.

Figura 6.2.9. Modelo de propuestas por parte del personal de mando para mejorar la motivación de sus trabajadores.



Se puede concluir que los resultados del presente estudio con enfoque cualitativo confirman lo expuesto en los resultados y hallazgos del cuantitativo pues son congruentes entre sí ya que se observa que, las personas que laboran ocho horas o menos, tienen mayores satisfactores respecto de los indicadores de desempeño laboral, calidad de vida y motivación.

Conclusiones

Como vimos en los antecedentes del presente trabajo de investigación, pese a que los gobiernos intentaban regular la extensa jornada laboral y proteger a los menores de edad, ninguna ley fue cumplida por los empleadores y es debido a estos abusos que empiezan los movimientos obreros a exigir mejores condiciones de trabajo y de vida, lo cual se desata en luchas que cobraron muchas vidas, sin embargo, se obtuvieron derechos como la reducción de la jornada laboral a máximo ocho horas diarias.

Hoy en día, parece que no es de importancia las muertes que se causaron en pro de la obtención de derechos de los trabajadores, ya que las organizaciones, sin importar si son públicas o privadas, no toman en cuenta lo establecido en la Ley Federal del Trabajo que emana de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la cual incluye los derechos fundamentales para la vida como seres humanos.

Con base en la información recopilada durante la investigación, se observa que en nuestra época “moderna” y aún con todos los avances tecnológicos, hemos regresado a aquellos tiempos en que las jornadas laborales eran extenuantes y, aunque tenemos leyes que limitan la jornada máxima laboral a ocho horas, la realidad es que las jornadas exceden por mucho este límite, jornadas que no están estipuladas en los contratos laborales y en la gran mayoría de los casos tampoco son remuneradas como lo establecen las leyes.

El hecho de que la jornada laboral máxima establecida en México no se respete ni se haga cumplir, tiene repercusiones en las organizaciones, los trabajadores, las familias y, en general, en la sociedad pues disminuye:

- 1) El desempeño laboral. Si el trabajador no puede satisfacer sus necesidades fisiológicas básicas, por ejemplo, el descanso adecuado para la recuperación física y mental, entonces, ¿cómo podría cumplir las actividades encomendadas en el campo laboral en un tiempo determinado requerido? con base en los datos recabados, podemos concluir que, cuando el trabajador está agotado física y mentalmente, no responde con la misma eficacia que si hubiera tenido un descanso reparador.
- 2) La calidad de vida de los trabajadores. No sólo en el aspecto económico sino también, tomando en cuenta otros factores como su salud física, mental y emocional, así como su educación, entre otros aspectos, todo esto como consecuencia de no tener tiempo siquiera para cuidar su alimentación, hacer ejercicio o para beneficiarse de educación continua, y no menos importante, los problemas emocionales por sentirse culpables de descuidar a su familia en sentido afectivo-emocional, académico, físico, etc., por no estar pendiente de sus situaciones cotidianas.
- 3) La motivación. Debido a que el trabajador, en algunos casos, no tiene la intensidad, persistencia y la dirección de sus esfuerzos por alcanzar los objetivos.

De los resultados de este trabajo se desprende que la jornada máxima laboral idónea es la de siete horas ya que, de acuerdo a las encuestas se pudo observar lo siguiente:

- Respecto al desempeño laboral, de acuerdo a las respuestas de los encuestados, los trabajadores con jornadas de ocho horas o más (trabajadores de confianza) expusieron que frecuentemente podrían realizar sus actividades en menos tiempo del que permanecen en el centro de trabajo, contrariamente a los trabajadores de siete horas (trabajadores operativos sindicalizados) que dijeron casi nunca poder realizar dichas actividades en menos tiempo.
- En relación con la calidad de vida de los trabajadores, las personas que laboran siete horas diarias (trabajadores sindicalizados) apuntaron que sentían un nivel satisfactorio de los indicadores de calidad de vida emitidos por la Organización Mundial de la Salud los cuales son: salud física y psicológica, relaciones sociales y entorno, contrariamente a lo reconocido entre trabajadores de ocho horas diarias o más (trabajadores de confianza).

De acuerdo a los resultados, se puede observar que, si la jornada laboral es la adecuada –de siete horas de acuerdo a los resultados del estudio cuantitativo- se eleva la calidad de vida del trabajador al procurarse mayor salud física y mental, tener mejores relaciones sociales y la manera en que perciben su entorno, entonces, si el trabajador puede tener mejor calidad de vida, su desempeño laboral también aumentará, lo que se traduce en productividad para las organizaciones y, una sociedad más sana y con valores, puesto que, la riqueza de una sociedad nace de la riqueza de los individuos que la componen.

Actualmente, tenemos una jornada laboral diurna máxima legal establecida en México de ocho horas diarias, sin embargo, muchos patrones han optado por considerarla como la jornada mínima, extendiéndola a jornadas extenuantes de hasta doce horas diarias, si a esto agregamos el tiempo de trayecto, el tiempo que el trabajador permanece fuera de su casa, puede prologarse a catorce horas o más, dependiendo cada caso.

En algunos países de Europa se trabajan menos de ocho horas, pero son más productivos (como expusimos en el planteamiento del problema de acuerdo con estudios realizados por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos en 2018, los trabajadores mexicanos trabajan en promedio 2,148 horas al año, de los países miembros el más alto, en contraste con los trabajadores de Alemania que trabajan 1,363 horas y tienen mayor productividad), México se ha caracterizado por adoptar (o adaptar) modelos europeos, ¿por qué no imitar la reducción de la jornada laboral de aquellos países?, si es algo que está comprobado; que una jornada laboral reducida contribuye con muchos beneficios para los que la adoptan, desde mayor desempeño por parte de los trabajadores - que se traduce en un incremento considerable de la productividad para las organizaciones-, hasta una sociedad más sana física, emocional e intelectualmente.

De acuerdo con los resultados del estudio cualitativo, se pudo apreciar que, en general los trabajadores están motivados ya que muestran tener los indicadores de intensidad, persistencia y dirección del esfuerzo hacia el cumplimiento de objetivos, sin embargo, se observó que la duración de la jornada laboral sí influye en su motivación ya que la intensidad o la persistencia puede disminuir si el trabajador se encuentra fatigado física y mentalmente. Si el individuo está motivado a realizar acciones que lo lleven al logro de sus objetivos, las realizará

de la mejor manera, es decir, hablando laboralmente, aumentará su desempeño en la organización.

Todos lo que está alrededor del individuo puede influir positiva o negativamente en su comportamiento, llámese familia, amigos, compañeros de trabajo, sociedad, cultura organizacional, clima laboral, edad, sexo, nivel socioeconómico, nivel cultural, por mencionar sólo algunos de los factores que pueden influir en la motivación del ser humano.

La mejor motivación es la que viene de dentro del individuo, es decir, la motivación intrínseca; sin embargo, no todos la tienen, es por eso que los líderes deben propiciar el ambiente adecuado para desarrollarla en sus trabajadores. Los líderes son capaces de estimular la conducta y de influir en la motivación; sin embargo, no se debe ver al ser humano como una cosa que emite salidas en respuesta de las entradas que recibe, sino percibir las circunstancias en cada caso.

En México, muchos individuos tienen frustración, desánimo y bajo desempeño laboral debido a las extensas jornadas laborales porque éstas, no les permiten realizar actividades que son parte de la vida cotidiana del ser humano, impidiendo su desarrollo integral. El trabajador debiera gozar de buenas relaciones familiares, actividades que contribuyan a su desarrollo físico, profesional y personal, así como tener el tiempo para descansar adecuadamente y recuperarse de la jornada laboral, de esta manera, se logrará un ambiente de trabajo óptimo para desempeñar sus labores con una mejor actitud y disposición.

Lo más valioso que tienen las organizaciones son sus trabajadores, pues es lo único que otras organizaciones no pueden imitar, los líderes son los encargados de cuidar a sus trabajadores permitiéndoles y estimulándolos para que desarrollen

al máximo sus capacidades, esto contribuirá en beneficio para la organización, para los trabajadores y para los mismos líderes.

Derivado de las conclusiones antes descritas, se emiten las siguientes recomendaciones a los líderes de las organizaciones:

Primera. - Que se sirvan tomar en cuenta los resultados de la presente investigación, respecto a implementar una jornada laboral máxima de siete horas diarias para los trabajadores, esto como estrategia para incrementar el desempeño laboral, la calidad de vida y la motivación en sus trabajadores, lo anterior, no sólo les conviene a éstos, sino a ustedes mismos ya que tendrán mejores resultados y, consecuentemente, esto ayudará a que la productividad de sus organizaciones crezca. Debemos recordar que la jornada laboral diurna establecida en México es la máxima legal por lo que puede ser menor y para beneficio de todos.

Segunda. - Que, para el mejor desempeño de los trabajadores, proporcionen dos días y medio de descanso para la adecuada recuperación física y mental y para que los trabajadores puedan dedicar tiempo al esparcimiento familiar, contribuyendo al desarrollo del núcleo familiar.

Con una jornada laboral de siete horas se podría contribuir:

- Al respeto a los derechos humanos de los trabajadores eliminando las jornadas laborales extenuantes y proporcionándoles un trabajo digno;
- A la protección de la salud ya que los trabajadores tendrían tiempo y la energía necesaria de ocuparse en la alimentación y práctica del deporte de sí mismos y de su familia;

- Con los derechos de los niños respecto a la alimentación, salud, educación y sano esparcimiento para su desarrollo integral, pues, sus padres podrán participar en su proceso educativo, estar al pendiente de su progreso y desempeño y velar siempre por su bienestar y desarrollo; recordemos que, niños sanos, adultos sanos con aportes a la sociedad y al país. Los niños tienen necesidad y el derecho de convivir con sus padres y que éstos estén al pendiente de ellos.
- A la formación de familias unidas al compartir actividades, ya sean recreativas, educativas, deportivas, entre otras, pues la primera empresa del Estado es la familia.

Al respecto, al fortalecer los lazos familiares, e inculcar valores en los hijos, se lograría una sociedad sana en su generalidad, disminuyendo considerablemente la cantidad de jóvenes con adicciones por falta de atención de los padres desde pequeños, enfermedades cardíacas en los trabajadores por causa del estrés y sedentarismo, desequilibrio emocional de las familias y del trabajador por su ausencia, enfermedades por dormir menos del tiempo necesario para la recuperación física y mental.

Algunas de las consecuencias del cansancio es la pérdida de memoria y concentración en las actividades, lo cual hace que el trabajador tenga un medio o bajo desempeño laboral. El agotamiento de los trabajadores evidencia más errores en su práctica profesional.

Cada vez es más difícil lograr y mantener el equilibrio entre la vida personal y/o familiar y la vida laboral, sin embargo, no debe caerse en los viejos errores, los líderes organizacionales tienen mucha responsabilidad y un gran desafío al

respecto, ya que tienen en sus manos, en gran parte, que el trabajador pueda lograr alcanzar ese equilibrio, y esto lo pueden lograr mediante la implementación de políticas que tomen más en cuenta las necesidades de los integrantes de la organización en general.

Los resultados de esta investigación contribuirán al conocimiento en la rama de la administración de las organizaciones respecto a la influencia que tiene la duración de la jornada laboral diurna en el desempeño laboral, la calidad de vida y en la motivación de los trabajadores, mismos que pueden utilizarse como base para posteriores investigaciones.

De acuerdo al estudio realizado, llegamos a la conclusión de aceptar la hipótesis: “Una extensa jornada laboral diurna influye negativamente en el desempeño laboral, la calidad de vida y la motivación de los trabajadores”, debido a que, los resultados de los cuestionarios aplicados a trabajadores y entrevistas a personal de mando de los Organismos Reguladores del Sistema Financiero Mexicano, arrojaron datos contundentes que robustecen dicha suposición. Entonces, la duración de la jornada laboral sí influye en el desempeño laboral, la calidad de vida y la motivación de los trabajadores.

Referencias

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. Vol. 2, pp. 267 a 299. New York: Academic Press.
- Araujo, M y Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG*. Volumen IV. 2ª. Edición.
- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 35 (2), 161-164.
- Arias, F. (2017). Calidad de vida en las organizaciones, las familias y la sociedad. México: Juan Pablos Editor, S.A. de C.V.
- Ashton, T. (1948). *La Revolución Industrial 1760-1830*. Chile: Fondo de Cultura Económica, Colección Breviarios.
- Atkinson, J. 1958. *The Achievement Motive*. New York: Appleton.
- Baard, P., Deci, E., y Ryan, R. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Brayman, A. (2016). *Social Research Methods*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Bresó, E. (2008). Taller: "Del Burnout al Engagement". Sistema de Estudios de Posgrado. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Bueno, E. (1996). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- Cawsey, H. (1995) "Influencia del Clima Laboral en el desempeño del empleado". EE.UU.
- Celia, D. y Tulskey, D. (1990). Measuring the quality of life today: methodological aspects. *Oncology* 4, 29-38.
- Chaturvedi, S. (1991). What is important for quality of life to Indians in relation to cancer? *Social Science and Medicine*, 33, 91-94.

- Chiang, M., Salazar, C y Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 16, núm. 2, 61-76. Chile: Universidad del Bío Bío.
- Connolly, J. y Viswesvaran C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: a meta-analysis. *Pers Individ Dif.*, 29, 265–281.
- Deci, E. y Ryan, R. (2000). The What and Why of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E. y Ryan, R. (2002). The paradox of achievement: the harder you push, the worse it gets. *Improving Academic Achievement: Contributions of Social Psychology*, 59–85. New York: Academic Press.
- Deci, E. y Ryan, R. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49, 14-23.
- De Buen, N. (1981). *Derecho del trabajo*, México: Porrúa.
- De Buen, N. (2004). *Derecho del Trabajo*. México: Porrúa, 148-160, 181-188.
- De Charms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic press.
- Del Castillo, M. (1992). *El Administrador y su entorno dentro de la organización*. México: Limusa / Grupo Noriega Editores.
- De la Cueva, M. (2003). *El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo*, México: Porrúa.
- Devi S. (2011). Doctors in distress. *Lancet*, 377, 454–475.
- Dolan, S., García, S. y Díez, M. (2005). *Autoestima, estrés y trabajo*. España: Mac Graw Hill.
- Durán, M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Escuela de Ciencias de la Administración Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica Revista Nacional de Administración*, 1 (1), 71-84.

- Escalante, P. (2006). Nueva historia mínima de México, México: El Colegio de México.
- Espada, M. (2002). Nuestro motor emocional "la motivación". Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Fernández, E., Chóliz, M., Palmero, F. y Martínez, F. (1997). Cuaderno de Prácticas de Motivación y Emoción. España: Pirámide.
- Freudenberger, H. y Richelson, G. (1980). Burn out: the high cost of high achievement. What it is and how to survive it. Norvell, MA: Anchor Press.
- Gallardo, E., Espluga C. y Triadó X. (1995) ¿Qué deberíamos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. España: Universidad de Barcelona.
- Gómez, N. (1998). Historia universal. México: Addison Wesley Longman de México, S.A de C.V.
- Greguras, G. y Diefendorff, J. (2009). Different fits satisfy different needs: linking personenvironment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465-77.
- Hebb, D. (1949). The organization of behavior, Nueva York: Wiley.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2018). Metodología de la Investigación. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Herzberg, F. (1959). Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados? New York: Wiley.
- Ivancevich, J. y Matteson, M. (1992). Estrés y trabajo: una perspectiva gerencial. México: Editorial Trillas, S.A.
- Jackson, S., Schwab, R. y Schuler, R. (1986). Toward on understanding of the burnout phenomenon. *J Applied Pscychol*, 4, 630–640.

- Känel, R. (1994). Kompetenzbereich für Psychosomatische Medizin. The burnout syndrome: a medical praxis. Bern: Universitätsspital, Inselspital Perspective, 97, 477–87.
- Kaschka, W., Korczak, D. y Broich K. (2011) Burnout: a fashionable diagnosis. Dtsch Arztebl Int., 108, 781–797.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas. México: McGraw-Hill.
- Klein, H. (1989). An Integrated Control Theory Model of work motivation. Academy of Management Review, 14-2, 150.
- Korczak, D., Huber, B. y Kister, C. (2010). Differential diagnostic of the burnout syndrome. GMS health technology assessment, 6, Doc09.
- Korman, A. (1974). A disguised measure of civil rights attitudes. Journal of Applied Psychology, 59 (2), 239-240.
- Laca, F., Mejía, J. y Gondra, J. (2006). Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. Psicología y Salud, 16, Núm. 1, 87-92.
- La Guardia, J. y Patrick, H. (2008). Self-determination theory as a fundamental theory of close relationships. Canadian Psychology, 49, 201-209.
- Leavitt, H. (1964) "Managerial psychology". EE.UU.: The University of Chicago Press.
- Levy, L. y Anderson, L. (1980). La tensión psicosocial. Población, ambiente y calidad de vida. México: Manual Moderno.
- Martínez, A. (2010). El síndrome de burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. Revista de comunicación Vivat Academia, 112, 42-80.
- Martínez, J. (2004). Estrés laboral. Guía para empresarios y Empleados. Madrid: Prentice Hall-Financial Times.
- Maslach C y Jackson S. (1986). Burn-out Inventory. Palo Alto: Consulting Pysichologists Press.

- Maslach C, Schaufeli, W. y Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Ann Rev. Psychol*, 52, 397–422.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper y Row.
- McClelland. D. (1973). *Human Motivation*. England: Cambridge University Press.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise* Nueva York: McGraw-Hill.
- Méndez, A (2008). Tesis: Análisis de un método de evaluación de riesgo psicosocial en el ambiente laboral, para el caso de una organización chilena. Chile: Universidad de Chile.
- Méndez, R. (2014). *Derecho Laboral, un enfoque práctico*. México. McGraw-Hill INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Mingote, A. (1977). Síndrome Burnout. Síndrome de desgaste profesional. España: *Monografías de psiquiatría*, 5, 1–44.
- Mitchell, T. (1997). "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts". *Research in Organizational Behavior*, 19, 60-62. Greenwich: JAI Press.
- Morales, A. y Pons, O. (2002). Influencia de la organización en la motivación laboral. Aplicación al caso de una Administración Pública. *Capital Humano*, 151, pp.26-36.
- Nickerson, C., Kahneman, D., Diener, E., y Schwartz, N., (2003). Zeroing in on the Dark Side of the American Dream: A Closer Look at the Negative Consequences of the Goal for Financial Success.
- Ninín, L. (2008). Asociación entre la percepción de errores médicos, disminución de la calidad de vida y síntomas de depresión y desgaste profesional. *Evidencia- Actualización en la Práctica Ambulatoria*, 1, 1.
- Ortega, C. y López, F. (2004). El burnout o síndrome de estar quemado en los profesionales sanitarios: revisión y perspectivas. España: Universidad de Almería. *Health Psychol*; 4, 137–60.

