



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES**

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL: LA ELECCIÓN  
DE UNIFORMES LABORALES COMO PROMOTOR  
DEL SENTIDO DE PERTENENCIA EN EL PERSONAL  
DE UNA EMPRESA**

**T E S I S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:**

**GRETA MIRELLE MEMBRILLO SOLIS**

**DIRECTORA: MTRA. MARÍA CONCEPCIÓN MORÁN  
MARTÍNEZ**

**JURADO: MTRA. ISAURA ELENA LÓPEZ SEGURA  
LIC. MIRNA ONGAY VALLE  
LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VÁZQUEZ  
LIC. ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PÉREZ**



**CIUDAD UNIVERSITARIA**

**2014**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## **Agradecimientos**

A Dios, por darme la dicha de vivir, una familia maravillosa y por permitirme continuar mi camino. A mi mamá, Margarita, por su amor incondicional y por enseñarme a no ver la escalera, sino a subirla. A mi papá, Lorenzo, por su cariño y los momentos gratos a su lado. A mis hermanas, Marlene y Amaranta, por enseñarme a apreciar los pequeños detalles de la vida, por su ejemplo y apoyo en los momentos difíciles. A mis abuelos, Elvira y José Guadalupe, Paz y Agustín, por su presencia y cariño a lo largo de estos años. A mis tíos y a mis primos, por todos los momentos que me han regalado.

A la UNAM, por abrirme sus puertas para darme la oportunidad de vivir experiencias inolvidables y de pertenecer a esta maravillosa institución.

A la Facultad de Psicología, por las enseñanzas que adquirí a lo largo de estos años y por las herramientas que me dio para mi vida personal y profesional.

A la Mtra. Concepción Morán, porque su apoyo, confianza y paciencia me enseñaron a ver más allá de mi horizonte. Gracias por ayudarme a forjar este proyecto.

Al jurado, Lic. Ricardo Alberto Lozada Vázquez, Mtra. Isaura Elena López Segura, Lic. Mirna Ongay Valle y Lic. Adriana Martínez Pérez, por su paciencia y sus valiosos comentarios para la realización de este trabajo.

A mi “amigueta” Alma, por su amistad, por estar conmigo en las buenas y en las malas, y por esos momentos de interminables pláticas y risas que siempre me acompañarán.

A mis amigos, por los ánimos y los instantes que he pasado a su lado. A Itzel Rosas, Daniel, Zyanya, Arturo, Omar y Luis Daniel; por su apoyo y por todo lo que compartimos, antes y durante esta travesía.

A mi gran equipo de trabajo, Ana, Lili, Ale, Moni, Lis, Fer, Miriam y Martha; por confiar en mí y darme la oportunidad de trabajar junto a ustedes. Gracias por su ayuda y las facilidades brindadas durante estos siete meses.

A la profesora Blanca Ochoa, directora y docente del Instituto Pro-Moda, por sus consejos y las facilidades que me permitieron llevar a cabo este trabajo de investigación.

A aquellos que nos regalan un poco de su tiempo para mostrarnos “el otro lado” de la indumentaria; gracias a los organizadores de las clínicas de *Convergencias entre Moda&Arte*, a Francisco Saldaña y Víctor Hernal de *Malafacha* por compartir con nosotros su experiencia y conocimientos sobre moda y Arte, y a los diseñadores, Jorge Medina y Anel Garduño, por permitirme entrevistarlos.

A todos con los que he tenido el gusto de vivir grandes momentos y que me han tendido una mano desinteresadamente en situaciones críticas.

*Dedicado a Dios y a mi familia.*

*“Más vale ser atrevido aunque se cometan muchos errores, que ser estrecho de mente y demasiado prudente”*