- Ouchi, W. (1982) ¿Cómo pueden las empresas norteamericanas hacer frente al desafío japonés? México: Fondo Educativo Interamericano, S.A. de C.V., 5-109.
- Padua. J. (2016). Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. México. Fondo de Cultura Económica.
- Patlán, J. (2016). Calidad de vida en el trabajo. México: El manual moderno, S.A. de C.V.
- Patrick, H., y Williams, G. (2012). Self-determination theory: Its application to health behavior and complementarity with motivational interviewing. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 9, 18.
- Peña, H. y Villón S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3, Nº 7, 177-192.
- Peters T. y Waterman, R. (1984). En busca de la excelencia. México: Lasser Press Mexicana, S.A., 248-257.
- Quintero, G. (1992). Comunicación personal. Colombia: A J. Grau.
- Reeve, J., Jang, H., Hardre, P., y Omura, M. (2002). Providing a rationale in an autonomysupportive way as a strategy to motivate others during an uninteresting activity. *Motivation and Emotion*, 26(3), 183-207.
- Robbins, S., (1990). Organization theory: structure, design and applications. Prentice-hall, Englewood Cliffs, 5-8.
- Rodríguez, A. (1999). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. España: Pirámide.
- Rojas, R. (2013). Guía para realizar investigaciones sociales. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Roussel, P. (2000). La Motivation au travail- Concept et theories, Note Nº 326. Universite Toulouse I-Sciences Sociales, 5.
- Ryan, R. y Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

- Segurado, A. y Agull, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 1(4), 828-836.
- Sheldon, K. y Kasser, T. (2001). Getting older, getting better? Personal strivings and psychological maturity across the life span. *Developmental Psychology*, 37, 491-501.
- Soenens, B., Vansteenkiste, M., Lens, W., Luyckx, K., Goossens, L., Beyers, W., y Ryan, R. (2007). Conceptualizing parental autonomy support: Adolescent perceptions of promotion of independence versus promotion of volitional functioning. *Developmental Psychology*, 43, 633-646.
- Tang, L., Kim, J. y Tang, S. (2000). Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover? *Human Relations*, 53(2), 213-245.
- Tarrangó, F. (1995). *Fundamentos de Economía de la Empresa*. España: Universidad de Barcelona.
- Triadó, X., 1991. *Dirección de empresas en el sector servicios (tesis doctoral)*. España: Universidad de Barcelona.
- Vansteenkiste, M., y Deci, E. (2003). Competitively contingent rewards and intrinsic motivation: Can losers remain motivated? *Motivation and Emotion*, 27(4), 273-299.
- Vázquez, A., Pérez, D., Moreno, R., Arroyo, F. y Suárez, J. (2010). Factores psicosociales motivacionales y estado de salud. *Revista: Medicina y Seguridad del Trabajo*, 56 (218), 12-21.
- Vélaz, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. España: Díaz de Santos, S.A.
- Vroom, V. (1979). Leadership decision-making: an empirical test of the Vroom and Vetton model. *Journal of Magement Studies*, 16(1), 1-115.
- Warr, P. (2003). Well-being and the workplace. En D. Kahneman, E. Diener y N. Schwarz (Eds.): *Well-being. The foundations of hedonic psychology*, 392-412. New York: Russell Sage Foundation.

- Young, P. (1961). Motivation and Emotion. A Survey of de Determinants of Human and Animal Activity. New York: Wiley.
- <http://www.oecd.org/acerca/> Fecha de consulta: 17 de enero de 2017.
- <https://es.weforum.org/reports> Fecha de consulta: 28 de agosto de 2017.
- <https://es.weforum.org/> Fecha de consulta: 5 de octubre de 2017.
- <https://www.who.int/es/> Fecha de consulta: 23 de noviembre de 2018.
- https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/cngf/2018/doc/cngf_2018_resultados.pdf Fecha de consulta: 15 de diciembre de 2018.
- <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm> Fecha de consulta: 07 de mayo de 2019.
- <https://www.forbes.com.mx/microsoft-japon-aumento-su-productividad-trabajando-solamente-4-dias/> Fecha de consulta: 17 de octubre de 2019.

Anexo

El cuestionario aplicado a trabajadores de los Organismos Reguladores del Sistema Financiero Mexicano fue el siguiente:



El Plan de Estudios de la Maestría en Administración de Organizaciones de la Universidad Nacional Autónoma de México tiene previsto realizar investigaciones de campo a través de encuestas a efecto de medir y conocer la problemática de un tema en concreto. En ese sentido, el presente cuestionario tiene como objetivo medir y analizar la influencia que tiene la duración de la jornada laboral en la motivación, el desempeño laboral y la calidad de vida de los trabajadores.

Es importante señalar que esta encuesta tiene fines académicos y sólo será usada para tales fines, por lo que no se compartirá ningún tipo de información con terceros. Te pedimos de la manera más atenta que por favor seas honesto ya que las respuestas influyen en los resultados de esta investigación.

Edad ____ Sexo: ___ F ___ M Tipo de institución en la que laboras:
___ Pública ___ Privada
Estado civil: ___ Casado ___ Soltero

Por favor, marca la opción que describa mejor tu situación actual respecto a las siguientes preguntas:

- 1.- En promedio, ¿cuántos días a la semana trabajo? ____**
- 2.- En promedio, ¿cuántas horas dura mi jornada laboral diariamente (tiempo que permanezco en el lugar donde trabajo)? ____**

3.- En promedio, ¿cuánto tiempo invierto en trasladarme diariamente de mi casa a mi centro de trabajo y viceversa (favor de sumar el tiempo de los dos traslados)? ____

4.- ¿Al terminar mi jornada laboral, tengo tiempo para satisfacer mis necesidades fisiológicas básicas (descanso adecuado para mi recuperación física y mental, alimentación adecuada, sexo u otras necesidades corporales)?

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Casi nunca ___ Nunca

5.- ¿Al terminar mi jornada laboral puedo realizar actividades que contribuyan a mi equilibrio emocional (meditación, estar conmigo mismo(a), pensar en mi yo interior, yoga, relajación, lectura de ayuda personal, etc.)?

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Casi nunca ___ Nunca

6.- Al regresar a mi casa después de mi jornada laboral, ¿me siento protegido(a) contra algún daño físico o psicológico (asaltos, transgresiones, maltrato físico, maltrato psicológico familiar o extrafamiliar)?

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Casi nunca ___ Nunca

7.- ¿La duración de mi jornada laboral me ayuda a sentirme aceptado o que pertenezco a un grupo dentro del trabajo?

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Casi nunca ___ Nunca

8.- ¿La duración de mi jornada laboral me permite tener amistades fuera del trabajo?

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Casi nunca ___ Nunca

9.- ¿La duración de mi jornada laboral me permite estrechar lazos con mi familia?

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Casi nunca ___ Nunca

10.- Considero que la duración de mi jornada laboral me ayuda a sentirme dentro y fuera de mi lugar de trabajo como una persona:

Autónoma

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Casi nunca ___ Nunca

Con respeto a sí misma

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Casi nunca ___ Nunca

Que alcanza logros

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Casi nunca ___ Nunca

Con estatus

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Casi nunca ___ Nunca

Que tiene reconocimiento de otras personas

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Casi nunca ___ Nunca

11.- Considero que la duración de mi jornada laboral me permite tener u obtener dentro y fuera del trabajo:

Crecimiento personal

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Casi nunca ___ Nunca

Desarrollo de mis capacidades

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Casi nunca ___ Nunca

Autorrealización

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Casi nunca ___ Nunca

12.- ¿Considero que podría cumplir con las actividades que me son asignadas en tiempo y forma, en menos horas de las que permanezco en la institución para la cual trabajo?

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Casi nunca ___ Nunca

13.- Considero que la duración de mi jornada laboral me permite tener un nivel satisfactorio de:

Salud

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

Educación

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

Ingresos que satisfagan mis necesidades

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

14.- ¿Permanezco en mi centro de trabajo más tiempo del establecido en mi contrato laboral?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

15.- Por favor indica el promedio de horas diarias que exceden a las establecidas en tu contrato _____

16.- ¿Considero que el tiempo excedente es necesario (es decir, la razón por la que me quedo después de mi horario de trabajo es para realizar trabajo realmente urgente)?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca

17.-El nivel de mi puesto de trabajo es:

Alto mando Mando medio Operativo

18.- Mi nivel de ingresos está entre (rango en pesos):

Menor a 3,000 De 3,001 a 10,000 De 10,001 a 17,000

De 17,001 a 24,000 mayor a 24,001

Fin

Tu ayuda contribuirá a incrementar el conocimiento en el ámbito de la administración del talento. ¡Muchísimas gracias! ☺

Respecto al estudio cualitativo, las preguntas que se realizaron en las entrevistas fueron las siguientes:

- 1.- ¿Cuántos trabajadores tiene a su cargo?
- 2.- ¿En promedio, cuántas horas trabajan en su área diariamente?
- 3.- ¿Considera que la duración de la jornada laboral le permite al trabajador tener:
 - a) el óptimo descanso físico y mental,
 - b) actividades familiares,
 - c) desarrollo personal,
 - d) pasatiempos
- 4.- ¿Usted cree que la duración de la jornada laboral es la adecuada para el buen desempeño de los empleados?
- 5.- ¿Por disposición de qué o quién se maneja ese horario laboral?
- 6.- ¿Cree que las actividades encomendadas a los trabajadores podrían hacerse con mayor eficacia y en menos tiempo?
- 7.- ¿Cree usted que el personal está motivado?
Si es así, ¿qué cree que lo motiva?
Si no es así, ¿qué cambios propondría para motivarlo?
- 8.- ¿Qué haría usted para aumentar el desempeño laboral en sus trabajadores?
- 9.- ¿Qué haría usted para fomentar la motivación en sus trabajadores?
- 10.- ¿Qué propondría usted para aumentar la calidad de vida de sus trabajadores y sus familias?
- 11.- ¿Usted cree que su personal optimizaría su tiempo y actividades si le dijera que en lugar de salir a las 7 pm saldrá a las 5 pm, es decir, cree que se apresurarían a realizar sus actividades para terminarlas en tiempo o cree que seguirían ocupando tiempo para otras actividades?

Entrevistas

Entrevista con un subdirector de área de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores

Para efectos de esta entrevista, se utilizarán las letras “A”, para hacer referencia al entrevistador y, “B” al entrevistado y se utilizará el seudónimo de Gabriel.

- A. Hola, buenas tardes, soy Raquel Eunice Meléndrez Pulido y estoy aquí para entrevistar al licenciado Gabriel, subdirector de área de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Hola Gabriel, ¿cómo estás?
- B. Hola, buenas tardes
- A. Muchas gracias por darme la oportunidad de esta entrevista para mi trabajo de tesis, te agradezco muchísimo porque no es tan fácil conseguir estas entrevistas
- B. Ok
- A. Si gustas vamos a empezar con la primera pregunta que es: ¿cuántos trabajadores tienes a tu cargo?
- B. Tengo tres trabajadores a mi cargo, dos son jefes de departamento y un operativo.
- A. Dime, aproximadamente ¿cuántas horas se trabaja en tu área diariamente?
- B. Realmente procuro en lo personal que se vayan temprano, para mí eso es prioridad, sin embargo, como en todos los trabajos, a veces sí hay situaciones en las que amerite quedarse un tiempo más, y sí, estamos trabajando alrededor de unas doce horas, a ellos si les procuro que, digamos, del horario establecido a las seis, que se vayan a las siete, les digo que respeten el horario para mí es fundamental, y pues, en ese sentido

estarían trabajando las ocho horas diarias, me refiero a ellos, yo la verdad, siempre me quedo un poco más.

- A. ¿Hasta qué hora te quedas normalmente?
- B. Hasta las ocho mínimo, y hay veces que sale algo justo a las ocho, y ya me dieron las nueve o las diez y uno como líder te piden a ti las cosas y pues tienes que atenderlas.
- A. Y por lo regular, ¿tú ves que las personas que están más o menos a tu nivel, se van a la misma hora que tú?
- B. Es variable, depende el área, hay otras áreas que extienden más el horario y se van hasta las once, a veces hasta las doce y es una cuestión de presión psicológica la que te obliga a quedarte un poco más o un mucho más porque dices: es que en las otras áreas no se van, entonces me voy a quedar un poquito más y se va haciendo esa mala práctica.
- A. ¡Claro! ¿Consideras que la duración de la jornada laboral le permite al trabajador tener un óptimo descanso físico y mental, realizar actividades con su familia, tener un desarrollo personal o realizar pasatiempos?
- B. Es relativo y más aquí en la ciudad, yo te podría decir que, si la jornada laboral se respetara, es decir, como está establecido, las 8 horas de nueve a seis o de diez a siete, sin problema podría un trabajador dar tiempo a esas cuestiones, pero hay otra parte muy importante que es cómo está la ciudad, en mi caso, yo vivo en Nezahualcóyotl, de aquí de la Comisión hasta allá hago hora y media a veces dos horas, entonces imagínate, dos horas de ida, dos horas de regreso, son cuatro horas perdidas y en el tráfico o en el metro, son horas que estás restando para esparcirte, pero si tú dices, a bueno es que vivo aquí a la vuelta de la esquina, a diez minutos y en el trabajo que tienes sí se respeta la jornada laboral, yo creo que sí tendrías tiempo, imagínate, sales a las seis, a las seis y media estarías en tu casa, que te duermas a las once, entonces tienes cuatro horas para estar con tu familia, estudiar, practicar deporte, por eso te digo que es relativo, depende

la situación de cada persona, en un mundo ideal, yo pienso que sí te lo permitiría la jornada laboral.

A. Sí porque aparte, la mayoría de los empleados, no viven cerca de insurgentes, la mayoría vive mínimo a hora y media de aquí.

B. Sí, sí, ¡claro!

A. ¿Crees que la jornada laboral es la adecuada para el buen desempeño de tus trabajadores?

B. yo pienso que sí, también es muy importante respetar el llegar temprano y quitarse de las malas práctica de salir por el café, que se ponen a platicar con el vecino, entonces si tú llegas y desde las nueve te pones a hacer tu trabajo, yo creo que da tiempo suficiente para que al final de la jornada tú puedas decir ya terminé y me puedo ir a mi casa y entonces, yo sí la considero óptima pero hay que considerar qué áreas y también de acuerdo a las funciones, hay áreas que no les da la vida porque no tienen el suficiente personal, la suficiente estructura para realizar esas funciones y hay mucha carga de trabajo para pocas personas, entonces en ese caso, se puede decir que la jornada laboral no da tiempo y más en estos tiempos en los que, como tú sabes, se está realizando un ajuste estructural en toda la Administración Pública Federal y eso va a hacer que se replanteen muchas funciones para evitar áreas con sobrecarga de trabajo y que a tus trabajadores pues los tengas bien motivados, descansados y que no lleguen con el tumulto de trabajo a sacar en una jornada y que ven que no lo pueden hacer, pues yo pienso que es tortuoso. Entonces es una situación que creo que es relativa, es decir, que a algunas áreas sí les puede dar la vida, otras no tanto y pues también uno mismo, la responsabilidad de uno es maximizar tu tiempo, optimizarlo y hacer tu trabajo.

A. ¡Claro! Y estos horarios laborales que tienen, lo que me platicabas, de diez horas, a veces hasta más, ¿por disposición de qué o quién se está

manejando ese horario, es simplemente costumbre o quién dice: te tienes que quedar más tiempo?

B. Yo ya tengo muchos años trabajando en el gobierno y eso nunca nadie te lo va a decir, aquí es una cuestión, digamos de compromiso, de un líder que llega a un trabajo y se lleva a su equipo y pues las personas de ese equipo como tienen el compromiso con esa persona pues le dedican mucho tiempo extra. También está una situación en la que, llega un nuevo gerente, un nuevo líder y empieza a reclutar pero a la gente que está reclutando, desde el principio le dicen que son horarios extensos y la situación del país donde hay mucho desempleo, obliga al trabajador que lo está buscando a aceptar horarios que la verdad, no son adecuados y no te queda otra más que aceptar quedarte muchas horas extras porque de eso depende muchas veces tu trabajo, y pues eso, sabemos que no está establecido en ningún lado y la jornada, sí sabemos que está establecido que son máximo ocho horas pero la práctica de muchas instituciones de gobierno es que son más, horarios de diez de la noche, once de la noche, entras a las nueve, te vas a las once de la noche y no está establecido en ningún lado.

A. ¿Crees que las actividades encomendadas a los trabajadores podrían hacerse con mayor eficacia y en menos tiempo?

B. Yo te puedo hablar por la experiencia que he tenido, tienes que entrar en materia, en los procesos cómo están definidos y tienes que ver en qué paso puedes optimizar tiempo, hacerlo de diferente forma para que el trabajo salga rápido, pero eso es relativo, dependiendo de cada área, de cada persona, la formación que tenga es muy importante en las áreas de trabajo porque no todos saben de procesos, de mapeo, de arquitectura de procesos, de estas herramientas que ayudan a dibujar a mapear un proceso y a partir de ahí definir en qué pasos se puede mejorar, qué gente lo está haciendo, de qué forma, si esa gente es la adecuada para hacerlo o mejor la sustituyes por otra gente, tienes que hacer realmente un análisis

organizacional de esa actividad y poder determinar los recursos con los que cuentas, cómo lo haces mejor, cómo lo haces más eficiente y yo creo que todos los procesos son susceptibles de mejora y depende de la formación de cada quien y de cada área porque yo he visto muchos casos, en los años que tengo experiencia que llegan a un área y preguntan: ¿cómo lo han hecho?, ah pues así, ah bueno sigan haciéndolo igual, yo pienso que alguien que llega nuevo, tiene que replantear todo, definir y ver cómo se hacen mejor las cosas y si derivado de ese análisis, se da cuenta que como lo estaban haciendo es la forma más óptima, entonces sí, que diga que se siga haciendo igual. Yo digo que siempre tienes que hacer un diagnóstico para que se pueda definir si se puede hacer mejor o no y yo creo que siempre, siempre hay aspectos susceptibles de mejora.

- A. Aparte la persona nueva viene con otro punto de vista que por su experiencia trae otra visión.
- B. Sí, simplemente por ser una persona distinta, todos pensamos diferente, ya con ese hecho se ve desde otro punto de vista.
- A. ¿Crees que el personal que está a tu cargo está motivado?
- B. El personal con el que colaboro actualmente llevo dos años y sí he observado altibajos por distintas situaciones. Uno como líder siempre procura estarlos motivando dentro de sus posibilidades como por ejemplo, darles la salida temprano y reconocerles las actividades que hacen bien y si no las hacen bien tienes que retroalimentar pero siempre guardando esa línea de respeto, no quebrantando su integridad como persona, sin humillar a la persona porque lo hizo mal, porque los errores se cometen, entonces, desde ese punto de vista que tiene uno para con ellos, trata uno de motivarlos, sin embargo, tú sabes que la motivación en el trabajo se da también por los ascensos laborales, por ganar más, por proyectos nuevos que tú sabes que en un futuro pueden promocionarte, si eres jefe de departamento, subes a subdirector pero eso, tú sabes que son decisiones

superiores, de muy arriba, incluso del mismo Servicio Profesional de Carrera en las instituciones en las que lo hay, desde ese punto de vista, a veces sí los siento desanimados porque tengo una persona que ya lleva quince años como jefe de departamento, ella estudió su carrera porque nada más tenía preparatoria, se hizo el propósito, estudió, sacó fuerzas no sé de dónde, hizo su licenciatura, pero la vida no es así de fácil de que ya consigues el título y ya en automático te van a dar un puesto más alto, aparte todavía tienes que luchar por él y muchas veces es algo que uno no les puede dar, entonces por ese lado sí los siento desmotivados porque no ha habido esa parte del ascenso.

A. Sienten que ya se estancaron.

B. Exactamente, entonces dentro de las posibilidades de uno, se les motiva a hacer bien los proyectos y saben que al hacerlo bien siempre se les reconoce, por ejemplo: yo a mis jefes, siempre les digo: hicimos este trabajo, tal persona me ayudó a hacer este análisis y esta otra persona este otro, ellos son mi equipo, lo hicieron y bien, nada de robarles el mérito.

A. Eso habla muy bien de ti.

B. Creo que en cuanto a actividades, siempre que hacemos algo, lo hacen bien, están motivados en hacerlo bien, en hacerlo rápido, porque sabes que el mérito al final te retribuye, tal vez a unos muy rápido, a otros no tanto pero es lo que uno puede hacer.

A. Es lo que está al alcance de tus manos.

B. Exactamente.

A. tú me dices que en el sentido de actividades, están motivados, me comentas también que es complicado darles otro puesto más alto, porque ya sería como aspirar al tuyo, pero, ¿crees que puedas hacer algo más para motivarlos o crees que ya agotaste todo lo que estaba en tus manos?

B. Pues mira, todo lo que estaba en mis manos, lo he hecho y ya como la persona, como el trabajador, absorba esa parte, ya es otra cosa, porque

desde mi punto de vista, la motivación debe salir de uno mismo, y no estar esperando a que me van a dar un puesto, me van a reconocer, o sea, uno mismo es que el que tiene cada día que llegar al trabajo y estar motivado, porque de eso vivimos y si se hace el trabajo no adecuadamente porque no estás motivado, es decir, yo veo la motivación como un motor de uno mismo.