*“¿Qué sería de la vida, si no tuviéramos el valor de intentar algo nuevo?”*

Vincent W. Van Gogh

## ÍNDICE

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1. Comportamiento Organizacional</b>	5
1.1 Compromiso Organizacional	6
1.1.1 Modelo de los Tres Componentes del Compromiso Organizacional	8
1.1.2 Antecedentes del Compromiso Organizacional	11
1.1.3 Beneficios del Compromiso Organizacional	17
1.1.4 Consideraciones en el Compromiso Organizacional	20
<b>Capítulo 2. Naturaleza de los individuos en la organización:             Motivación y participación</b>	22
2.1 Características de los individuos en la organización	23
2.2 Motivación dentro de la organización	24
2.2.1 Necesidades dentro de la organización	27
2.2.2 Teorías de la motivación	28
2.3 Participación en la organización	35
2.3.1 Beneficios de la participación	39
2.3.2 Condiciones para la participación	42
2.3.3 Limitaciones en la participación	43
2.3.4 Obstáculos de la participación	44
2.3.5 Participación y uniformes	44
<b>Capítulo 3. Sentido de Pertenencia</b>	46
3.1 Necesidad de pertenencia	47
3.1.1 Situaciones que promueven el sentido de pertenencia	50
3.1.2 Pertenencia en la organización	50
3.1.3 Identidad personal	53
3.1.4 Identidad social	57
3.1.5 Autoestima	62

<b>Capítulo 4. Personal, imagen y empresa</b>	67
4.1 Vestimenta: Funciones e historia	68
4.1.1 Vestimenta e identidad	72
4.1.2 Vestimenta y sociedad	73
4.1.3 Vestimenta como medio de expresión	77
4.2 Uniformes laborales	82
4.2.1 Uniformes laborales: Funciones	85
4.2.2 Uniformes: ¿Imagen o funcionalidad?	89
4.2.3 Planeación en el diseño del uniforme	93
4.2.4 Beneficios e inconvenientes de los uniformes	99
4.2.5 Uniformes: Un asunto de participación y compromiso	101
<b>Método</b>	
Objetivos	104
Definición del problema	105
Justificación	106
Propuesta	107
Manual	109
<b>Discusión</b>	136
<b>Limitaciones y alcances</b>	140
<b>Referencias</b>	142
<b>Apéndice</b>	153

## Resumen

La vestimenta es importante para las personas ya que influye en los aspectos individual —autoestima, personalidad, comportamiento, etc.— y social —conducta social, actitudes, hábitos, etc.— (Adomaitis y Johnson, 2005; Argyle, 1974, en Squicciarino, 1986; Entwistle, 2002; Jones, 2002; Karl y Peluchette, 2007; Mendoza, 2010; Orrico, 2011). Tras revisar las investigaciones referentes a los uniformes laborales, se observó que aún es un área en construcción; por ello surgió la inquietud de investigar el tema tomando en cuenta el plano psicológico. De lo anterior, derivó la necesidad de realizar una propuesta para exponer la importancia de tomar en cuenta al personal en la elección de uniformes laborales. Cabe señalar que en la presente investigación se aconsejó que este proceso se lleve a cabo en empresas cuyos trabajadores tengan contacto directo con los clientes de las mismas (secretarias, recepcionistas, personal de ventas, asistentes de vuelo, etc.) y que planeen modificar el uniforme de su personal.

**Palabras clave:** Compromiso organizacional, sentido de pertenencia, participación, uniformes laborales.

## Introducción

La participación del personal dentro de la empresa es un factor importante en el desarrollo del compromiso organizacional (Alles, 2007; Griffin y Moorhead, 2010; Hellriegel y Slocum, 2009; Ivancevich, Konopaske y Mattenson, 2006; Newstrom, 2011). Los individuos comprometidos se sienten identificados con la empresa, muestran un apego hacia ella, tienen el deseo de participar activamente y esforzarse por el bien de la organización, así como de permanecer en ella y aceptar sus objetivos y valores (Griffin y Moorhead, 2010; Ivancevich et al., 2006; Newstrom 2011). Una manera de promover el compromiso organizacional es satisfaciendo la necesidad de pertenencia en el personal; la participación es precisamente el medio por el cual la organización puede integrar a su personal para que éste se perciba como un miembro activo de la misma (Griffin y Moorhead, 2010). En este aspecto los uniformes laborales también juegan un papel importante.

La relación entre el compromiso laboral, participación, sentido de pertenencia y los uniformes laborales es de la siguiente manera: la participación de los individuos en la elección de los uniformes es un elemento que puede ayudar a desarrollar el sentido de pertenencia con la empresa; éste último influiría en la autoestima de los individuos (el personal) ya que se sentirían valorados por su organización. A su vez, este bienestar repercutiría en el desarrollo del compromiso organizacional, el cual tiene beneficios tanto para el personal como para la empresa. Sin embargo, también es importante considerar algunos aspectos que podrían ser contraproducentes; cuando el número de participantes es muy elevado o la empresa no establece límites en la participación del personal puede complicarse la toma de decisiones; asimismo, el personal podría sentirse desplazado si no se le toma en cuenta en otras decisiones de la empresa (Alles, 2007; Newstrom, 2011).