- A. Tú la ves como intrínseca, porque lo extrínseco, es lo que me comentabas, un ascenso, un aumento de sueldo, incluso el reconocimiento que tú les das a las personas, obviamente, la mejor motivación es intrínseca.
- B. Sí, hay personas que pueden ser exitosas, pero en motivación no andan tan bien, pueden llegar un día al trabajo con un genio, un humor de la patada y hay otras personas que tú lo ves todos los días motivadísimos, con una actitud de hacer las cosas muy padre que hasta te contagia y en cualquier nivel que estés, tienes que hacer eso, seas operativo, jefe de departamento, lo que tú seas, tienes que hacer así, afrontar así los retos.
- A. ¿Qué harías para aumentar el desempeño laboral en tus trabajadores?
- B. ¡Ah, qué interesante pregunta, difícil fíjate! Más bien te puedo decir qué he hecho y te lo voy a explicar con casos. Cuando yo llego a este puesto, hay una persona que es colaborador mío que ya tiene mucho tiempo ahí, y que por ese tiempo que tiene, ha concentrado mucha información, tiene concentración de poder por la información, toda la gente que como ahí está pues ve esos temas, y cuando yo llegué, observé que al tener tanto no lo hacía eficientemente, en su lugar de trabajo, en sus cajones tenía documentos por archivar de hace años, luego le encargué un trabajo y yo decía: ¿por qué tarda tanto? Si es nada más hacer documentos, entonces lo que hice fue que me senté con mi trabajador y le dije: quiero ver cómo lo haces, el siguiente trabajo igualito, lo hice yo para demostrarle que las cosas se pueden hacer más rápido. Otra cosa que hice fue quitarle actividades y

- empezar de cero, entonces de esa manera, esa persona se volvió muy productiva, porque de tanto que tenía no hacía nada rápido.
- A. porque tenía toda la carga.
- B. Exactamente. Entonces lo que hice fue quitárselo y decirle: necesito que hagas esto. Esa misma actividad, cuando tenía todo, por decirte algo, la hacía en medio día y cuando le quité todo, me lo hizo en una hora.
- A. Redujo muchísimo el tiempo.
- B. Así es, otra cosa que hice para aumentar la productividad fue que intercambié actividades con mis dos jefes de departamento, lo que hacía uno, se lo pasé al otro y viceversa.
- A. ¡Se me hace muy buena idea!
- B. Sí, resultó muy interesante, obviamente son personas distintas con formaciones distintas, eso me sirvió para determinar que cierta actividad la hace mejor una persona que tiene formación de ingeniero en informática, entonces esa actividad a él se le facilitó muchísimo, la hace rapidísimo, entonces se la dejé a él y a la otra persona le dejé actividades que tenía el ingeniero, por ejemplo, esta persona es muy buena para atender a las personas, es muy amable, me gusta el trato que tiene, las atiende bien, entonces en esa actividad ella es muy productiva.
- A. Detectaste en qué son buenos.
- B. Digamos, tú no sabes si van a ser buenos o no, más bien es ver las actividades que se tienen que realizar, ver quién la hace mejor, más eficientemente y a la larga, ese método me ha servido mucho porque cuando no está uno, lo hace el otro.
- A. Los dos saben hacer las dos cosas.
- B. Exactamente, entonces en el área donde estoy, sin problema se pueden ir de vacaciones cuando quieran, los días que quieran porque lo va a hacer el otro y a su vez, yo también me puedo ir, porque estoy tranquilo de que estando los dos se van a apoyar, porque los dos saben de todo.

- A. Y tú has provocado esa unidad también.
- B. Siempre que hay actividades nuevas, les digo que las hagan juntos, apréndanlas, ya que la dominan entonces les turno la actividad, y ahí es donde voy definiendo quién se la queda y si te fijas, se va volviendo una lógica de competencia en donde la productividad se te eleva, porque dicen así es como él trabaja, la voy a hacer mejor porque esa actividad me gusta, la quiero hacer yo y me esfuerzo más. Aquí hay un elemento que uno debe poner en las áreas de trabajo que es la competencia pero competencia sana, no bajo la lógica de la envía o querer hacer mal al compañero.
- A. Ese ambiente tú lo has generado, porque muchas veces los jefes son los que ponen el ambiente en las áreas.
- B. Sí, yo siempre he dicho eso, que los jefes deben ser líderes, un jefe que no es líder, no merece ser jefe, yo lo veo de esa forma, el jefe tiene que ser líder y predicar con el ejemplo y trabajar para formar líderes porque tú al ser líder vas a escalar y a su vez, tus empleados te van a seguir y van a escalar también ellos.
- A. y vas a tener a quien dejar en tu puesto.
- B. Exactamente, debe el jefe pensar que los puestos, las funciones, permanecen y uno tiene que trascender y creo que es todo respecto a esa pregunta.
- A. Acerca de la calidad de vida de tus trabajadores, ¿qué propondrías para aumentarla?
- B. Esa pregunta es difícil, la calidad de vida es fundamental, yo considero que es lo más importante y como lo decía hace unos momentos, en otra de las preguntas, dentro de lo que uno puede hacer, lo hace, y uno como jefe pues lo único que puedes es, respetarles su horario de salida para que tengan tiempo de hacer lo que les gusta y eso es calidad de vida, estar con su familia es calidad de vida. La calidad de vida desde el punto de vista económico, esa no se las puedo yo dar, o sea, lo que uno puede hacer si

se tiene la posibilidad, pues sí, darles un ascenso y eso impacta directamente sobre la calidad de vida, económicamente hablando, pero tú no puedes hacer más si una persona, por más que gane bien pero en su familia hay disfuncionalidades, es decir que se esté divorciado, que sus hijos no lo quieran, tú sabes que hay “n” problemas familiares que impactan directamente en la calidad de vida y no sabes qué otro tipo de problemas tenga, si tiene vicios, alcoholismo, drogadicción, si se junta con personas malas, si debe dinero, entonces todos esos elementos impactan en la calidad de vida y uno como jefe es ajeno a todo eso y no lo sabes, entonces uno desde que llegas a la oficina y ves a tu colaborador lo único que puedes hacer es tratarlo con respeto.

- A. Respetar la dignidad de las personas.
- B. Así es, la dignidad, la integridad y si en algún momento dado te cuentan que tienen problemas familiares, que el papá está enfermo, la mamá, el hijo pues ser flexible, pues vete más temprano o toma vacaciones para atender tu problema, darles las facilidades para que puedan ellos resolver los problemas que tengan, en ese sentido, es muy difícil que uno impacte directamente en la calidad de vida de las personas.
- A. Como decías: lo único que puedo hacer es dejarlos ir a su hora porque es lo que está en tus manos.
- B. Tú qué sabes si saliendo de aquí se van a emborrachar pero eso es algo que escapa de tus manos.
- A. Sí, digo, tampoco les puedes poner la soga al cuello y decirles: te dejo ir temprano pero te vas directito con tu familia. Tú crees, que si a tu personal le dijeras, por ejemplo: vas a trabajar de nueve a cinco, te voy a reducir dos horas ¿no? porque se quedan hasta las siete más o menos, ¿tú crees que ellos dejarían de hacer actividades que les quiten tiempo por apurarse e irse a las cinco o crees que dirían: no, mejor me espero hasta las siete y mejor me tomo mi cafecito o me pongo a platicar?

B. Bueno eso que te decía del cafecito y todo, yo creo que se hace porque las jornadas de trabajo son largas, entonces dicen: pues me tomo la media hora del café, la plática pues de todas formas me voy a la once de la noche ya me siento a trabajar a las seis y saco mi chamba, entonces esa es la lógica y yo en específico en esa pregunta, yo te hablo de mi experiencia y de mi personal cómo son y yo siento que si les dijera: se les va a reducir la jornada de trabajo, serían más productivos sin problema.

A. Sí lo crees.

B. Sí, si lo creo cien por ciento y te digo yo te hablo por mi experiencia, pero tengo buena fe, yo creo que si se hace una política a nivel nacional, en el sentido de reducir las jornadas de trabajo como en muchos países las hay, siento que sí aumentaría la productividad y el trabajador desde temprano va a llegar y va a sacar su trabajo porque sabe que se va a ir temprano y porque sabe que el tiempo que va a estar fuera del trabajo lo va a usar en hacer lo que le gusta y es calidad de vida al final. Entonces yo pienso que en particular mis empleados sí lo harían y tengo fe en que si a nivel nacional se implementase algo así, sí podría dar resultados y hay experiencias, tú lo sabes, tú que sabes de esto y que lo has investigado, que hay países de primer mundo en donde los recursos humanos son parte fundamental de un país, y son países de primer mundo, hay que ver el caso de Alemania, por ejemplo, entonces yo creo que esa sí podría ser buena política.

A. Ok, bueno Gabriel pues la verdad es que me ha sido de mucha ayuda el que me hayas dado esta entrevista y te agradezco muchísimo. Es un honor que me hayas dado esta entrevista, muchas gracias.

B. Al contrario, gracias por pensar en uno.

A. Gracias.

B. Gracias.

A. Hasta luego.

Entrevista con un director de área de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Para efectos de esta entrevista, se utilizarán las letras “A”, para hacer referencia al entrevistador y, “B” al entrevistado y se utilizará el seudónimo de Pedro.

- A. Hola, buenas noches, soy Raquel Eunice Meléndrez Pulido, estoy aquí en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con el licenciado Pedro quien es director de área. Muchas gracias licenciado Pedro por haberme dado la oportunidad de esta entrevista, es muy importante para mi trabajo de tesis ya que estoy realizando un estudio cualitativo mediante entrevistas cara a cara. Primeramente licenciado, me gustaría saber cuántos trabajadores tiene a su cargo.
- B. Hola Raquel, buenas noches, tengo quince trabajadores.
- A. ¿En promedio cuantas horas trabajan en su área diariamente?
- B. Para la gente que es de alto mando, tienen un horario de nueve de la mañana a siete de la tarde con una hora de comida, para la gente que es sindicalizada y operativa tienen un horario de nueve de la mañana a cuatro de la tarde.
- A. ¿Considera que la duración de la jornada laboral le permite al trabajador tener un óptimo descanso físico y mental?
- B. Considero que sí, definitivamente el tiempo de descanso del personal sindicalizado u operativo va a ser mayor que el de mando alto.
- A. Claro y si consideramos también los tiempos de traslado
- B. Es correcto, vamos a tomar por ejemplo, el transporte en una ciudad tan caótica como lo es la Ciudad de México que todos los días nos encontramos con marchas, manifestaciones, etc., por lo que la gente a veces llega más tarde a trabajar y con tal de cumplir con cierto horario, se

queda más tarde a trabajar por lo que muchas veces su horario de descanso se ve reducido.

- A. ¿Esta jornada laboral permite a los trabajadores tener actividades familiares?
- B. Considero que sí, es importante partir que tenemos dos tipos de trabajadores, el sindicalizado y el operativo que su salida es a las cuatro de la tarde, les permite estar más tiempo con los hijos, con el esposo, con la familia a diferencia de la gente de altos mandos que muchas veces tenemos que tener en cuenta que sesionamos por la tarde-noche y es más difícil tener descanso.
- A. ¡Claro! porque tengo entendido que aquí los llaman a junta a las 6 o 7 de la tarde.
- B. Exactamente, por ejemplo, en el caso aquí del subsecretario, muchas veces, nos mandan a llamar ocho, nueve de la noche siendo sesiones que tardan una o dos horas, depende de la importancia. Muchas veces el trabajo es para uno, dos, tres días, hacemos un plan para la semana, en otras ocasiones, el trabajo es para el día de mañana y tenemos que quedarnos a trabajar, hay ocasiones en las cuales, tenemos que requerir al personal operativo y les decimos: regrésense a trabajar y eso merma su productividad, se ven afectados en su descanso.
- A. ¿Usted cree que esta duración de la jornada laboral les permita a los trabajadores tener desarrollo personal?
- B. Por lo regular sí, es importante pensar en que el desarrollo personal podemos considerarlo desde diferentes perspectivas, he conocido gente que toma cursos en línea, que toma cursos cerca de la institución y hay gente que definitivamente está imposibilitada para desarrollar ese tipo de actividades, sin embargo, al salir temprano, mucha gente, acude a clases de inglés, realizan su preparatoria en línea, cursos de capacitación de todo tipo.

- A. Tengo entendido que aquí también se promueven esos cursos o esa capacitación.
- B. ¡Sí claro! Muchas veces en lo que son las horas laborales se les imparten cursos de capacitación, por ejemplo, hace quince días se acaba de impartir un curso de primeros auxilios por parte de la Cruz Roja y son cursos que duran aproximadamente entre cuatro a seis horas y es capacitación que está dentro de su jornada laboral y que sirve para beneficio de los trabajadores pero también hay una repercusión en la institución, le da un plus, una mejora y permite que el trabajador crezca.
- A. ¿Considera que la duración de la jornada laboral le permite al trabajador tener pasatiempos, no sé, lectura o alguna actividad que les guste a ellos?
- B. Pues mira, desde luego que sí, siempre vamos a encontrar tiempo para la recreación para actividades culturales, por ejemplo, dentro de la Secretaría promovemos actividades deportivas, tenemos nuestro equipo de fútbol, los fines de semana hay una liga de fútbol, de basquetbol, y ciertos trabajadores se reúnen para hacer esas actividades, buscamos la capacitación y recreación de nuestro personal.
- A. Respecto al desempeño laboral, ¿usted cree que la duración de la jornada laboral les permita tener un buen desempeño a los trabajadores?
- B. Depende Raquel, considero que hay casos en los cuales la carga de trabajo nos obliga a trabajar de nueve de la mañana a once, doce de la noche, sesionamos muy tarde y al día siguiente tenemos que estar aquí, definitivamente eso repercute en el desempeño laboral de los trabajadores y muchas veces esto se da en los trabajadores de mandos altos, por lo regular en la gente de nivel operativo el desempeño laboral es bueno, no se ven tan afectados, no hay arduas jornadas y muchas veces tienen un mejor desempeño que la gente de mandos altos.

- A. ¿Por disposición de qué o de quién se manejan estos horarios, los que me decía que se quedaban hasta las once, doce de la noche, quién les dice se tienen que quedar o a partir de qué toman esa decisión de quedarse?
- B. Creo que tenemos que partir, como te decía en un principio de esta breve charla, qué tipo de responsabilidades tienes, es obvio que el personal operativo nada más tiene la exigencia o responsabilidad de ir sacando su trabajo día a día es la gente que se va a las cuatro de la tarde, sin embargo el personal de mandos altos, tiene mucha responsabilidad y sabemos que en cualquier momento nos van a requerir y nos van a pedir información urgente y que tiene que estar preparado para el día siguiente, es por eso que a veces tenemos que cumplir con horarios extenuantes, excesivos, cansados, pero siempre buscando el sacar el trabajo.
- A. O sea, es porque ustedes sienten una responsabilidad de cumplir con su mando superior o de cumplir con las actividades que les son encomendadas.
- B. Es correcto, existe siempre la responsabilidad pero también por otro lado existe el compromiso y lo que tiene que ver con el aspecto profesional, tú te contratas como un profesional y tienes que sacar el trabajo no puedes quedar mal a tu superior.
- A. Sí porque al final de cuentas es un puesto de confianza, entonces ustedes tienen que responder a esa confianza, ¿es correcto?
- B. Así es Raquel, es por eso que muchas veces si nos piden que nos quedemos a las dos, tres de la mañana, sabiendo que muchas veces la información la tengamos o no, aquí seguimos, seguimos trabajando, seguimos aquí al pendiente por si nos es requerido algo.
- A. Y ¿usted cree que es el mismo desempeño a las dos de la tarde que a las dos de la mañana?

- B. No, definitivamente no, ya a las dos de la mañana ya estás mermado, cansado, estás pensando en la familia, con ganas de estar descansando o en otras actividades.
- A. ¡Claro! Y, hablando de la motivación, ¿cree que su personal está motivado?
- B. Yo creo que la motivación es algo muy personal, hay gente que te dice: oiga licenciado, quiero un curso, tú les das el curso, es gente que está motivada y no tiene que ver con el dinero, muchas veces la motivación es interior, es personal, hay gente que la motiva el dinero, la motiva el que se le impartan cursos, hay gente que está motivada por lo horarios, yo creo que aquí en la Secretaría es gente motivada pero en su mayoría, hay gente que nada más viene a cumplir un horario y eso obviamente demuestra que están desmotivados.
- A. ¿Qué cambios propondría para motivar al personal?
- B. Definitivamente, la primera motivación tiene que ver con el aspecto económico, así como quieres que una persona te produzca mejor o tenga un mejor desempeño le das más dinero, así como cuando a una persona la quieras sancionar le pegas en el bolsillo, definitivamente tiene que ver con el dinero pero también hay otro tipo de factores que generan motivación como es el aspecto cultural, buen ambiente de trabajo, como lo es aspecto quiere un crecimiento para su familia, hay gente que se acerca a nosotros y nos pide: oye quiero una beca para mi hijo, compárteme el aspecto salud para mis hijos, a lo mejor el trabajador no se ve beneficiado directamente, el día que su hijo tiene un mejor salud, servicio de salud, servicios educativos eso genera motivación.
- A. ¿Qué haría usted para aumentar el desempeño laboral de sus trabajadores?

- B. Pues, definitivamente el que el trabajador salga temprano, a su hora, con la luz del día, definitivamente eso repercute en que mejoren en su desempeño laboral.
- A. ¿Por qué cree que lo mejorarían?
- B. Pues porque tienen más tiempo para estar con la familia, con los hijos, con los seres queridos o actividades personales, ir al teatro ir al cine, alguna actividad deportiva o por lo menos descansar más.
- A. Y ¿qué propondría usted para aumentar la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias?
- B. Pues, mira, definitivamente yo creo, de entrada estar más tiempo con la familia, pero por ejemplo hemos efectuado algunas actividades deportivas, en las cuales la familia los acompaña y les echa porras, hay actividades culturales las cuales les sirven para que tengan un mejor desempeño. El que la familia se vea vinculada, apoyada y haya una unión familiar, siempre va a haber una mejora de actividades que influya en su calidad de vida.
- A. Sí, porque también, mientras más, ellos dediquen tiempo a su familia, pues obviamente van a tener una preocupación menos, en el sentido de que, me quedo aquí, no le estoy dedicando tiempo a mi familia y ellos me necesitan en alguna cuestión emocional, a lo mejor hasta psicológica.
- B. ¡imagínate que tú sales corriendo a ir por tus hijos, a buscar algún taller deportivo, algún taller cultural, a buscarles un taller musical, a una obra de teatro, sin embargo, si nosotros a veces los invitamos, inmiscuimos a la familia para que estén con los trabajadores, definitivamente su calidad de vida siempre va a ser mejor.
- A. De las personas que se quedan más horas de lo que está estipulado en sus contratos, usted cree que si les dijera: en lugar de salir a las 7, mejor apúrate con tus actividades y sales a las 5, usted cree que se apurarían a realizar sus actividades para salir a esa hora o seguirían ocupando tiempo

con charlar con compañeros de trabajo o en algunas otras actividades como ir a desayunar, tomarse el cafecito y salir más tarde o cree que sí se apurarían para salir más temprano.

B. Por supuesto que al decirle a la gente sal a la hora formalizada en tu contrato siempre va a ser un incentivo, el que la gente sepa que si tiene un buen rendimiento laboral de nueve a cuatro de la tarde y que va a cumplir con lo que le has pedido, va a evitar muchas veces la charla, el iniciar una hora más tarde porque voy a tomar el cafecito, porque voy a desayunar con mis amigos, porque voy a ir a visitar, voy a ir a pasear por los pasillos, definitivamente, el que tengan un buen rendimiento y desempeño laboral, siempre y cuando cumpla con su jornada de trabajo, va a ser lo mejor y óptimo para cada trabajador.

A. ¿Algún comentario adicional que quiera hacer?

B. Ponernos siempre en los zapatos de los trabajadores, tomar en cuenta que son personas, no son máquinas, la gente siempre debe sentirse valorada, apreciada, siempre la gente busca lo que es el reconocimiento, el tener en cuenta que no son sólo ellos, que atrás de ellos a veces está toda una familia, tenemos el caso, por ejemplo, de madres solteras, tienen que salir corriendo porque tienen que pasar por sus hijos a las escuelas, entonces el hecho de que trabajen menos para estar más tiempo con la familia, siempre va a ser un plus, otro aspecto importante es por ejemplo el caso de los padres, el hecho de que un padre pueda y cenar con la familia, realizar actividades deportivas o recreativas, culturales con la familia, siempre te va a dar un plus como trabajador, es el trabajador que te va a rendir y que te va a dar aún más, siempre debemos buscar la sana convivencia, no debemos pasar por alto que la primer empresa siempre va a ser la familia.

- A. Licenciado Pedro le agradezco mucho que me haya dado la oportunidad de hacerle esta entrevista, es muy importante para mí, para mi trabajo y sólo me queda agradecerle.
- B. Raquel, te agradezco este momento que me permites platicar, reflexionar, creo que este tipo de ejercicios siempre son buenos para generar lo que es una retroalimentación, una conciencia de qué estamos haciendo con la gente que trabaja para nosotros, para darle lo mejor, para buscar siempre ser un apoyo y un respaldo para ellos, gracias y espero esta breve charla haya sido de utilidad y apoyo para tu trabajo profesional.
- A. Muchas gracias licenciado, hasta luego, buenas noches.

Entrevista con un subdirector de área de la Comisión Nacional Seguros y Fianzas

Para efectos de esta entrevista, se utilizarán las letras “A”, para hacer referencia al entrevistador y, “B” al entrevistado y se utilizará el seudónimo de Jorge.

- a. Hola buenas tardes soy Raquel Eunice Meléndrez Pulido y en esta tarde estoy aquí con el licenciado Jorge subdirector de área de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, gracias licenciado Jorge por haberme dado esta entrevista muy valiosa para mi trabajo de tesis, le agradezco muchísimo.
- b. Buenas tardes
 - A. Si gusta vamos a empezar con la primera pregunta que es: ¿cuántos trabajadores tiene a su cargo?
 - B. 7 personas
 - A. En promedio ¿cuántas horas trabajan en su área diariamente?
 - B. En promedio son Entre 10 y 11 horas
 - A. ¿Considera que la duración de la jornada laboral le permite al trabajador tener un descanso físico y mental que sea óptimo así como actividades familiares, de desarrollo personal o incluso pasatiempos?
 - B. Por la duración de la jornada consideró que no, no tienen tiempo para ninguna de las opciones que me acaba de mencionar.
 - A. Sí porque me decía que laboran de 10 a 11 horas, es una jornada extensa.
 - B. Así es y la mayoría de las personas no viven cerca del centro de trabajo, implica también tiempo en desplazarse de sus domicilios y eso pues le resta más tiempo para poder tener un descanso físico y mental, desde luego para actividades con la familia. Pueden demorar en trasladarse una hora los que viven más cerca, entonces difícilmente se pueden tener

actividades con esas jornadas, aunadas al tiempo de desplazamiento pues es difícil que puedan tener este tipo de actividades.

- A. ¿Usted cree que la duración de la jornada laboral es la adecuada para el buen desempeño de los empleados?
- B. Desde luego que no, es una jornada excesiva y no pienso que sea adecuada para el buen desempeño de los trabajadores, el invertir tanto tiempo en horas de trabajo les va mermando tanto la salud mental como física. Un trabajador que trabaja las diez u once horas que le comento, a media semana ya está cansado, eso independientemente de que no es lo mismo estar trabajando a las once de la mañana inclusive después de la comida a las cuatro de la tarde que estar trabajando a las siete y media u ocho de la noche cuando son horas en las que uno ya debe estar descansando y tratando de relajarse, entonces la concentración no puede ser la misma esto incide en el desempeño de los trabajadores.
- A. Y estas jornadas tan largas que me está comentando ¿por disposición de qué o de quién se manejan estos horarios?
- B. Esto pudiera sonar absurdo pero, muchas veces son a capricho, en este caso del director de área quien gusta de irse tarde por las razones que él tenga, porque al parecer no son de trabajo pero pues a él le gusta irse tarde y la mayoría de la gente se queda también por disposición de él.
- A. ¿Cree que las actividades encomendadas a los trabajadores podrían hacerse con mayor eficacia y el menos tiempo?
- B. Sí, bueno depende, en mi opinión, del trabajador como del personal que está a cargo de estos trabajadores que es quien está distribuyendo el trabajo muchas veces la persona que está distribuyendo el trabajo interrumpe o asigna una actividad determinada y posteriormente llega asignar otra interrumpiendo la que todavía no se termina, eso afecta para llevar a buen término la primera actividad que le fue asignada al trabajador, también depende del trabajador, porque si no se concentra y está distraído

platicando o está en otras cuestiones ajenas al trabajo, pues obviamente le va a llevar más tiempo concluir con la actividad que le fue asignada que a una persona que está totalmente concentrada y que puede terminar es asignación en menor tiempo.

- A. Si es que no sufre esas interrupciones que me comentaba hace un momento.
- B. Así es
- A. En general, ¿cree que el personal está motivado, el que tiene usted a su cargo?
- B. No, no está motivado, le falta pienso derivado de la duración de la jornada, además de que con la figura de subcontratación, mucha de esa gente está subcontratada y eso, ya de entrada, como no están con las mismas condiciones que el personal de estructura, tienen prestaciones menores hay que quedarse más tiempo trabajando y se va generando una desmotivación en el personal.
- A. ¿Usted que propondría para motivarlos?
- B. En primer lugar, pienso que sería tener un orden adecuado en cuanto a la asignación de las actividades, de tal forma que no se esté interrumpiendo constantemente al personal para poder sacar su trabajo como es debido y en el menor tiempo, otra opción buena sería que se les respetara su horario de salida sin que tuvieran que trabajar las diez u once horas que estaban laborando y respetar su horario de salida a las seis de la tarde como está estipulado en sus contratos, esa sería una buena forma de cumplir con su objetivo.
- A. Sí porque si está estipulado en el contrato que su horario es hasta las seis, son cuatro incluso cinco horas más.
- B. Además de que no las cobran por que en su contrato está claramente establecido que para laborar horas extras deben contar con el permiso del

patrón por escrito y no lo tienen, entonces pues, todo eso les va a desmotivando.

- A. ¿Qué haría usted para fomentar la motivación en sus trabajadores?
- B. Sí bueno de alguna manera la respuesta tiene relación también con parte de lo que anteriormente he mencionado, desde mi punto de vista, tener un trato humano con el personal, esa parte se ha perdido, se ha dejado atrás el considerar que esas personas son seres humanos, tienen necesidades, que requieren descansar y no verlos únicamente como parte de la productividad de una empresa en lo general de la institución, reconocer su trabajo es algo que regularmente no se hace, se ha perdido con el tiempo y considero que es muy importante para la motivación de los trabajadores reconocerle su trabajo, la importancia que tienen ellos como parte de esta institución y, aunque son personal subcontratado no hacerles sentir esa distinción con el personal de estructura. También es importante que tengan un lugar de trabajo adecuado, que sea más cómodo y espacioso, que les permita tener una mejor concentración con menos distractores, el lugar en el que está el personal está en espacios considero, reducidos, están muy expuestos a los ruidos incluso a interrupciones constantes de sus propios compañeros, esas son las propuestas que yo considero importantes para mejorar la motivación de los trabajadores.
- A. ¿Que propondría usted para aumentar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias?
- B. Se relaciona con lo que he mencionado, principalmente respetar el horario de salida sería algo muy bueno porque eso le permitiría a la gente que hace una hora u hora y media a sus domicilios ver a su familia, ya no dormidos o muy cansados, de tal forma que puedan convivir un poco con ellos, comentar las cuestiones cotidianas, mucha gente llega y quizá ya su familia está dormida y se van con mucha carga, no sólo la cuestión del trabajo sino cuestiones emocionales se las llevan a la cama y ya no las comentan al

otro día porque salieron temprano para trabajar, respetar el horario de salida sí puede ayudar a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, de igual forma, podrían llevar a cabo alguna actividad deportiva, de recreación, ir al cine, leer, distraerse, y no estar nada más en ese constante ir y venir para cumplir con las actividades que tienen aquí, reducir el horario de los viernes y quizá salir a las tres o cuatro de la tarde, de tal manera que se pudiera prolongar el fin de semana tener más horas para descansar y estar con la familia.

- A. Me interesó mucho lo que me comentó acerca de la carga emocional que tienen los trabajadores, porque no nada más es el llegar y descansar o llegar y hacer alguna actividad sino que, por el horario tan prolongado de la jornada a veces traen la carga emocional de que no están haciéndole caso, por decirlo así, a su familia o no están al tanto de lo que está pasando en su familia, se enteran a veces hasta el fin de semana.
- B. Y eso a veces, porque el desgaste quizá los haga estar dormidos gran parte de esos días o les va a tomar mucho tiempo para descansar y sí es una carga emocional porque no nada más es en cuestiones familiares de que no los ven sino las cuestiones incluso, laborales porque aquí muchas veces el estrés o las presiones que hay hacen que la gente esté agobiada, y si no tiene una manera de poder sacar ese agobio que tiene o comentarlo con alguien o distraerse con alguna actividad deportiva que les permita sacar todo eso, pues se va almacenando, se va quedando y al final, va a repercutir de una u otra forma en los trabajadores.
- A. ¡Claro! Y, ¿qué cree usted que pasaría si por ejemplo, la siguiente semana le dice a sus colaboradores que en lugar de salir a las diez, aunque sé que está fuera del contrato, que van a salir a las siete, que cree usted que pasaría con ellos, cree que aumentaría su motivación, su desempeño laboral y su calidad de vida?

B. Desde luego, tres horas pienso que sería una excelente noticia para ellos la cual, pues si tendría como consecuencia, de entrada, una motivación automática y desde luego el desempeño laboral va a mejorar porque esa motivación se refleja necesariamente en el desempeño laboral, cuando el trabajador está a gusto con su trabajo, está a gusto con lo que ese trabajo le da, desde luego tiene mejor desempeño, por lo que sí sería una excelente medida al poder mencionarles a los trabajadores que saldrán tres horas antes, mejor aún sería, que se le respeta el horario de salida, sería bueno para ellos y desde luego se va a reflejar en su desempeño y calidad de vida.

A. ¡Claro! pues esto sería todo, ¿hay algo más que quiera comentar?

B. No, sería todo.

A. Pues muchísimas gracias por haberme dado la oportunidad de esta entrevista.

B. Muchas gracias.

A. Hasta luego.

B. Hasta luego.

Entrevista con un subdirector de área de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

Para efectos de esta entrevista, se utilizarán las letras “A”, para hacer referencia al entrevistador y, “B” al entrevistado y se utilizará el seudónimo de Ana.

- A. Hola buenas noches, soy Raquel Eunice Meléndrez Pulido y estoy aquí con la licenciada Ana, subdirectora de área de la CONDUSEF y te agradezco mucho que me hayas dado esta entrevista, que va a ser muy útil para mi trabajo de tesis, esto es tanto de un estudio cualitativo y otro cuantitativo, el cuantitativo ya lo realicé, hice 384 cuestionarios y este es el cualitativo que son entrevistas cara a cara, te agradezco mucho que me hayas dado la oportunidad de estar aquí esta noche.
- B. A tus órdenes.
- A. Pues vamos a empezar, ¿qué te parece?
- B. Claro.
- A. ¿Cuántos trabajadores tienes a tu cargo?
- B. 22 trabajadores.
- A. Y en promedio ¿cuántas horas trabajan aquí en tu área, diariamente?
- B. En promedio entre diez y doce horas.
- A. Estamos hablando que entran a las nueve de la mañana y salen aproximadamente.
- B. Entre siete y nueve de la noche.
- A. ¿Consideras que la duración de la jornada laboral le permite al trabajador tener descanso físico y mental?
- B. No porque son jornadas muy largas, entonces nos hace estar la mayor parte del tiempo del día aquí en el centro de trabajo y entonces dejas de convivir o estar en tu entorno familiar o entorno individual para ocupar tus

tiempos para otro tipo de actividades como leer un libro, ir al cine, al teatro tener alguna otra actividad de esparcimiento o de manera familiar

- A. Y pues de los pasatiempos crees que ¿les dará tiempo? de algún pasatiempo, como el que me decías de leer, ir al teatro, me dices que no, pero por ejemplo a hacer ejercicio.
- B. No, de hecho hacer ejercicio, mucho menos, la verdad son jornadas tan largas que terminas muy cansado, lo que quieres es llegar y prácticamente hacer lo indispensable para el otro día poder levantarte temprano y nuevamente estar aquí en el centro de trabajo y entonces no te permiten desarrollar esas otras actividades o se canalizan hasta el fin de semana para poderlas realizar y no siempre porque prácticamente las llevas para el descanso.
- A. O para hacer todo lo que no hiciste en la semana.
- B. Así es.
- A. ¿Crees que la duración de la jornada laboral es la adecuada para el buen desempeño de los empleados?
- B. Yo creo que se puede mejorar, que puede haber una administración de tiempos y que dentro de una jornada de seis, siete horas o la legal que manejan de ocho horas, es la necesaria para el desarrollo y de las actividades que te encomienden y que se obtengan los resultados que se requieren porque después de cierto número, también de horas pues física y mentalmente ya tampoco estás como al 100% para desarrollarlas.
- A. Claro y además el mismo agotamiento o ese cansancio físico rezagado puede provocar a veces hasta errores en el trabajo.
- B. Sí, falta de atención, concentración, baja tu desempeño, ahorita que estamos por finalizar el año pues ya se resiente todo este tipo de cansancio físico y mental, entonces el desempeño y el resultado ya no es el óptimo, precisamente por todo lo que ya traes de cansancio.

- A. ¿Por disposición de qué o de quién se maneja este horario laboral, es decir, el extendido, el que es después de la jornada que está establecida de nueve a seis, por ejemplo, y que se quedan hasta doce horas, por qué ustedes o los empleados se quedan, hay alguien que les diga tienen que quedarse hasta las ocho, nueve de la noche o cada quien se queda o qué pasa?
- B. Más bien cada quien se queda porque el día no te es suficiente o los requerimientos son por la tarde de informes o de ciertas funciones que hay que desarrollar y que te las piden de manera inmediata, entonces ese reporte o esa información o ese resultado que nos solicitan esa vez es por la tarde entonces no nos implica tener estas jornadas extensas o extras para poder entregar esa información diaria.
- A. Por eso es que se hace pesado ¿no? Porque tú ya llevas desde las nueve de la mañana aquí y por la mañana también estás haciendo otras actividades que también requieren tu atención pero que a lo mejor no son tan urgentes o a lo mejor todo urge ¿no?
- B. Sí, llega a suceder que a veces todo urge o las urgentes son ahorita por la tarde ya para el cierre del día.
- A. Y que tienen que sacar ese mismo día ¿no? Y no te puedes ir hasta que
- B. Hasta que quede el reporte o la información, la solicitud que nos requieren de alguna otra área, entonces se tiene que brindar así con esa inmediatez que se te requiere.
- A. Sí, porque si ahorita vemos el reloj, son casi las nueve de la noche y aún están aquí.
- B. Todavía estamos aquí.
- A. ¿Crees que esas actividades que son encomendadas a los trabajadores podrían hacerse con mayor eficacia y en menos tiempo?
- B. Sí, creo que sí se podrían desarrollar de manera más eficiente, sería administrando los tiempos.

- A. ¿En qué crees que se vaya más el tiempo?
- B. En el día a día, como aquí damos atención al público, entonces la mayor parte del tiempo se consume en ese requerimiento de desahogo de servicios que nos solicitan entonces todo lo administrativo todos los reportes se quedan hasta el final que es después del cierre de atención al público.
- A. Que eso es ¿a las?
- B. Seis de la tarde.
- A. Con razón se van a las nueve. ¿Crees que el personal está motivado?
- B. En parte, porque sí puede haber un reconocimiento de resultados de los jefes o el momento de que se entregan los requerimientos y que te dicen que están bien elaborados o presentados o desarrollados, eso en parte te motiva, que estás desarrollando correctamente o cumpliendo con tus funciones, sin embargo, creo que puede mejorarse esa motivación con otro tipo de reconocimientos que sean institucionales, así como una felicitación pública o un reconocimiento público a través de los medios que tenemos como la red interna que manejamos, de esa manera se puede motivar más a los empleados o el que aplicamos en ocasiones el tener así como un cuadro de honor donde ponemos a los mejores empleados del mes, eso nos ha demostrado que ayuda a motivarlos porque todos quieren aparecer en ese cuadro y con ese reconocimiento, entonces todo ese tipo de acciones se pueden encaminar a motivar de una manera constante, aunque creo que todavía podemos mejorarlo.
- A. ¿Qué harías para aumentar el desempeño laboral en tus colaboradores?
- B. Yo creo que un manual funciones, o sea que cada uno de nosotros al día tengamos como identificado cuáles son las actividades que tenemos que desarrollar durante nuestra jornada laboral y tener una administración de sus funciones o tareas de una manera organizada o por prioridades pero en el momento de que ya algo que tengas tu planeado o que esté para

presentarse en cierto tiempo te la requieren con anticipación ya desde ese momento empiezan los desfases o un descontrol en cuanto a la administración del tiempo, entonces como que tener muy definidas las funciones y las fechas para el desahogo o presentación de cada una de esas actividades o reportes o resultados.

- A. Y también como que todos tengan claros los objetivos, porque a veces ustedes como jefes saben hacia dónde van y cuáles son los objetivos pero ahí se queda y ha faltado transmitirlo a las personas que están abajo para que también vayan en la misma línea y ya tengan claro, este informe me lo están pidiendo porque vamos hacia allá ¿no?, o porque tenemos que cumplir con cierta meta o porque tenemos cierto objetivo, entonces como que ya tienen todo más claro de por qué se le está pidiendo.
- B. Como que haya una directriz y saber a qué va encaminada la información o la actividad que le estás pidiendo que desarrolle que esa parte a lo mejor nosotros como jefes también la contenemos y no bajamos la información para que ellos sean sabedores de a qué va encaminado ese requerimiento que le estamos haciendo de cierto número de acciones o de actividades o reportes o de desarrollo de funciones, sí podría mejorarse en ese sentido de que se tengan definidas ya las metas o los objetivos pero de manera individual y no colectiva porque solamente el jefe es el que sabe porque les exigés ese promedio, esa meta, ese resultado diario o mensual
- A. Sí, o simplemente explicarles por qué se les está pidiendo porque a veces no saben, o sea, me lo pidió y no sé por qué, este oficio, ¿para qué?, no sé, pero ahí está, entonces eso también puede influir mucho, yo creo, que hasta en la motivación, que nada más piden las cosas y no saben para qué o cuál es el destino u objetivo.
- B. Sí, entonces yo creo que sí se puede mejorar.

- A. ¿Qué propondrías o qué acciones crees que estuvieran en tus manos tomar para aumentar la calidad de vida, no nada más de trabajadores sino también de sus familias?
- B. Pues la administración de los tiempos, que sí se respeten los horarios establecidos en todos los sentidos ¿no?, o sea, que se entienda que no porque existe una tolerancia en la entrada que es eso como una extensión de tu horario de entrada, entonces que queden bien definidos los horarios, el que no haya esos tiempos muertos, que haya una administración y desarrollo de las actividades dentro de su horario lo que nos pueda permitir que sí nos ajustemos a la hora de la salida, que respetemos su horario de salida y de manera colectiva para que entonces, todos tengamos la posibilidad de llegar en un horario, pues benéfico para todos y estar comiendo con nuestras familias por la tarde o por la tarde-noche, que no nos implique estar más horas aquí en la oficina.
- A. Sí, porque realmente aquí tengo entendido que los horarios no son malos, el horario oficial es bueno.
- B. Sí, es de ocho y media a cuatro y media y de diez a seis de la tarde.
- A. De diez a seis, está bastante bien.
- B. Sí, o sea, aquí el empleado que tendría que retirarse más tardar sería a las dieciocho horas y no sucede en todos los casos, entonces todo esto obedece a la falta de administración del tiempo.
- A. Hay mucha fuga, a veces a lo mejor pueden llegar temprano al trabajo pero se van a desayunar o a platicar con la amiguita, con el amiguito, entonces se va el tiempo.
- B. Y sí se da mucho ¿eh?
- A. Y a lo mejor, por esos tiempos se tuvo que quedar dos horas.
- B. Sí, porque a lo mejor ocupé esos tiempos en otras actividades ajenas a lo que tenemos que hacer o de las funciones que tenemos encomendadas, ese tipo de distracciones sí suceden o hay quienes llegan todos los días

con la tolerancia de los quince minutos, entonces en lo que llegan prenden computadora, se instalan, ya les dan las nueve, nueve y media, a lo mejor tomamos más tiempo del permitido para la comida, nos dan treinta minutos para tomar un refrigerio para que se puedan retirar a las cuatro y media o a las seis de la tarde pero la verdad de las cosas es que, casi siempre se toman más tiempo para para la comida porque tampoco es suficiente para ir al restaurante pedir, que te sirvan, que ingieras tus alimentos y después ya te trasladadas para llegar a la oficina.