Debido a la complejidad en lo que a uniformes se refiere, no es posible pensar en una participación del personal para elegirlos sin antes considerar aspectos tales como la planeación estratégica de la empresa (misión, visión, objetivos, colores,

etc.), su población y los costos económicos y personales (falta de individualidad, herramienta de control, monotonía, etc.).

Con base en el marco teórico de la investigación se elaboró un manual para mostrar a las empresas las ventajas de involucrar al personal en la elección de sus uniformes. El manual se dirige a empresas cuya imagen se proyecta, entre otras formas, a través del uniforme de trabajo y que también busquen compromiso por parte de su personal. Por otro lado, se sugiere que sean empresas que ya tengan implementado el uniforme y que puedan absorber los gastos de dichos uniformes, de modo que no sea necesario cobrar el uniforme a su personal. De igual forma, el trabajo se enfoca en la elección de los uniformes de puestos en los que hay contacto directo con los clientes de la empresa (secretarias, recepcionistas, vendedores, asistentes de vuelo, etc.).

Para explicar lo anterior, el trabajo se dividió en cuatro capítulos, los cuales conforman el marco teórico.

En el capítulo uno se abordan el comportamiento y compromiso organizacionales; haciendo énfasis en el segundo. Se destaca el Modelo de los Tres Componentes de Allen y Meyer (1997); asimismo, se plantean las fuentes del compromiso, sus implicaciones en el comportamiento y beneficios.

En el segundo capítulo se destacan dos de las diferencias individuales dentro de las organizaciones: deseo de participación y conducta motivada (Alles, 2007; Griffin y Moorhead, 2010). En el caso de la participación se explica qué es, sus beneficios y sus limitaciones. En la conducta motivada se señalan las teorías de la motivación relacionadas con el comportamiento organizacional; en dichas teorías se encuentra que la pertenencia es una necesidad de los individuos dentro de las organizaciones.

El tercer capítulo deriva de lo referente a la conducta motivada. Se abordan el sentido de pertenencia, identidad (individual y social) y autoestima. Se describe qué es el sentido de pertenencia, las probables causas de esta necesidad y las situaciones que propician el establecimiento de relaciones interpersonales para satisfacerla. Para ahondar en el tema se expone la importancia de la identidad y

autoestima; en ésta última se describen las situaciones que la favorecen o amenazan dentro del plano laboral.

El capítulo cuatro aborda el tema de los uniformes laborales. Debido a que la literatura respecto a los uniformes es limitada, se decidió recurrir a la información que existe acerca de la vestimenta. Este capítulo hace mención de los temas expuestos en el capítulo tres: sentido de pertenencia, identidad y autoestima; esta vez enfocados al tema de la indumentaria. En la literatura no se encontró información que relacionara directamente los uniformes con el compromiso organizacional y la participación; por ello estos últimos se vincularon con la vestimenta a partir de la relación de los tres (compromiso, participación y uniformes) con el sentido de pertenencia.

La última parte es la propuesta dirigida a las empresas, en la que se resume el marco teórico para exponer la importancia de la participación del personal en la elección de su uniforme laboral.

Cabe aclarar que en este trabajo se hace uso de los términos individuos/personal y organización/empresa. Pese a que el personal forma parte de la organización, ambos términos se manejan como dos entidades distintas; entendiendo, entonces, que por organización/empresa se hace alusión a la gerencia (Saunders, 1991).

## Capítulo 1.

### Comportamiento Organizacional

Antes de abordar el tema de la participación en la elección de los uniformes laborales es preciso entender al individuo dentro de las empresas; por ello a continuación se plantea lo referente al comportamiento organizacional.

De acuerdo con Alles (2007), el Comportamiento Organizacional (CO) es el estudio de la conducta de los individuos dentro de una organización. Para complementar su definición, Alles plantea que una organización es un grupo de personas, con o sin fines de lucro, que puede tener objetivos comerciales, de producción, artísticos, de bienes o servicios, religiosos o de bien público.