- A. No, si tienen media hora, tendrían que traer la comida.
- B. Sí, un lunch, algo así rápido, un refrigerio y continuar y eso te permitiría a las cuatro y media poderte retirar o a las dieciocho horas poderte retirar, pero en la práctica no sucede, se toman más tiempo, entonces ahí ya perdiste en promedio dos horas, tres horas en otras actividades distintas a las laborales y eso en algunos casos sí te lleva a que te tengas que quedar más tiempo del tiempo de salida.
- A. O a veces también me ha tocado con otras personas que he entrevistado que me dicen es que nos sentimos comprometidos a quedarnos porque somos parte del equipo de trabajo, porque nos trajeron a esta dependencia.
- B. Y los superiores también trabajan por la tarde o por la noche y si no se va tu jefe, no te puedes hasta que te dé la salida, está pesado.
- A. Pero, por ejemplo, las personas que tú tienes a tu cargo salen cuatro y media pero se han ido a las siete, y si un día les dijeras: qué les parece si en lugar de irse a las siete se van a las cuatro y media pero que estén trabajando todo el tiempo, constante en su horario laboral, que sea realmente trabajado, que sea efectivo y que no tenga que quedarse más tiempo, ¿tú crees que sí se apurarían para salir a las cuatro y media?
- B. Yo creo que sí, sobre todo las que son mamás o que tiene otras actividades o que están estudiando o van al gimnasio o tienen otras actividades, seguramente sí existiría ese compromiso de sí saber administrar sus

tiempos con tal de retirarse a su hora de salida, cuatro y media o dieciocho horas, son de las cosas que a lo mejor también pasamos por alto y no las comentamos o no las negociamos o acordamos, estamos como en el entendido que cada uno de nosotros sabe sus responsabilidades o sus obligaciones y dices, bueno pues así se administran o así se organizan, a veces uno como jefe nada más pide el resultado y pasas por alto eso de que es su tiempo personal o familiar o fuera del horario pero yo creo que si se platicara o se conviniera o se acordara pues sí podríamos tener mejores resultados.

- A. ¿Lo que me quieres decir es que si ellos se acercaran para decirte, tú sí podrías llegar a un acuerdo?
- B. Así es, pero no se han acercado y yo digo: pues así se acomodan y entonces así se queda, eso es lo que nos va llevando a estos horarios fuera de serie, maratónicos, pero yo siempre he creído que lo más conveniente es la administración del tiempo, no es sano ni para el patrón ni para la dependencia ni los resultados el que estemos aquí más de ocho horas.
- A. No pues simplemente el descanso ¿no?
- B. El descanso sí.
- A. Y a parte, si no vives a quince minutos.
- B. Sí, no y agrégale los traslados, entonces no hay una calidad de vida, no hay una calidad de vida real, o sea, estamos trabajando para, pues ni siquiera para vivir bien porque eso te puede implicar enfermedades, desgaste físico, emocional, estrés, terminamos enfermos y hasta le salimos más caro a las dependencias o al gobierno porque implica atención médica, incapacidades, medicamentos, entonces yo creo que si hubiera una buena administración, sobretudo que sepamos cuáles son nuestras funciones, que las tengamos que desarrollar durante nuestra jornada laboral y retirarnos a nuestra hora de salida, hasta reduciría muchísimo los costos

hasta de servicios generales, agua, luz, todo, porque ya no nos tendrían aquí.

- A. Como antes ¿no? Que los obligaban a irse, apagan las luces, antes lo hacían ¿no?
- B. Sí es una buena estrategia y si querías quedarte más tiempo tenías que pedir un permiso especial y justificar y sólo dejaban la lámpara de tu lugar y las de las áreas comunes estaban apagadas, sólo quedaba la lámpara de tu espacio, entonces nadie quería quedarse, la verdad es que decían: qué incómodo, me siento solo y además tenías que meter una solicitud, justificar el motivo de quedarte más tiempo, entonces en algún momento sí se ha implementado que nos ajustemos a nuestro horario.
- A. Y, ¿cómo funcionaba en ese tiempo?
- B. Por medio de biométrico, no podías tomar todas las ocasiones la tolerancia y básicamente la supervisión de los jefes, estar muy al pendiente de qué está distrayendo al empleado, que no esté ahí revisando otras páginas en internet o que esté haciendo sus llamadas personales, se les decía que todo se registraba en el número de la extensión entonces eviten, están prohibidas las llamadas personales, durante el desarrollo de sus actividades, sobre todos los que dan atención al público tienen prohibido el uso de los celulares, sólo tengan su media hora de alimentos y llevaban un rol, como un control de turnos y un rol de un programita que te monitoreaba para estar pendiente de que todo tu tiempo estuviera dedicado a estar dando la atención, se implementa mucho en lo que es atención al público, entonces estás monitoreando en tiempo real lo que está desempeñando cada uno de los empleados, y eso te permite que administren su tiempo, se dedican, se llega la hora del cierre de actividades y se retiran pero es con controles sistematizados, fue un control de turnos y una administración y turnos para que de manera alternada se retiran a tomar su media hora de

alimentos y sí, todos se iban cuatro y media y los que entraban a las diez se iban a las seis de la tarde.

- A. Comparando ahorita con ese tiempo, ¿crees que sí había mayor desempeño laboral?
- B. Sí, te permitía dar prestar atenciones inmediatas y no así como sucede actualmente, que son tiempos de espera de la atención de hasta a veces media hora porque no hay esa administración de tiempos.
- A. Y en ese tiempo la atención era inmediata.
- B. Era inmediata porque había alguien dedicado ahí en el sistema de turnos, monitoreando a todo el personal, y había un promedio de atención para cada servicio, cada atención se fijaba un promedio de tiempos y no te podías exceder de ese tiempo, entonces al final, todo es administración de los tiempos y promedios entonces eso nos ayudaba a que sí, la mayoría nos retirábamos a nuestra hora de salida y los jefes ya no te pedían nada después de ese horario.
- A. También eso influye mucho.
- B. También, ese es ahora el problema que nos lo piden después del horario.
- A. Es que sí, tiene que ser un trabajo conjunto ¿no?
- B. Sí, es un trabajo conjunto y que lo decidan los superiores, en esa ocasión toda esa administración de turnos, los dos horarios y eso era precisamente con esa justificación de que pasáramos más tiempo con otras familias, por eso se implementaron esos horarios.
- A. ¿Algo más que quieras agregar, algún comentario?
- B. Pues agradecerte la entrevista.
- A. No, gracias a ti.
- B. La verdad es que no siempre tenemos la oportunidad de dar nuestro punto de vista respecto de cuál es nuestro desempeño porque ocupamos más tiempo en nuestras actividades y al final yo siempre he creído y tuve la oportunidad de expresarlo así, que es administrar el tiempo, nada más.

- A. Te agradezco muchísimo y pues a lo mejor después te llegará algo de los resultados, a ver qué pasó.
- B. Muy bien, muchas gracias. Buenas noches.
- A. Buenas noches.

Entrevista con un jefe de departamento de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

Para efectos de esta entrevista, se utilizarán las letras “A”, para hacer referencia al entrevistador y, “B” al entrevistado y se utilizará el seudónimo de Angélica.

- A. Hola buenas tardes estamos aquí con la Licenciada Angélica y ella es jefa de departamento de la CNDUSEF y vamos a platicar un poquito acerca de jornada laboral, calidad de vida, motivación y desempeño laboral. Muchas gracias por haberme dado primeramente esta entrevista para mi trabajo de tesis es muy muy importante este trabajo para mí porque éste es parte de mi estudio cualitativo, entonces le agradezco muchísimo y si gusta vamos a empezar. ¿cuántos trabajadores tiene usted a su cargo?
- B. Tres, ellos son operativos de confianza.
- A. En promedio, ¿cuántas horas trabajan en su área?
- B. Su jornada normal de ocho y media a cuatro y media o cinco por lo regular.
- A. Y ¿ustedes como jefes?
- B. Doce horas más o menos con horas de comida.
- A. ¿Cuánto tiempo les dan de comida?
- B. Hora u hora y media.
- A. O sea, realmente la mayor parte es trabajar ¿no? Doce horas, está pesado y, bueno ellos normalmente sí salen a su hora o se quedan más tiempo
- B. Normalmente sí.
- A. Como los sindicalizados que también salen a su hora.
- B. Ah sí también.
- A. ¿Considera que la duración de la jornada laboral le permite al trabajador tener óptimo descanso físico y mental?

- B. No, actualmente no, yo creo que hace falta más tiempo para estar en contacto con la familia o tener ese tipo de descanso que dices.
- A. Porque aparte a veces es también todavía el tiempo de trayecto ¿no?
- B. Sí, el trayecto, exacto.
- A. No nada más el tiempo que permanecemos en las oficinas. ¿Cree que le permite tener actividades familiares?
- B. Rara vez, todavía llegamos a tener actividades familiares entre semana, en fin de semana pues sí, sí las hay.
- A. ¿Algún tipo de desarrollo personal?
- B. ¡Eh! No, hasta ahorita no.
- A. Sí, o sea ¿que tuvieran tiempo para estudiar algo?
- B. No, ahorita no.
- A. Y yo creo que pasatiempos pues, ¿menos verdad?
- B. No.
- A. Y ¿usted cree que la duración de la jornada laboral es la adecuada para el buen desempeño de los empleados?
- B. Pues, yo creo que lo que está establecido en ley, lleva años de estudio, las ocho horas de jornada que establece pues es la que creo se maneja mundialmente si no mal recuerdo y por algo existe esa norma pero desafortunadamente ahorita las condiciones son diferentes y hay más trabajo y hay más competencia y hay más cosas por hacer entonces sí se llegan a extenderse las horas laborales.
- A. Sí, bueno, ahorita hay algunos países europeos que ya tiene jornadas más reducidas.
- B. De 4 días creo ¿no?
- A. En Japón Microsoft hizo un tipo experimento y puso que durante cinco viernes se los dieron a los empleados entonces nada más trabajaban cuatro días, lo que hizo que aumentara la productividad 40% lo cual se me hace muchísimo.

- B. Sí pues es que definitivamente son otra ideología, otra mentalidad y otra actitud.
- A. Aunque Microsoft es gringo, es estadounidense pero aplicado en Japón sí funcionó bastante.
- B. Como en China que creo que les dan no sé cada cuánto tiempo les dan quince minutos para descansar incluso dormirse ¿no? Y se recuperan y dicen que la productividad aumenta.
- A. De hecho hay lugares, creo que son empresas japonesas que tienen camas y les dan como media hora para que se vayan a dormir un rato.
- B. O en Google, que tienen sus distractores.
- A. Sí, que los dejan jugar videojuegos para distraerse del trabajo ya llega uno más despejado con más ideas. ¿por disposición de qué o de quién se ese horario laboral, o sea, quién dice tienen que quedarse o ya pueden retirarse?
- B. Algo establecido no hay, es compromiso, responsabilidad o simplemente necesidades de trabajo, por norma no está establecido, el que está establecido es de nueve a seis.
- A. Sí y luego también muchas veces, bueno lo que me han contestado también otras personas y que me he dado cuenta es que a veces se sienten comprometidos con el jefe porque los llevan a otra dependencia o a otra institución y se llevan a su equipo.
- B. Sí, también hay esa forma, son parte del equipo de trabajo y saben que se tienen que quedar hasta que se quede el jefe.
- A. ¿Cree que las actividades encomendadas a los trabajadores podrían hacerse con mayor eficacia y en menos tiempo?
- B. Yo creo que sí, siempre nuevas formas de hacer las cosas, implementar o mejorar los procedimientos y procesos.
- A. El problema es que a veces no les preguntamos.

- B. No les preguntamos o no lo decimos o no nos preguntan, porque también puede venir de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo.
- A. Sí, de todos los niveles, porque debe haber una retroalimentación hacia ambos, hacia arriba y hacia abajo.
- B. Exacto.
- A. ¿Cree usted que el personal está motivado?
- B. Yo creo que sí pero no lo suficiente, siempre podemos implementar cosas mejores, siempre podemos hacer que el personal sea más productivo.
- A. Usted ¿cómo cree que se le podría motivar?
- B. Pues mira, desafortunadamente hay ahorros presupuestales que impiden que la motivación sea de tipo económico porque hay austeridad en todo el gobierno pero no sé yo creo que sí puede haber otros mecanismos para motivar.
- A. Sí, yo creo que simplemente el reconocimiento.
- B. Primero, el reconocimiento ante todas las demás personas de tu trabajo y de tu esfuerzo.
- A. Sí bueno, el reconocimiento puede ser público o privado, puede ser que aquí entre nosotros pues algo hiciste bien o sea eso también como que motiva mucho la gente a pesar de no sea una retribución económica. ¿Qué haría usted para aumentar el desempeño laboral en sus trabajadores o con sus colaboradores?
- B. Pláticas semanales, no precisamente de la acción que tenemos en la semana sino de que asegurarnos de que sepan que es lo que tenemos que hacer, cuál es nuestra visión y es el gran objetivo, o sea, no nada más de hacer el oficio para esta semana y ya sino qué impacto va a tener ese oficio o de saber la norma completa ¿no? O sea, si sabemos qué es lo que tenemos que hacer en el marco de la norma, creo que eso va a aclarar las formas de hacer las cosas, el procedimiento y lo que tenemos que hacer, el fin último porque si nada más nos quedamos cortos con que ah pues háblale

a tal para que tengas tal cosa, haz este oficio, o sea, es una visión muy corta de las cosas y no tenemos el impacto de nuestras acciones, entonces si tenemos claro a quién beneficiamos, con qué contribuimos, que somos parte de otra actividad y de otro proceso y que a lo mejor nuestro producto es un insumo para otra actividad pues yo creo que crea compromiso y responsabilidad y aumenta la productividad por qué dices: ¡ah caray! eso que yo estoy haciendo sí es útil y depende de mí para que salga esto y provoque lo otro.

- A. Sí, yo creo que es muy importante porque a veces los jefes tienen muy claro hacia dónde se va pero cuando a los operativos se les dice: oye haz esto, dicen: ¡ay! A lo mejor no es tan importante y mejor me pongo a hacer esto, o sea, a veces no saben qué es lo primero, qué es lo más importante y el objetivo, hacia donde va, creo que es muy importante que tengan claro porque les genera responsabilidad y saber que son útiles. Y, ¿Qué haría usted para aumentar la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias, es decir, qué cree que podría hacer que estaría en sus manos?
- B. Si no podemos con lo presupuestal y no podemos dar mayor remuneración o apoyo económico pues primero respetar sus jornadas laborales, o incentivarlos tal vez con un día más de descanso.
- A. ¿Eso del día de descanso, sí estaría en sus manos?
- B. Pues posiblemente sí, o por ejemplo permitir que si la persona tiene intención de asistir a cursos o capacitaciones o si es en línea pues darle el tiempo y la opción, ok, oye ¿sabes qué? necesito dos horas para quedarme aquí a capacitarme, adelante.
- A. Y, a veces me comentaba que son jornadas muy extensas, a lo mejor ya no hablando de las personas operativas que usted tiene a su cargo, pero sí a lo mejor de sus pares, de sus compañeros que se quedan también jornadas muy extensas, ¿usted cree que si a usted y a sus compañeros se les dijera que en lugar de trabajar doce van a trabajar las ocho horas pero se tienen

- que aplicar y tienen que sacar esto y esto, usted preferiría terminar e irse o llevársela más tranquila y trabajar las doce horas?
- B. No, pues yo creo que esa pregunta, ahora sí como diría un exjefe, no agradeas mi inteligencia ¿no? Pues eso lo prefiere cualquiera, no estamos aquí calentando el asiento y los que estamos aquí es por el trabajo y porque hay trabajo y si por nosotros fuera en cuanto termináramos pues vámonos.
- A. ¡Claro! Le pregunto porque hay personas que, más que adictas al trabajo, son adictas a no estar en su casa, no sé si a lo mejor tengan problemas en su casa, que hacen lo posible por no llegar, siempre buscan más actividades o el mismo trabajo para no llegar a su casa.
- B. Eso ya es un problema personal, yo creo que la generalidad estaría en la posición de yo me apuro y yo me voy.
- A. ¿Algún comentario que quiera agregar?
- B. No, ninguno.
- A. Pues le agradezco mucho esta entrevista, de verdad va a ser de mucha utilidad.
- B. Muchas gracias a ti.
- A. Gracias hasta luego.

Entrevista con un subdirector de área de la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

Para efectos de esta entrevista, se utilizarán las letras “A”, para hacer referencia al entrevistador y, “B” al entrevistado y se utilizará el seudónimo de Juan Carlos.

- A. Buenas noches estoy con el licenciado Juan Carlos subdirector de área de la CONDUSEF, primeramente te agradezco mucho Juan Carlos que me hayas dado la oportunidad de hacer esta entrevista ya que es muy importante para mí forma parte de un estudio cualitativo que estoy realizando para mi trabajo de tesis y en esta entrevista vamos a tocar puntos acerca de la jornada laboral, la calidad de vida de los trabajadores de la motivación y del desempeño laboral entonces si gustas vamos a empezar.
- B. Claro que sí, buenas noches.
- A. Como subdirector ¿cuántos trabajadores tienes a tu cargo?
- B. Internamente son 10 pero tengo dos empresas externas entonces esas dos empresas externas suman otras ocho personas, entonces serían dieciocho personas.
- A. ¿Están por outsourcing?
- B. Sí, están por outsourcing.
- A. Y en promedio en tu área, ¿cuántas horas están laborando?
- B. Mira, normalmente, si lo manejamos en la parte operativa de la gente interna el horario de la jornada para ellos es de ocho y media a cuatro y media, normalmente en esta área, lamentablemente es imposible salir a esa hora, hay veces que el operativo puede salir a las seis, siete u ocho de la noche y mi horario de salida puede ser hasta las nueve o diez de la noche entonces es una jornada muy muy larga y normalmente en las áreas de TIC'S, de informática es un horario muy pesado.

- A. Estamos hablando aproximadamente de doce horas.
- B. Sí de doce horas más o menos.
- A. Y ¿con cuánto tiempo de comida?
- B. Media hora de comida, en algunas áreas se había puesto probablemente que una hora de comida pero lo que está estipulado por lineamiento es media hora, media hora es lo máximo.
- A. ¿Media hora para los operativos o también para ustedes?
- B. También para nosotros aplica.
- A. ¿Consideras que la duración de la jornada laboral le permite al trabajador tener un óptimo descanso físico y mental?
- B. No yo creo que no, no porque si lo vemos desde ese punto yo creo que la jornadas son muy muy extensas y aparte el transcurso de la llegada a casa, yo por ejemplo hago dos horas o dos horas y media hacia tu casa, entonces si salimos temprano voy llegando a las diez y a veces hasta las doce, una de la mañana, en mi caso tengo hijos, tengo dos y lamentablemente pues no los puedo ver pero a veces me esperan hasta la una de la mañana por lo menos para checar y mi hijo que va empezando la secundaria quiere que le ayude a algo de la tarea o por lo menos platicar un ratito pero ya en teoría es nada más llegar bañarte para relajarte y acostarte para el otro día iniciar de nuevo y más o menos me vengo levantando como a las cinco o seis de la mañana.
- A. Poquitas horas de sueño.
- B. Muy pocas horas de sueño y es muy desgastante.
- A. Y ¿crees que la jornada laboral tener actividades familiares?
- B. No, es complicado, por lo menos en la semana laboral, es complicado, aquí en esta área lamentablemente tenemos que estar disponibles de lunes a sábado, ha pasado que de repente ya se apagó el SAE donde están los servidores, entonces es complicado, tenemos que estar en el celular por cualquier contingencia, de hecho tenemos un grupo de WhatsApp por

cualquier contingencia nos hablamos para venir a la oficina ya sea el más cercano o todos tenemos que venir, eso complica mucho la parte familiar.

- A. Sí porque de por sí de lunes a viernes no están y el sábado te pueden llamar, entre comillas te queda el domingo y ya no sabes si estar con la familia o descansar.
- B. Exacto y ha pasado en serio, de repente yo llego el sábado nos mandan hablar y ya es domingo y dices: bueno pues ¿qué hago? pero también hay que dedicarle tiempo a la familia pero eso evita el descanso y empiezas a sentir pesadez y agotamiento.
- A. ¡Sí claro! y bueno desarrollo personal, ¿crees que el trabajador pueda tener con esas jornadas algún tipo de desarrollo personal?
- B. No, es complicado no contamos con mucho tiempo si dijeras: bueno nos dan dos horas de comida o pudieras ir a un curso o relacionarse con las personas, en la parte de cursos a menos que los metan institucionalmente sólo así pero si no es muy complicada la situación.
- A. Sí porque así como me comentas que es tu área yo creo que ni en línea podrías estar constante en un curso.
- B. Sí es complicadísimo, fíjate qué algo pasó pero el anterior sexenio no tuvimos nada de capacitación, ahorita que estamos que estamos iniciando con este nuevo gobierno si hay por lo menos acercamiento a los cursos, ahorita nos han pedido demasiados cursos en línea qué tenemos que hacer los siete cursos y de repente baja a dónde tenemos el auditorio y nos dieron curso de mediación, de liderazgo y es complicado porque tienes trabajo rezagado que hacer después del curso, de hecho, nuestro director general nos envió un correo electrónico y nos ha dado las gracias diciendo que sabe que estamos presionados con todos los cambios que están pasando pero pues tratamos de darnos un espacio para poder hacer todo eso, ahorita en este sexenio si estamos empezando a llevar cursos.
- A. ¡Qué bueno! porque es parte de una satisfacción personal.

- B. La verdad es que sí, nos dan constancias y dices bueno por lo menos, yo entré al curso de mediación y el de liderazgo y se me hicieron muy buenos y lo desempeñas en el día a día y tratas de evitar enfrentamientos entre las áreas y buscar alguna solución y mediación.
- A. ¿Fueron presenciales?
- B. Sí, eso también ayuda bastante porque viene una interacción con los compañeros y aparte que en estos niveles ya no te permites mucho la relación con el operativo, ya es como de nivel subdirector a subdirector, de director general a director general, ya casi no es mucha comunicación en los otros pisos al nivel que nosotros tenemos.
- A. Y, ¿a ti y a tus trabajadores les da tiempo de tener algún pasatiempo?
- B. Por lo menos aquí llevamos algunas actividades, básquetbol, de repente hace en las olimpiadas de CONDUSEF internamente o vamos a competir con algunos bancos, hace dos o tres meses se llevó acabo eso, son olimpiadas bancarias pero cómo depende un poco CONDUSEF del sector bancario pues nos invitan a participar, son personas seleccionadas las que van, los que pueden hacer las actividades y les permite por lo menos convivir, los operativos son lo que más van a ese tipo de eventos.
- A. Son los que más pueden me imagino.
- B. Son lo que más pueden, sí. En esta área se complica un poco por el horario de salida, aunque ellos tienen su horario de salida a las cuatro y media de la tarde normalmente nunca salen temprano, es muy rara la vez que salen temprano y la verdad eso yo agradezco mucho porque pues no se les paga, no hay más, en la parte de gobierno no es como en las empresas privadas que te quedas más tiempo y te ayuden con algo u horas extra, no existe eso en la parte de gobierno no existe eso, yo creo que a nivel operativo si pudieran, a nivel de un jefe de departamento hacia arriba ya es muy complicado llevar a cabo alguna actividad física.

- A. Bueno ahí estamos hablando de algún deporte y eso es básico para la salud, el deporte debería ser parte integral del día a día.
- B. Eso estaría muy bueno la verdad, por lo menos para quitar un poco de estrés, yo por ejemplo antes iba a las 10 de la noche a un gimnasio aquí cerca y en lo que haces ejercicio mínimo ya son las once y luego llegar a mi casa a la una y es muy complicado pero si se pudiera yo creo que todos estaríamos muy contentos con esa parte.
- A. Sí y aparte yo creo que ya cuando es agotamiento o sea mucho cansancio acumulado yo creo que a veces dices: hago ejercicio o duermo, no pues duermo.
- B. Sí en serio sí ¡eh! ya no da uno para más sí es muy agotador.
- A. Bueno ya no sé si preguntar esto, ¿cree usted que la duración de la jornada laboral es la adecuada para el buen desempeño de los trabajadores?
- B. No, yo creo que no.
- A. Como lo que platicábamos ¿cómo pueden tener buen desempeño si ni siquiera tiene ese descanso físico y mental?
- B. Exactamente yo creo que eso es primordial, la parte de un buen descanso para que pues al otro día vengas con una actitud diferente y a lo mejor digo porque a veces tenemos algunos problemas y lamentablemente las jornadas muy largas de trabajo yo creo que también implican hasta traerse problemas familiares al trabajo y los problemas pueden ser también por el trabajo porque son excesos, llegas a casa y no ves a la familia y te cuestionan, te dicen: oye cuando nos vas a dar un tiempo, yo sé que es el trabajo pero también date un tiempo para nosotros porque pues es tu familia y luego llega un momento en el que dices: bueno o la familia o el trabajo, o la salud o el trabajo.
- A. El desempeño laboral podría ser mejor si el trabajador está tranquilo de qué está atendiendo los asuntos familiares, está atendiendo asuntos de su

salud, está atendiendo hasta asuntos personales, si tuviera el tiempo para eso, estaría más tranquilo y podría enfocarse más en el trabajo.

- B. Sí y yo creo que saldrían más rápido las cosas y también es el desgaste, hay veces que estás tan metido en tu trabajo que no te dan tiempo de hacer esas actividades como las que estábamos comentando porque hay un agotamiento, por ejemplo en mi caso, de repente empiezo a desesperarme, el estrés, hace poquito fui con el doctor y le digo que me he sentido mal, no sé qué está pasando, de repente siento taquicardias, me dice que es estrés, eso es estrés, de hecho no creo que sea el único, mucho personal ha estado tomando pastillas por lo menos para tranquilizar un poco la parte del estrés, yo llegué al momento de que por lo menos un mes tuve que estar tomando medicamento para el estrés porque llega un momento en que hasta el aire se te va y como no tienes un descanso suficiente no terminas el trabajo, a veces te enfrascas en algo y no encuentras la solución y no la encuentras y la solución estaba ahí, mínimamente ahí puesta y no la viste, entonces vas, descansas un poco, lo que se pueda a la casa y de repente llegas al otro día y estaba ahí y no lo habías visto.
- A. Y cuánto tiempo invertí y no lo vi.
- B. Exacto y aparte yo creo que eso perjudica mucho puesto que son documentos importantes que se manejan, que pasas a valoración con tu director y tu director también confió en ti y dice: bueno tú ya lo checaste, está bien, confía en que está bien y así se va y de repente a un nivel más alto se detecta que el trabajo está mal y ya lleva firmas y yo creo que sí, ahí nos podemos dar cuenta de que algo está pasando y no es tanto porque no pongas atención en las cosas sino yo creo que es por el cansancio, yo creo que en las entrevistas que lleves o que vayas a hacer te vas a dar cuenta de eso, porque por lo menos aquí en esta Comisión estamos pasando por esa situación y no es de ahorita, eso viene ya de años.

- A. Y es que dice que ya se hace costumbre, ya acostumbramos a los jefes, ellos ya se acostumbraron a que nos quedamos.
- B. Lo que tú comentas es cierto porque en un tiempo me pasó con mis anteriores jefes qué de repente eran las diez de la noche y ven para acá necesitamos hacer esto, aunque mi hora de salida es a las seis de la tarde pues nunca salimos a esa hora y es más desgaste porque de repente escuchas las quejas de que dicen pero ellos ganan mucho por lo menos que se queden pero no es tanto eso más bien es la cuestión de que no puedes tener un buen rendimiento laboral por ese tipo de cuestiones de esas jornadas tan largas.
- A. De hecho, hasta puede provocar errores.
- B. Muchísimos, muchísimos.
- A. El no estar despejado, descansado los provoca, por ejemplo nosotros en nuestra área yo llevo tres contratos, el de equipo de cómputo, el de Microsoft y el de servicio de multifuncionales, el año pasado me tocó el de Microsoft y me lo regresaban y me lo regresaban porque tiene que pasar por muchos procesos, estudios de mercado, por Función Pública para ser valorado el monto y me regresaban del documento y aparte no te dicen porque te lo están regresando nada más te dicen no procede pero dices por lo menos dime dónde está el error, tienes un documento desde hace quince días y no te diste cuenta del error hasta que llega a otra área y lo detectan y por el cansancio tú no lo viste y yo creo que eso perjudica mucho la parte del desempeño laboral.
- A. Y también implica mucho tiempo, el desgaste de estar buscando un error.
- B. Pudiéndote haber ayudado el comentario de la otra área que te dijeran aquí está solo corrige esto y aparte tú te sigues atrasando con el trabajo que se te va acumulando.
- A. ¿Por disposición de qué o de quién tienen que quedarse más tiempo del establecido en la jornada laboral?

- B. No, no es de nadie, tu hora de salida entre comillas es a las seis de la tarde para los niveles altos o medios hacia arriba pero más bien son las cargas de trabajo que se tienen los trabajos acumulados de repente cerraron un área y esa área deja de existir por el recorte presupuestal y ese trabajo que estaba realizando esa área te lo suman a ti.
- A. ¿Se podría decir que es falta de personal?
- B. Es falta de personal, entonces se suma más carga de trabajo que tienes que sacar y aparte muchas veces no es ni siquiera de tu área pero con la pena tenemos que sacar el trabajo y hay que estar leyendo y verificando y haciendo cosas y meterte a la parte de contratos en ese sentido nosotros hacemos casi todo el análisis hay un proceso en la parte del anexo técnico dónde vienen las especificaciones de lo que queremos pero después de ahí vienen otros procesos y en teoría creo que en otras dependencias solamente las áreas como la nuestra entregan el anexo técnico y otras áreas se encargan de hacer conforme a leyes la otra parte pero aquí en esta Comisión, las áreas correspondientes se encargan de todo eso sí te ayudan pero es llevar los documentos completos para que ellos los suban a Compranet y empiece la licitación pero realidad eso yo creo que le toca al área que le estamos entregando ese documento, creo que ese trabajo lo estamos adquiriendo por un recorte que hubo de personal, entonces tu trabajo más el otro pero no hay ninguna disposición que nos diga que nos tenemos que quedar pero lamentablemente lo tienes que hacer.
- A. La responsabilidad de sacar el trabajo.
- B. Sí, porque al otro día te preguntan: y, ¿cómo vas con esto y que paso con lo otro? y aparte tenemos fechas no sé, algún oficio tiene tantos días de entrega o un memo donde te ponen que tienes que dar respuesta en tantos días entonces tienes que acelerar el proceso para tratar de sacarlo y ahora es que con todo esto de la transparencia se carga más el trabajo porque hay mucha demanda de transparencia y además hay personas que meten

solicitudes para saber cierta información porque no está público y por ejemplo a veces nos ha llegado alguna solicitud de la lista de todos los usuarios que están en CONDUSEF y el tipo de equipo que tienen y eso pues a veces te preguntas por qué o para qué lo quieren porque hay una persona que está solicitando de ese tipo de información y para qué le va a servir entonces también nosotros en este en este tipo de niveles tenemos que tener mucho cuidado.

- A. Debería pasar por un filtro ¿o no?
- B. Tendría sí que pasar por un filtro para saber cuál es el propósito de esa solicitud, cuál es el fin. Hace no mucho, querían ver en la parte de cómputo, hay un dispositivo que se llama Macades, es un número que no se repite en ningún equipo es como el ADN, o la huella digital, entonces esta persona dice: yo quiero saber el Macades de todos los equipos que tú tienes, entonces a nivel de nosotros del área de sistemas es seguridad y es un proceso, yo tuve que responder que eso no se lo podía dar por seguridad y él contestó que: dónde decía eso, que por qué no se lo podíamos dar y entonces ahí tendría que entrar jurídico, pues en esa ocasión no entró jurídico, entonces nosotros búscale, en qué ley, en qué artículo nos podemos basar para poder fundamentar que no podemos dar esa información.
- A. ¿Y por qué no entró jurídico?
- B. No sabemos por qué, en serio muchas veces necesitamos mucho del área jurídica para que nos pueda apoyar, esos fueron los años pasados, hasta ahorita no hemos tenido una observación, y aparte tuvimos que restringir la información por cinco años, supimos de una ley que nos permitía restringir la información por cinco años, y ves por el de información que te está pidiendo la persona que tiene conocimiento y con ese tipo de información puede filtrarse a nuestros servidores y puede jalar información, entonces no es recomendable y nosotros tenemos que ampararnos de

alguna u otra forma, este tipo de cuestiones son las que te desgastan más porque no hay un área que filtre, que te ubique en esos aspectos, y son esas cosas que te están desviando de tu trabajo.

- A. Y que no te corresponden porque esa respuesta tuvo que haberla dado jurídico.
- B. Así es, jurídico debió haberla hecho porque ellos conocen más de y ellos deberían darnos una respuesta técnicamente, nosotros contestamos, pero ellos deberían ayudarnos en la cuestión legal dónde nos podemos apoyar para no darle esta información al usuario, suelen pasar ese tipo de cuestiones.
- A. ¿Crees que las actividades encomendadas a tus colaboradores podrían hacerse con mayor eficacia y en menos tiempo?
- B. Sí, normalmente aquí con nosotros en la parte de TIC´S casi cada semana nos juntamos, tenemos pláticas para transferir el conocimiento porque somos un área de atención a usuarios internamente atendemos a la Comisión y ahí normalmente pues hay una retroalimentación, me tocó un error en el piso, nos ha ayudado muchísimo la parte de comunicación y crecimiento y nos ha funcionado muchísimo.
- A. ¿Estas juntas los han ayudado a agilizar algunos procesos?
- B. Sí, muchísimo, hay muchas veces que al realizar alguna migración de información vemos que algún sistema operativo es obsoleto estamos migrando a uno nuevo y vamos viendo los procedimientos que llevamos a cabo y nos damos cuenta que tal vez este proceso se podría mejorar y lo hacemos, entonces damos ideas, las tomamos y las hacemos prácticas y en realidad si nos ha funcionado, de una hora a hora y media hemos bajado a media hora, aparte teniendo los medios, tratando de agilizar y ver cómo podemos transferir más rápido, ¡ah bueno! hay que comprar este aparato y los procesos se han agilizado muchísimo comparado con los procesos que teníamos anteriormente pues damos con una solución más rápida.

- A. ¿Crees que tu personal está motivado?
- B. Yo creo que sí, hasta ahorita en el tiempo que yo llevo con ellos, por lo menos no noto un disgusto y cada que les pido, siempre pido por favor a mí no me gusta dar órdenes, porque en el pedir también está el dar, a pesar del nivel que tengo, también influye la parte de los valores y el crecimiento que tuviste en el transcurso que llevas dando servicio al personal y todo eso, por lo menos yo no he visto un disgusto al contrario, los veo motivados porque también casi siempre tratamos de expresar, si tienen algún problema, las puertas de mi oficina están abiertas porque trato de estar en comunicación con ellos, a veces no quieren decir pero les digo: pues échale ganas y si necesita días pues tratamos de apoyarlo porque nosotros dependemos mucho de ellos a pesar de que ellos nos ayudan con la parte operativa siempre les he dicho: ustedes nos ayudan mucho, si ustedes no estuvieran yo no podría entregar lo que tengo que hacer con mi director de la parte de los contratos o verificar otras cuestiones yo siempre les he estado muy agradecido, los veo muy motivados y platicamos mucho de cómo vamos y pues los noto muy tranquilos aparte de que les gusta mucho su trabajo, mi puesto es más administrativo a veces les pido ayuda y ellos prefieren hacer lo que hacen día a día estar con el operativo solucionando problemas de los equipos, se llevan muchas cosas administrativas y entonces les digo que por esa parte no se preocupen y yo lo hago, también tratamos de convivir, esa media hora que tenemos, algún día de la semana vamos a comer y también ahí sacamos un poco la plática, sabemos que es poco tiempo pero trato de hacer eso, por si hay alguna rencilla platicamos y vemos qué está pasando, aparte de compañeros de trabajo somos amigos y pues siempre vivimos más tiempo aquí en el trabajo y tenemos que llevar una buena relación.
- A. Yo la verdad creo que los jefes hacen el ambiente del trabajo o por lo menos influye muchísimo en cómo se llevan los demás porque si el jefe admite

chismes, hace que empiece a haber choque entre ellos entonces se hace un mal ambiente de trabajo.

- B. Tratamos de evitar eso en otras áreas veo que es complicada la situación y aquí hay una cuestión del tipo de mando que se lleve, como subdirector tiene que ver mucho la expresión y como tratas a tu personal, tal vez tú traigas un problema en casa pero aquí no lo puedes demostrar, a mí me lo enseñaron desde casa y he pasado por situaciones y necesitas mucho el apoyo familiar porque al jefe no le puedes llegar con un algo familiar pero yo sí he dado esa pauta con el personal que está conmigo, tenemos una buena relación porque he visto en otras áreas que el jefe es explosivo o su mismo personal dice está molesto y mejor ni le cuentas esto porque te va a votar, aquí no pasa eso por lo menos en esta área no he tenido ninguna queja y siempre les pregunto y les digo que si algo no les parece o la forma como se les pida las cosas, ellos tienen la puerta abierta para que me puedan expresar lo que no les gusta porque yo también puedo cambiar, veo bien a mis operativos, yo sé que estamos bien, si veo algo raro pues veo que está pasando porque en la actividad no voy a salir porque pueden estar distraídos y pueden cometer errores y pueden ser errores graves como archivos que podrían borrar por error, entonces siempre les he dicho que deben estar concentrados tranquilos y vamos a sacar las cosas bien y quedar bien con el usuario y a veces hasta te vuelves psicólogo con ellos, siempre trato de decir evitemos problemas pero también no podemos evitar que el usuario los ofenda, entonces sí, si hay alguna ofensa ellos me dicen y yo lo trato con el usuario, si la solución que se le está dando piensa que está mal, entonces vamos le explicamos y tratamos entender qué es lo que él quiere, tratamos de estar en comunicación, en otras áreas, en otros pisos también me han dicho que la parte de TIC'S, de informática, que está bien porque damos respuesta y sabemos que estamos haciendo un buen trabajo porque podría ir la gente a quejarse y hasta ahorita creo que vamos muy bien con esa parte.

- A. ¡Qué bueno, me da mucho gusto! tú me decías que sí estaba motivado tu personal, pero ¿qué crees que sea lo que los motiva?
- B. Yo creo que es la parte de que les gusta su trabajo, les gusta lo que hacen y en este caso es el de atención al usuario para solucionarle un problema de equipo de cómputo y la parte de multifuncionales y también creo que como equipo, la comunicación que llevamos y ver que las cosas están bien, a veces me preguntan si va haber cursos y si encontramos algo nuevo en la parte de Office o software entonces hay una retroalimentación entre nosotros, habrá cosas que no pueda saber uno y que sí sabemos otros o viceversa y a veces no sabemos lo que los usuarios nos están pidiendo entonces le decimos: permítanos un momento y vamos a investigar o vamos a platicar entre el equipo y damos la solución, la comunicación que tenemos diario o semanalmente veo que se encuentran bien, tal vez nos haga falta más cursos enfocados a nuestra área, apenas me mandaron a un curso pero era totalmente jurídico y me decían los operativos que hablaban de leyes y que la verdad no la entendían, quince días de curso y no le entendían, entonces sería bueno tomar cursos más enfocados a nuestra área.
- A. ¿Qué harías para aumentar el desempeño laboral de tus trabajadores?
- B. Creo que los motivarían mucho los cursos y en segunda, la posibilidad de que se les pudiera pagar más porque lamentablemente en el sector gobierno, desde hace muchísimo tiempo que no hay aumentos, los sueldos son muy bajos, ayudaría mucho a que tuvieran un mejor desempeño porque en nuestra área a veces nos dan cursos, los aprendemos y entonces también con eso la gente se siente bien también creo que los que motivaría el hecho de que el viernes salieran temprano o que realizaran diferentes actividades, aunque fuera también en el área de informática porque de repente dices: pues lo que realizo en este puesto ya lo sé y pues siempre se quiere aprender más entonces ver que puede cambiar de rama aunque sea en la misma área de sistemas y siempre en esta área se ha visto eso, también de apoyarnos

siempre, tratamos de encontrar una solución juntos para los problemas que se pudieran presentar operativamente con el personal, yo creo que aquí depende mucho del liderazgo y como puedas dar la confianza para que ellos sientan el apoyo.