Para Newstrom (2011, p. 3) el CO es “el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma en que la gente (individuos y grupos) actúa en las organizaciones”.

Allles (2007) señala que entre los objetivos del CO se encuentran:

- La descripción de la forma en la que las personas actúan en determinadas circunstancias.
- Comprender el por qué del comportamiento de los individuos.
- Predecir comportamientos futuros.
- Lograr que las personas se comporten de determinada forma dentro de la organización.

Gracias al comportamiento se puede observar una parte importante de los individuos: las actitudes. Hellriegel y Slocum (2009) señalan que las actitudes son un tipo de diferencia individual (ver capítulo dos) que repercute en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.

Las actitudes son creencias, sentimientos y tendencias conductuales, relativamente estables, que una persona posee hacia otras personas, grupos, ideas, objetos, etc. Están en función de los antecedentes y experiencias de un individuo; éste las adopta según sus valores, experiencias y personalidad, lo que lo lleva a comportarse en determinada forma (Hellriegel y Slocum, 2009).

Las actitudes tienen tres componentes: afectivo, cognitivo y conductual. El primero se refiere a sentimientos, sensaciones, estados de ánimo y emociones respecto a algo o alguien. El componente cognitivo implica pensamientos, opiniones y el conocimiento que tiene la persona. Por último, el conductual es la predisposición a actuar según lo que el individuo considera favorable o no favorable (Hellriegel y Slocum, 2009).

Las actitudes que destacan dentro de la organización son satisfacción laboral y el compromiso organizacional. El primer término se refiere a los sentimientos y emociones, favorables o desfavorables, que tiene un empleado hacia su trabajo; el segundo hace referencia al apego y la identificación del personal hacia la empresa (Alles, 2007). Este trabajo sólo se enfocará en el comportamiento organizacional.

## **1.1 Compromiso Organizacional**

El compromiso organizacional es la identificación y el apego que un individuo tiene con una organización; así como la intensidad de su participación y la medida en la que desea participar activamente en ella. Refleja la convicción del individuo por invertir su esfuerzo para conseguir los logros de la empresa (Griffin y Moorhead, 2010; Hellriegel y Slocum, 2009; Ivancevich et al., 2006; Newstrom, 2011). Para Betanzos y Paz (2007), es el vínculo que un individuo establece con la organización como resultado de las pequeñas inversiones realizadas. Por su lado, Allen y Meyer (1996) lo definen como la relación psicológica entre la organización y el individuo que disminuye la probabilidad de renuncia; lo consideran una actitud multidimensional.

El compromiso con la organización constituye tres aspectos: sensación de identificación con las metas de la organización, sensación de participación en las obligaciones organizacionales y sensación de lealtad hacia la organización (Hellriegel y Slocum, 2009; Ivancevich et al., 2006). De acuerdo con Chatman y O'Reilly (1986), la relación entre el empleado y la organización deriva de tres elementos: obediencia (involucramiento instrumental con recompensas extrínsecas), identificación (involucramiento basado en el deseo de pertenencia o afiliación) e internalización (involucramiento basado en la congruencia entre los valores del individuo y de la organización).

Hellriegel y Slocum (2009) señalan que el compromiso organizacional es una actitud que el empleado tiene hacia toda la organización, no sólo a su trabajo, como en el caso de la satisfacción laboral; de hecho, es más estable y duradera que ésta.

Entre los lineamientos para promover el compromiso organizacional están (Allen y Meyer, 1991; Griffin y Moorhead, 2010; Herscovitch et al., 2002; Newstrom, 2011):

- Dar a los individuos un trato justo y seguridad laboral
- Permitirles participar en asuntos que se relacionan con su trabajo
- Claridad de reglas y políticas
- Inversión en individuos
- Respeto y reconocimiento por los esfuerzos
- Autonomía y participación del empleado
- Hacer que los individuos se sientan valorados
- Proveer al personal un ambiente laboral adecuado

Sin embargo también se encuentran factores que pueden inhibirlo (Newstrom, 2011):

- Recriminación excesiva

- Gratitud fingida
- Fallas en el seguimiento
- Inconsistencias e incongruencias

La importancia del compromiso organizacional se debe a que influye directamente en las actitudes y conductas de los individuos, tales como aceptación de las metas, valores y cultura de la organización, niveles bajos de ausentismo y poca rotación (Allen y Meyer, 1991; Betanzos y Paz, 2007).