- A. ¿Qué propondrías para aumentar la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias?
- B. Yo creo que si las jornadas de trabajo fueran menos extensas o que si hubiera un poco más de personal porque las cargas de trabajo serían moderadas, podrías poner actividades a cada persona, la forma en que las áreas encargadas en recursos humanos pudieran ayudar para tener espacios para convivir en la familia, tenemos las olimpiadas bancarias donde se pudiera relacionar a la familia y también el personal estaría más a gusto que podría convivir un poco más con su familia, a lo mejor sin hacer mucho gasto en la dependencia, porque la parte de los recursos está complicado pero por lo menos ver la forma de organizar eventos familiares, anteriormente por lo menos en semana santa estaba destinado un presupuesto para que todos los hijos de los empleados de esta comisión hacían una excursión, entonces a los niños los traíamos nosotros en el horario de trabajo y se los llevaban a hacer actividades físicas y aparte convivías porque ya tenías a tu hijo aquí y pues venía bien cansado y aunque se dormía pues aquí estaban y aparte ayudas mucho a tu familia por lo menos a tu esposa que también por su trabajo, por las actividades en casa pues tú la podrías ayudar un poco porque el niño estaba en el trabajo contigo.
- A. Sí porque al final de cuentas ayuda el hecho de la tranquilidad que tendría por ejemplo, tu esposa que sabe que está en un lugar seguro su hijo, que está haciendo alguna actividad y no viendo la televisión en la casa, quitarte esa angustia de que estará todo el día en la televisión es de gran ayuda.
- B. Sí, aparte como dices, está haciendo una actividad física porque ahorita sólo son videojuegos, tableta y celular porque llega el momento en que al niño le

sueñas un poco la rienda y pues él se la pasa jugando todo el día, y tienes que tener un poco de control, entonces le pones actividades como hacer su cama o hacer algo en la casa y pues hasta el último, después, un poco de jugar con los electrónicos, creo que eso sí ayudaría mucho en el trabajo si pudiera haber la oportunidad de volver a hacer eso estaría genial o por lo menos cuando convivir con la familia ya que no la vemos casi, que dijeran: por lo menos un viernes al mes vas a salir temprano, puedes convivir con tu familia yo creo que todos estarían encantados son acciones que se pueden tomar que a lo mejor algunas si generan costos pero otras no, simplemente alguna canchita que esté cerca para convivir con los compañeros y también con la familia.

- A. Me decías que tu personal operativo sale a las cuatro y media pero a veces se van a las siete, si les dijeras que se tiene que ir máximo a las cinco, o tienes dos opciones, optimizar sus tiempos y salir a las cinco o salir a las ocho pero tú sabes cómo vas llevando tu tiempo, ¿crees que se apurarían para salir a las cinco dirían mejor me espero y me la llevo tranquila y me voy más tarde?
- B. Pues mira yo siempre les he dicho que su hora de salida es a las cuatro y media siempre agradezco mucho que se queden yo creo que en esta área no es tanto el hecho de que se apuren realmente es un área de servicio, los reportes llegan conforme el usuario los necesita y si a lo mejor son las ocho o las nueve de la noche y de repente llega un reporte de un director y si ya no tengo a nadie pues tengo que ir yo ellos me ayudan, si no tuviéramos mucho que ver con el área de servicio yo creo que pensarían en el hecho de que sí, si nos dejan salir a esa hora si nos podríamos apurar pero yo creo que ahí sí deberían de obligarnos a todos, como antes, que apagaban las luces porque por las personas que se quedan más tarde por ellos también nosotros nos tenemos que quedar ya que en cualquier momento pueden levantar un ticket y tenemos que atender la solicitud, a mí me ha tocado que me regresen en viernes que a veces tratamos de salir a las seis de la tarde que es nuestro horario y de repente vas en el camino y nos hablan para decirnos que

necesitan que nos regresemos porque ya fallo tal cosa y te sientes comprometido y para no generar algún disgusto con tu jefe pues ya te regresas y atiendes el asunto, si se pudiera hacer algo para solucionar eso estaríamos muchos muy agradecidos.

- A. ¿Algún otro comentario que quieras agregar?
- B. Se me hacen muy interesantes estas preguntas y creo que sí se debe hacer algo, por lo menos sondear, algo que se pudiera hacer en el gobierno porque creo que en el gobierno es donde se dan más todas estas situaciones y si se pudiera implementar y encontrar una solución a todo esto y que se tomara en cuenta ayudarías mucho en general a la parte operativa y de gobierno, ahorita yo no he visto alguna cuestión donde traten de ayudarnos de esa forma, si se pudiera meter presión de alguna manera y se podrían evitar muchas cosas porque como lo que te platicaba ¿no? que yo me sentía muy mal y vas con el doctor y le dices: me siento cansado, tengo sueño y te dice el doctor que es estrés y que esto es general, que todos están así y si hay alguna forma de poder ayudar a solucionar esto yo creo que mucha gente estaría muy agradecida.
- A. Y es algo que sería urgente porque es algo que no nada más afecta a los trabajadores sino a sus familias y por ende a toda la sociedad, supongamos que tú eres el que estás económicamente activo pero también afecta a los que no son económicamente activos, tu esposa, tus hijos y los que sufren más pues son los hijos, no tiene ni al papa ni a la mamá, se están educando por la televisión o por el abuelito a la abuelita y eso al final de cuentas perjudica a la sociedad en general.
- B. Sí porque el simple hecho de vivir en el D.F. es mucho estrés, ves a la gente corriendo, vives el estrés día a día, y ves que el estrés es general, eso complica muchas cosas, trae muchas enfermedades psicológicas, emocionales, físicas, desintegración familiar. Si se pudiera ayudar en esa parte, ayudaríamos mucho en casa porque podremos dedicarle tiempo a nuestros hijos, a mí me

pasa por ejemplo, mi hijo que está en la secundaria me espera, la más pequeña a veces también me espera, a veces mi hijo me espera hasta las doce o una de la mañana para comer algo.

- A. Pues es que quieren estar contigo.
- B. Sí y al otro día se tienen que parar temprano y no se quieren parar y yo creo que no soy el único, mi papá también trabaja en sector gobierno e hizo lo mismo que yo estoy haciendo con mis hijos y son años, ya pasó una generación y se sigue el mismo patrón, yo creo que sí hay que hacer un cambio y si se pudiera a la brevedad (jajaja). No sé, por lo menos en un mes (jaja) no pues yo creo que sí estaremos muy agradecidos y aparte con lo que está haciendo el presidente acerca de fortalecer el núcleo familiar pues sí ayudaría mucho por lo menos en la cuestión de los hijos ya que hay muchas violencia, se está distorsionando la parte de los valores, y es que si los hijos se encuentran solos, lo que comentábamos hace rato lo que ven en la televisión es violencia, asaltos, muertes y después se les hace fácil salir hacer esas cosas, a veces tú tratas de estar al pendiente de ellos los puedes ir a dejar a la escuela pero a la salida no sabes qué pasa y con qué tipo de amigos se está juntando y no tienes mucho tiempo de platicar, a mí ya no me da tiempo ni de revisar tareas ya hasta mi hijo me lo dijo: si me dedicaras más tiempo, sabrías qué es lo que le pasa y si te pega fuertísimo, ¿qué hago? no entiendo cómo encontrar una solución, lo único que le digo es: aquí está el teléfono, márcame en cualquier momento.
- A. Y es que ellos sólo saben que te necesitan.
- B. Sí, yo creo que si se pudiera hacer algo al respecto ayudarías mucho.
- A. ¡Claro que sí, sería muy bueno!, pues muchas gracias por ayudarme con esta entrevista va a ser muy importante para mi trabajo de tesis, te agradezco muchísimo.
- B. No también gracias a ti, hasta luego.
- A. Hasta luego.

Entrevista con un subdirector de área de la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

Para efectos de esta entrevista, se utilizarán las letras “A”, para hacer referencia al entrevistador y, “B” al entrevistado y se utilizará el seudónimo de Abraham.

- A. Hola buenas noches, estoy aquí con el licenciado Abraham subdirector de área de la CONDUSEF, buenas noches licenciado.
- B. Muy buenas noches.
- A. Primeramente quiero agradecerle que me haya dado la oportunidad de esta entrevista ya que es muy importante para mi trabajo de tesis, esta investigación se compone de dos tipos de estudio el cuantitativa y el cualitativo, para el estudio cuantitativo se aplicaron trescientos ochenta y cuatro cuestionarios y bueno ese estudio ya estoy por concluirlo y para el cualitativo estoy realizando este tipo de entrevistas, entonces si gusta, podemos empezar. Primeramente me gustaría saber ¿cuántos trabajadores tiene a su cargo?
- B. Son siete, actualmente siete abogados, eran ocho pero hace algunos meses renunció una abogada.
- A. Y, ¿en promedio cuántas horas están laborando en su área?
- B. Por disposición oficial son ocho horas diarias con una hora de comida, en el caso de los jefes de departamento, y media hora de comida en el caso de los empleados que son operativos.
- A. Y ¿sí se está respetando ese horario formal o se tienen que quedar más tiempo?
- B. En el caso de los jefes de departamento su horario laboral es de nueve de la mañana a seis de la tarde y los operativos tienen un horario de nueve de la mañana a cuatro y media, entonces digamos que ahí se compensan

las horas, si se respeta en el caso sobre todo de los operativos en mi área la indicación es, que a ellos siempre se les ha pedido que termina su hora a las cuatro y media y se retira, no les pedimos que se queden más porque consideramos que quedarse más tiempo es porque algo está fallando ahí en la cuestión de organización, de repente sí se quedan cuando hay mucha carga de trabajo si de alguna manera tienen esa disponibilidad y en el caso de los jefes departamento también procuramos que se vayan, ellos se van también, son las seis de la tarde, a esa hora cierran el lugar y se van, pero sí se respeta, al menos en esta área.

- A. Y, ¿considera que la duración de esa jornada laboral le permite al trabajador tener un óptimo descanso físico y mental?
- B. Yo creo que sí, en mi caso particular, yo también conozco los dos horarios porque yo empecé también siendo operativo entonces conozco las ventajas de entrar a cierta hora, a las nueve de la mañana y salir a las cuatro y media, es muy muy bueno ese horario, todavía te da mucha oportunidad de hacer varias cosas y en el caso de los jefes de departamento yo creo que también, de alguna manera aprovechan para hacer otras actividades tengo ahorita dos abogados de mi área que incluso los viernes como hoy van a cursos, se están especializado para tener una un certificado de peritaje, van a clases y tienen esa oportunidad porque tienen el tiempo para hacerlo y en mi caso que también tengo ese horario también me da la oportunidad de hacer ciertas actividades, yo creo que tiene que ver con cómo te organices, yo estoy estudiando otra carrera, estoy estudiando arquitectura pero me dan tiempo para hacerlo, digo, queda un poco saturado mi horario pero si no fuera este horario, digamos, en cierto aspecto condescendiente yo no podría hacerlo, es una cuestión de organización.
- A. ¿La carrera que estás estudiando es presencial?

- B. Es presencial y voy de lunes a miércoles salgo a las diez de la noche y el sábado todo el día.
- A. ¿Cree que la jornada le permita también tener actividades familiares o de desarrollo personal o pasatiempos?
- B. Yo creo que sí, es posible si te organizas, sobre todo porque en el caso de los operativos, te digo, a las cuatro y media es un horario muy muy bueno, todavía hay luz del día y entonces sí creo que es buena hora para ir la verdad está muy muy bien a diferencia de muchas otras dependencias.
- A. Sí, porque a veces trabajamos de sol a foco.
- B. Sí, y ellos sí salen a su hora, a veces por alguna razón llego a bajar a las cuatro y media y ellos ya están casi casi formados para irse y desaparecen, así que desde mi punto de vista es muy buen horario.
- A. Y también para ustedes como jefes, si salen a las seis de la tarde, no sé máximo seis y media o por ahí así, yo creo que también es muy buen horario, siempre y cuando no rebase lo que está estipulado.
- B. ¡Sí claro! Todavía a las seis si lo respetas está dentro del marco que todavía te permite tener algún tiempo extra para tus actividades y sobre todo también porque es lunes a viernes, no venimos sábados y domingos, al menos en mi área no nos dejan venir por política, o sea no se vale como que si tú no sacas tu trabajo en tu jornada laboral quieras desquitarlo o sacarlo en sábados y domingos, pues finalmente aparte de que no es bueno para ti como empleado venir esos días, se ve mal que tengas ese atraso, es una cuestión más de cómo te organizas, cómo lo distribuyes y cómo en equipo lo van sacando para que no se llegue a ese extremo.
- A. Sí, se podría ver como poca eficiencia ¿no?
- B. Así es.
- A. Y ¿cree que las actividades encomendadas a los trabajadores podrían hacerse con mayor eficacia y en menos tiempo?

- B. Yo creo que siempre hay un nicho donde se puede explotar esa parte, sobre todo utilizando ciertas herramientas, técnicas y más bien de tecnología se pueden optimizar, eso nos ayuda mucho en la cuestión de los sistemas que usamos en informática, nos facilitaría mucho hay mucho margen todavía para optimizarlo y para para distribuirlo, no necesariamente tiene que ver con el área, a veces tiene que ver en su conjunto con las demás áreas, en el área legal dependemos mucho de otras áreas y estamos constantemente intercomunicados luego no es que nosotros estamos retrasados en el trabajo que no podamos sacar el trabajo en nuestro tiempo sino que tenemos que adaptarnos a los tiempos de todas las demás áreas, hay áreas que de repente a las cuatro y media ya te cierran ya no te reciben nada a pesar de que tú como mando tienes hasta las seis de la tarde pero ya no entregar tu oficio, tu memo, tu documento porque a esa hora te cierran, entonces no nada más depende de cómo el área esté llevando a cabo esos tiempos sino que influye mucho en su conjunto, pero sí creo que se puede optimizar, siempre va a haber formas para mejorarlo sacar el trabajo.
- A. ¡Claro!, en ese caso tendría que a lo mejor prevenir que hasta las cuatro y media, entonces todos los memos, todos los oficios pues antes de las cuatro y media ya después a lo mejor hacer otros trabajos ¿no?
- B. Exacto, es a donde iba, es una cuestión de organización, porque si tú ya sabes que a las cuatro y media no aceptan pues entonces hazlo con anticipación o prevé ¿no? que muchas veces siento que la parte de nosotros como jefes es andar adelantándonos a todas las posibles situaciones que van a suceder precisamente para tener digamos que algunas soluciones ya previendo que va a suceder y de alguna manera no tener que llegar al extremo de decirles a los demás empleados: ¿sabes qué? esto no salió hoy, entonces te quedas, seis, siete de la noche.

- A. Sí pues todo es cuestión como dice, de organización de un poco de control también de las actividades, a lo mejor de administración del tiempo. Y, ¿cree que su personal está motivado?
- B. Motivado, ¿en la cuestión laboral? bueno no sé cómo ande de su, qué problemas tengan, pero en la cuestión laboral, yo creo que depende, depende obviamente del sueldo, de la posición, del puesto que tienen, pero este, yo creo que sí, yo creo que sí porque muchos de ellos tienen ya bastante tiempo, tienen bastante experiencia, entonces digamos que tratan de mantener su estatus y su nivel de vida que les ha proporcionado el trabajo, entonces yo creo que eso lo motiva, no ha habido, al menos en mi área no ha habido cambios de personas al menos en un tiempo, comparado con las demás áreas es considerable y precisamente porque tratan de mantener el mismo ritmo y no bajar la guardia ¿no?, no ha habido cambios de que no funcionan o que ya no quieren estar aquí, la única excepción es la abogada que te comentaba al principio, ella sí se desmotivó por los diferentes cambios que hubo al principio del cambio de gobierno, les quitaron seguro de gastos médicos, seguro de separación, ella sí, abiertamente me dijo: sabes qué, ya no estoy a gusto porque una de las principales motivaciones para venir aquí era por el seguro médico, tiene dos hijos pequeños, entonces le interesaba mucho el seguro de gastos médicos, ya no lo tenía, entonces me dijo: ya no me conviene, pierdo mucho tiempo viniendo desde dónde vengo, no los veo casi pero me convenía el seguro, entonces pues se equilibraba pero ya no lo tengo y esa fue la razón por la que se desmotivó y se fue.
- A. ¡Claro! Y digamos, que en términos de las actividades que realizan ¿cree que estarán motivados? ¿En términos de las actividades que realizan?
- B. Más bien, ¿tú qué entiendes por motivación? O sea, ¿a qué te refieres con motivación?

- A. Motivación tiene que ver con lo que nos mueve a hacer las cosas, eso es motivación, sí tenemos los motivos que nos mueven a hacer las cosas, pues entonces estamos motivados.
- B. Yo creo que sí, sí están motivados si no, no rendirían o no sacarían el trabajo, entonces cuando hemos tenido que sacarlo sí veo el apoyo de su parte, creo que es muy compleja la cuestión de esa parte de la motivación, es muy subjetiva también, lo que me ha tocado ver es que lo que tú crees que te motiva o te desmotiva depende también de la información que te llega ¿no? Al menos, todos los días nos llegan correos o información a los jefes, no sé si a los operativo, sobre cómo motivar al personal, que les reconozcamos cuando están haciendo bien el trabajo porque eso de alguna manera los hace sentirse parte del equipo y todos los días nos conminan a hacer eso y de alguna manera yo creo que ellos lo ven en el sentido de que se les apoya cuando tienen muchas necesidades en la cuestión de permisos, hay confianza para eso para que pidan el permiso cuando lo necesitan, o algún siniestro que hayan tenido su casa, saben que se puede hablar y darles ese apoyo.
- A. ¿Qué haría usted para aumentar el desempeño laboral en los trabajadores, que podría estar en sus manos?
- B. Yo creo que la capacitación es muy importante, últimamente ha habido como un boom de capacitación, han estado yendo a muchos cursos de capacitación a diferencia de años anteriores han aumentado mucho los cursos entonces de alguna manera, tú lo ves cuando ves los resultados en el trabajo, en la redacción, en los formatos, en el manejo de los criterios a la hora de redactar los escritos, mejoran sus técnicas y yo creo que la capacitación es muy importante, pero también el uso de herramientas técnicas y yo creo que mantener una política de puertas abiertas con el personal porque como te decía la cuestión de que se sientan o no motivados también influye mucho en la información que les llega, porque

yo puedo considerar que mi personal está haciéndolo bien y esa información se la transmito al inferior y él puede decir otra cosa o pensar otra cosa y le transmite otra información a su inferior a su vez, es decir: ¿sabes qué? el jefe está enojado porque no estás haciéndolo bien y eso no es cierto y yo creo que lo está haciendo muy bien, entonces de repente tú ves y el abogado está como enojado o molesto y le preguntas: oye estás bien? Te dice que sí, pero en realidad está como molesto porque cree que tú estás molesto o se siente mal, y eso lo he visto mucho, por eso te digo que tiene que ver mucho con el flujo de la información, entonces por eso para mí, también es muy importante tener esa política de puertas abiertas, tienes algo dímelo o coméntalo y lo solucionamos porque si de repente cerramos la puerta y le cerramos ese acceso muchas veces la gente a veces no nada más la motivación viene por parte del trabajo sino incluso del ¿cómo éstas, cómo te sientes? ¿tu familia está bien, tus hijos?, el interés que tú muestras por ellos porque no sólo son capital humano esa se me hace una definición un poco económica y fría, son personas, entonces también tienen problemas, muchas veces uno tiene problemas y necesitas alguien que te escuche y yo creo que eso mejora mucho la actitud de las personas.

- A. ¡Claro!, a veces cuando tenemos un problema no buscamos que nos lo resuelvan sino nada más con que nos escuchen como que sacamos la carga que traemos y pues, yo creo que sacando esa carga ya puedes trabajar mejor, enfocarte más en este día por lo menos o algo así o sea ya la descargaste y ya te enfocas.
- B. Correcto, creo que eso sí puede marcar la diferencia.
- A. ¿Qué crees que se podría hacer para aumentar la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias?
- B. ¿Para mejorar la calidad de vida? Bueno, pues evidentemente la calidad de vida va a mejorar con el salario, creo que aquí y en China es algo muy

lógico pero no sé si te refieres a algo que esté en mis manos o en las manos de un organismo.

- A. En tus manos directamente como jefe hacia ellos.
- B. En la calidad de vida de sus familias yo creo que eso no me corresponde a mí porque eso es de cada quien, vaya el trabajo que realiza no está vinculado con su desempeño familiar, cómo se relacionan con la familia, hay un horario, hay un perfil de empleado que se maneja y ellos como contrato pues ellos lo aceptan, entonces digamos que no creo que su familia tenga que ver, si te refieres a la cuestión del horario laboral, de cómo podría mejorar su desempeño, no sé yo te podría decir lo que está de moda, por ejemplo, el trabajo a distancia, trabajar desde casa pero luego en mi área sí es muy necesario que estemos presentes porque estamos discutiendo constantemente criterios, estamos como abogados, agarrándonos del chongo, entonces al final, sale el asunto pero sí tienen que estar ahí, no sé, yo creo que evidentemente es como una simbiosis entre tu actitud en el trabajo o cómo te está yendo en el trabajo y tus problemas personales en tu familia y en tu casa y viceversa, entonces creo que también influye eso, pero no estoy muy seguro, o al menos no me lo han comentado, cómo el que te vaya mal en el trabajo afecta tu vida familiar, sí me queda claro que cuando tienen problemas en su casa sí se ve reflejado en el trabajo porque los ves más tristes, más agachados de repente ¿no? pero no sé cómo podría yo mejorar su desempeño familiar, eso sí, los que salen a las cuatro y media creo que es muy buen horario, de cuatro y media para allá, ya es eres de tu familia y que te disfruten y disfrutes.
- A. Es lo que te iba a comentar que realmente la calidad de vida no sólo se mide por los ingresos, sino se mide por las relaciones que tenga su familia, la salud física, psicológica o emocional, todo eso va influyendo en la calidad de vida, entonces yo creo que realmente pues sí, tú coadyuvas

a su calidad de vida al respetarles su horario laboral porque ellos ya pueden irse con su familia o si quieren ellos hacer otras actividades pero eso también les ayuda a estar más relajados ellos y a regresar con fuerzas renovadas, digámoslo así para el otro día, yo creo que sí, sí, tú influyes en esa calidad de vida que ellos puedan tener con su familia también, incluso individual o familiar no porque bien pueden salir y si les gusta hacer ejercicio pues hacen ejercicio y si no se van con su familia, con sus amigos o lo que sea, todo eso al final de cuentas pues ayuda a que al otro día lleguen renovados y trabajen y tengan una alta efectividad.

- B. Correcto, incluso creo que, también una forma en la que puedes incluir como jefe con ellos es el ambiente, el ambiente de cómo estás trabajando con ellos, yo trato de no, no tomármelo personal, siempre les marco esa pauta, este es el trabajo y somos un equipo, creo que muchas veces lo que tienen es miedo, como ser humano, el miedo a que te corran a que te cambien de área, entonces, en la medida que tú trabajes ese miedo y en lugar de tener miedo se sientan a gusto y se sientan digamos que, en un ambiente sano laboralmente, va a cambiar su actitud entonces, trato de entenderlo de ponerme en su lugar y a la vez, no agarrar la marca personal con ninguno, entonces donde tú ves que fallando alguien pues tratas como de compensarlo, de apoyarlo y de que haya cierta equidad en el trabajo y en esa medida sacar el trabajo porque creo que, luego se comete el error de que alguien si te funciona, alguien no te funciona y todo el trabajo se lo cargas a quién sí te funciona y ahí le estás dando en la torre a su calidad de vida porque quien no está trabajando sí se va temprano, no afectar a la persona que te está respondiendo cargándole más trabajo porque pues tampoco se trata de eso, sino de poder equilibrar el desempeño.

- A. Y en ese caso, ¿qué harías?, me refiero no le vas a cargar el trabajo a la persona que sí te está funcionando, entonces ¿qué harías con la que no te está funcionando?
- B. Finalmente ver dónde está el problema, si el problema es un problema de capacidad, es un problema técnico o simplemente porque no tiene la actitud o está como tú lo dirías, desmotivado, pero yo creo que estamos hablando con personas adultas ¿no? entonces también tienen que entender que tienen una responsabilidad y que tiene un compromiso, como servidores públicos tenemos ese compromiso, de realizar nuestro trabajo lo mejor que podamos, pero además con el ejemplo, a mí me ha funcionado mucho eso, el ejemplo, yo creo que si ven que lo que hacen yo también lo hago, es decir tú llegas temprano, sacas tu trabajo, entonces en la medida que ellos vean que también tú estás haciéndolo pues la gente te responde y se va a alinear y entonces empieza a ver ¡ah bueno! me ha tocado ver que te responden cuando tú también les pones el ejemplo, entonces yo creo que ahí sería una cuestión más que nada de entender a la persona y decirle oye ¿sabes qué? esto no va a salir así nada más, mira a tus compañeros, están trabajando, echándole ganas y tú tienes que poner de tu parte.
- A. Sí, creo no hay mejor escuela que el ejemplo siempre, podemos decir mil palabras pero si hacemos todo lo contrario, no hay esa respuesta de la gente.
- B. Correcto.
- A. Pues la verdad es que te agradezco muchísimo que me hayas dado la oportunidad de esta entrevista, es muy útil para mi trabajo y pues tal vez después te llegue cómo salió esto.
- B. ¡Ah!, perfecto, me avisas, cómo salió ¿no?
- A. ¡Claro que sí! Muchas gracias Abraham, Hasta luego.
- B. No, de nada, hasta luego.

Entrevista con un jefe de departamento de la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

Para efectos de esta entrevista, se utilizarán las letras “A”, para hacer referencia al entrevistador y, “B” al entrevistado y se utilizará el seudónimo de Baeza.

A. Hola buenas tardes Soy Raquel Meléndez Pulido y estoy con la licenciada Baeza, jefe de departamento de la CONDUSEF, muchas gracias licenciada por haberme dado la oportunidad de hacer esta entrevista ya que es muy importante para mi trabajo de tesis, yo realicé un estudio cuantitativo y uno cualitativo, en el cuantitativo realice 384 cuestionarios y ahorita estamos con el cualitativo que son entrevistas cara a cara con personas de mando, los cuestionarios que realice anteriormente son puestos operativos o mandos medios y ahorita lo que quiero es saber los puntos de vista de los jefes, es por eso que ahorita estoy aquí con usted, si gusta, podemos empezar.

B. Sí, ¡claro!

A. Primeramente, ¿cuántos trabajadores tiene usted a su cargo?

B. Cuento con tres abogados a mi cargo.

A. ¿Esta es el área de?

B. Defensa a usuarios.

A. En promedio, ¿cuántas horas trabaja aquí en su área?

B. El personal operativo, que son los abogados que tengo a mi cargo, trabajan de ocho y media a cuatro y media, ocho horas.

A. Y normalmente, ¿sí se van a su hora o se quedan un poquito más?

B. La mayoría de las veces sí se van en su horario salvo que tengan que sacar algo urgente sí se tienen que quedar.

A. ¿Son operativos verdad?

- B. Operativos.
- A. Y ustedes como jefes, ¿qué horarios tienen?
- B. De ocho y media de la mañana eh, nuestro horario dice que hasta las seis de la tarde pero en realidad si hay algo también nos tenemos que quedar y nadie se va a las seis de la tarde, en promedio nos vamos a partir de las siete de la noche.
- A. Entonces estamos hablando de que la generalidad es que se vayan aproximadamente a las siete.
- B. Son once horas laborales.
- A. ¿Considera que la duración de la jornada laboral le permite al trabajador tener un óptimo descanso físico y mental?
- B. A los operativos sí porque salen en un horario bastante accesible, cuatro y media de la tarde y tienen tiempo para irse a hacer ejercicio, hacer otras actividades, etc., en los mandos medios y superiores como es en el caso de su servidora, es un poquito más complicado porque hay días que nos estamos retirando a las nueve de la noche y ya a las nueve de la noche ya no puede hacer nada.
- A. Sí y si le aumentamos el tiempo de traslado, normalmente no vivimos quince minutos de nuestros centros de trabajo. ¿Cree que la duración de la jornada les permita tener algunas actividades familiares, de desarrollo personal o pasatiempos?
- B. Pues sí trato de darme yo, mi tiempo, hay días que me retiro siete y voy quizás una hora a hacer ejercicio, la ventaja de este empleo es que no trabajamos ni sábados ni domingos, entonces sí podemos dedicar sábados y domingos a nuestra familia.
- A. Y para algún tipo de desarrollo personal, por ejemplo algún tipo de capacitación o que puedan hacer con cursos en línea o cursos presenciales.

- B. De hecho la Comisión sí hace que cumplamos con un promedio de cursos al año, de hecho, ahorita estamos acabando con lo que es la etapa de cursos, nosotros tomamos siete cursos en línea y dos presenciales, pero todo es dentro del horario de trabajo, se imparten aquí mismo precisamente para evitar que se dispersen.
- A. Eso está muy bien porque les da cierta satisfacción personal, el estarse preparando continuamente.
- B. ¡Sí, claro! Y es parte de la capacitación que CONDUSEF tiene.
- A. ¿Usted cree que la duración de la jornada laboral es la adecuada para el buen desempeño de los empleados y de ustedes como jefes?
- B. Yo creo que para los operativos sí, es bastante cómoda le repito, creo que es un horario bastante accesible, quizás para nosotros sí es un poquito más complicado y sí me gustaría que se respetara que saliéramos a las seis de la tarde porque ese es el horario, pero bueno, como somos gente de confianza, debemos estar sometidos a lo que diga nuestro superior.
- A. Y me imagino que, bueno, en mi experiencia, también me ha pasado que apenas vamos a salir y es cuando nos llaman a juntas o que necesitan algún reporte.
- B. Sí, sí, no es muy común pero por lo menos dos, tres ocasiones al mes llega cinco minutos antes y dice: hay reunión a las siete de la noche y te vas a las nueve o hay que entregar esto urgente, son determinados momentos, además nosotros ya estamos adaptados porque como ay que rendir informes, ya sabemos qué días son los pesados para nosotros, entonces vamos sabiendo qué días vamos a salir más tarde.
- A. Porque tienen plazos ¿no?
- B. Exacto.
- A. Estos horarios que se están manejando de salir más tarde de lo normal, yo sé que no está como oficialmente dicho ¿no?, ¿qué es lo que los hace quedarse más tiempo?

- B. Una orden superior, muchas veces la gente que está ocupando los puestos superiores determinan que tenemos que estar más tiempo sin dar una justificación exacta, entonces a veces ay que quedarse.
- A. ¿Cree que las actividades que se les encomiendan a los trabajadores podrían hacerse con mayor eficacia y en tiempo?
- B. En esta área no, yo diría que si fuera una área donde se realizaran otro tipo de actividades pero esta área en específico no, entre más tiempo le dedicas más cosas salen y la verdad no, no les es suficiente, yo siempre les he aplaudido a todos que es increíble que tengan al día su trabajo en el horario que les toca y que cuando hay algo extraordinario, se quedan porque saben que tienen que estar al día.
- A. Me imagino que ellos tienen ciertas metas ¿no?
- B. Mmmm, no trabajamos por metas, trabajamos con base a la carga de trabajo, si hay trescientos usuarios para solicitar la defensoría, son trescientos usuarios que se reparten entre el número de abogados que hay y esa es su carga de trabajo, o sea, como pudieran recibir diez expedientes para demandar e un mes, pueden recibir veinte o treinta, la demanda viene de afuera, no depende de nosotros.
- A. ¿Cree que el personal esté motivado?
- B. No, los sueldos están muy mal, es una área de profesionistas, titulados, abogados que necesariamente tiene que reunir esos requisitos para poder desempeñar sus funciones y los salarios que se les dan son salarios de analistas, o sea, más bajos, entonces no, sí les falta motivación.
- A. A lo mejor el horario sí les conviene pero, digamos, el precio del servicio no.
- B. No y aparte este año hubo un problema muy grande, nos quitaron prestaciones, entonces, lejos de motivarlos les quitaron la intención de seguir.

- A. ¿Hubo mucha gente que se salió?
- B. Sí, sí. Sí, de hecho, estamos trabajando con el sesenta o setenta por ciento del personal que teníamos al inicio del año porque como ya no les convino, pues la verdad se fueron, es que la Ley Federal del Trabajo, establece que la remuneración debe ser en razón del trabajo pero aquí no se da.
- A. Sí, es mucha carga de trabajo para los beneficios que están adquiriendo ¿no?
- B. Sí, lo que sucede es que CONDUSEF tiene diferentes niveles estructuralmente hablando de las plazas que va en razón de los estudios, de las funciones que desempeñan y hay una plaza específica que es la de abogado es el nivel más alto de los operativos y son las personas que ganan mejor, quizás si todo el personal que está en este piso, tuviera ese nivel, esa plaza, no habría tanta desmotivación pero la realidad es que no, la realidad es que hay gente que tenemos hasta con un nivel tres, cuando el nivel más alto es nivel once.
- A. Es muchísima la diferencia, ¿igual es titulado?
- B. Exacto, y está trabajando a la par o a veces hasta más.
- A. A parte de una remuneración económica, ¿qué cree que lo pudiera motivar? Porque tal vez una remuneración económica no estaría en sus manos pero, ¿algo que pudiera hacer para motivar?
- B. La verdad es que aquí principalmente la gente o la mayoría es por una cuestión de necesidad, entonces la razón principal de motivación tendría que ser económica y la otra quizás sería que se les reconozca su trabajo, lamentablemente hay ocasiones en las que no es así y por cien asuntos que tengan bien, uno que venga mal y por ese se les reprime y dejan de valorar lo que venían haciendo, entonces sí tendría que ser más el reconocimiento, ese sería otro incentivo, que se les reconociera el trabajo porque realmente sí hacen un muy buen trabajo pero a veces los

superiores jerárquicos no lo ven así, ellos van encaminados a cumplir sus metas y si no se cumple la meta, viene la llamada de atención y entonces el operativo o hasta uno mismo como jefe de departamento siente que entonces todo el trabajo que estamos haciendo es como para tirar a la basura.

- A. ¡Claro! Y es que si es por volumen, digamos, salen noventa bien o noventa y dos ¿y que te repriman por esos dos?
- B. Y es que realmente, estamos hablando de que nosotros manejamos un 95% de efectividad, o sea el 95% de los asuntos que nosotros llevamos son favorables.
- A. Es bastante alta.
- B. Es muy buena, es muy buena y hubo un tiempo en el que veníamos manejando un 98 o 99%, yo creo que el detrimento que ha habido ahorita en ese porcentaje en efectividad es precisamente por la desmotivación que tienen actualmente los empleados.
- A. Sí, es que cuando hacen un balance de lo que está recibiendo que está dando pues como que dicen: salgo perdiendo.
- B. No, y además son seres humanos, tienen derecho a cometer un error y por ese error no se les debería de sancionar porque al final del día tenemos abogados que están llevando doscientos asuntos, pues en algún momento se va a equivocar.
- A. Sí, ¿es estadística no? O sea, va a llegar el momento en que cada cierto tiempo se va a equivocar y es algo normal y, ¿qué haría usted para aumentar el desempeño laboral de sus trabajadores?
- B. Yo sí homologaría plazas a todos porque cumplen con los requisitos para tenerlo y al final del día son abogados.
- A. ¿Cuánto estaría ganando uno del nivel tres y cuánto uno del once?
- B. Exactamente no sé, pero un nivel once aproximadamente gana como dieciocho mil pesos y un nivel tres ha de ganar entre seis y siete mil pesos.

- A. Es mucha la diferencia.
- B. Sí, es un mundo de diferencia.
- A. Y haciendo lo mismo, el mismo horario.
- B. Todo, recibiendo los mismos regaños, las mismas situaciones.
- A. Sí, está complicado entonces. Y, ¿qué propondría usted para aumentar la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias?
- B. Creo que la calidad de vida no depende de nosotros, la calidad de vida depende de cada persona, más bien es una situación personal porque, he visto gente ganando muy poco pero pues tiene una calidad de vida, además habría que ver porque es muy subjetiva la cuestión de calidad, no es lo mismo preguntarte a ti qué consideras que es calidad de vida.
- A. Sí, es la percepción de cada quien.
- B. Exactamente, cada quien es feliz como puede.
- A. Y es que, a veces alguien que a lo mejor gana poco pero lleva una vida sencilla.
- B. Y es feliz y considera que tiene una vida de calidad, porque a veces confundimos, creen que calidad de vida es ganar más y no, hay gente que ganando poco tiene lo que necesita para vivir bien.
- A. Sí para alguien calidad de vida puede ser ganar bien y otro puede decir tener mi tiempo.
- B. ¡Claro!, exactamente, poder salir a las cuatro y media de la tarde, dedicarle la tarde a mis hijos, estar con ellos, hacer tareas con ellos, dormirlos, entregarlos en la escuela, eso para ellos es una satisfacción y es calidad de vida, y a lo mejor al chiquito, o sea su hijo dice sí, me gusta porque mi papá me dedica tiempo, mi mamá me dedica tiempo.
- A. Otras áreas lo que me han platicado es que salen tardísimo, esta es un área donde hasta ahorita he sabido que más o menos salen temprano, bueno temprano entre comillas, más bien a la hora de salida.

- B. La diferencia entre el área de defensoría y el resto de las áreas es que el área de defensoría cuenta con gente muy noble que a pesar de que no puede tener incentivo económico o no puede tener ningún más que salir a las cuatro y media de la tarde, son muy responsables y muy dedicados a su trabajo y eso se refleja en el porcentaje de efectividad que tiene el área de defensoría legal gratuita y eso siempre se los he dicho, o sea, lo que tiene defensoría es eso, es gente responsable, dedicada y que le gusta su trabajo por eso lo hace, por eso lo desempeña, yo he visto que en otras áreas pierden cuatro horas platicando y obviamente se van a ir más tarde, la gente de aquí, tú puedes pasar en el horario que gustes, de lunes a viernes dentro de su horario, todos están trabajando, no ves a nadie en la oficina de otro lado, no, no, ellos están dedicados a hacer su trabajo.
- A. Entonces por eso se pueden ir a su hora.
- B. Sí, porque son muy disciplinados.
- A. Y con la efectividad del 95%.
- B. Sí, ellos dicen: yo tengo un horario de tal a tal, voy a cumplir mi horario y voy a hacer mis labores dentro de mi horario para yo tener mi tarde libre y es lo que hacen.
- A. ¡Ah perfecto!
- B. Sí, pero es disciplina, nobleza, disciplina y de verdad, les gusta su trabajo.
- A. Pues le agradezco mucho, ¿algún comentario adicional que quiera hacer?
- B. No, ninguno, en realidad creo que son preguntas muy concretas y sería muy bueno, quizás cambiar algunas cosas, pero bueno, así es esto, la vida no siempre es justa pero le repito, yo lo único que le puedo decir es que es un área muy noble y conformada por gente muy noble.
- A. Pues sí, por lo que me platica sí, sí se nota. Muchas gracias licenciada.
- B. No, de qué.