### **1.1.1 Modelo de los Tres Componentes del Compromiso Organizacional**

Allen y Meyer (1990, en Allen y Meyer, 1997) hallaron en la literatura existente que el compromiso organizacional tiene como fundamento el apego psicológico. Con base en sus investigaciones propusieron el *Modelo de los Tres Componentes*, según el cual el compromiso organizacional es afectivo, de continuidad y normativo.

El compromiso afectivo refleja un apego emocional, la identificación y los vínculos con la organización. La identificación con la empresa se manifiesta con actitudes como sentirse orgulloso de pertenecer a ella; los vínculos se forjan cuando los individuos perciben que sus necesidades psicológicas, principalmente, son satisfechas (Allen y Meyer, 1991). Entonces, cuando una organización muestra interés por las necesidades de los individuos, estos desarrollan un vínculo afectivo; dicha relación los lleva a buscar el bien de la empresa.

Cuando el compromiso es de continuidad se debe a que existe un apego material; es decir, el compromiso es resultado de una evaluación de las ganancias y pérdidas económicas y de esfuerzo (Allen y Meyer, 1991). El empleado considera los bienes que recibe de la empresa para permanecer en ésta –planes de retiro, prima de antigüedad, capacitación, así como la disponibilidad de otros empleos– (Allen y Meyer, 1991; Ferrer, Ríos y Téllez, 2010). Esto puede suceder, por ejemplo, cuando una persona observa que las ganancias de dejar un empleo son menores

comparadas con las ganancias obtenidas por continuar en él. El compromiso es mayor cuando las posibilidades de encontrar otro empleo son escasas; entonces, a mayor posibilidad de pérdidas, mayor compromiso. De acuerdo con Ferrer, Ríos y Téllez (2010), las variables relacionadas con el compromiso de continuidad son la edad, antigüedad, nivel de educación y capacitación, ya que esto permite encontrar más alternativas laborales.

Finalmente, el compromiso normativo es cuando el individuo permanece con la organización debido a que se siente con la obligación de hacerlo; también es descrito como compromiso moral (Betanzos y Paz, 2007). El empleado puede sentirse en deuda por la oportunidad que la organización le brindó al contratarlo o las prestaciones que recibe de la misma (Allen y Meyer, 1991). Allen y Meyer (1991) argumentan que este compromiso es el resultado de la internalización de presiones normativas. El empleado se siente con el deber de regresar los *favores recibidos* de la organización, de manera que se ve obligado a permanecer en ella aun cuando reciba ofertas atractivas de otra organización.

Otros autores proponen componentes que varían en el nombre, pero cuyo contenido es similar al propuesto por Allen y Meyer (1997, en Loli, 2007). Entre ellos se encuentra las propuestas de Lagomarsino (2003, en Loli, 2007): compromiso económico, de crecimiento y moral; Bayona et al. (2000, en Loli, 2007): compromiso actitudinal, calculativo y normativo; Rocha y Peláez (2003, en Loli, 2007): compromiso de identificación, de membresía y lealtad.

Cabe mencionar que Allen y Meyer (1991) consideran el compromiso afectivo, de continuidad y normativo como componentes y no como tipos de compromiso. Asimismo, señalan que, en algún momento, los individuos experimentan en diferentes grados los tres componentes del compromiso. Por ejemplo, un empleado puede experimentar un fuerte deseo y necesidad por permanecer en la organización (compromiso afectivo y de continuidad), pero al mismo tiempo sentir poca obligación hacia ella (compromiso normativo). De esta forma, los tres componentes del compromiso pueden interactuar influyendo en las conductas de los individuos.

Estos componentes (afectivo, de continuidad y normativo) del compromiso están relacionados entre sí e influyen en los individuos de diversas formas. Según Chiang, Martín, Núñez y Salazar (2010), las personas con alto compromiso afectivo desean esforzarse en su desempeño; las personas con compromiso de continuidad se comprometen porque lo necesitan y las personas con compromiso normativo actúan porque deben hacerlo (fig. 1). Un trabajador es menos propenso a renunciar cuando su compromiso con la organización es mayor (Allen y Meyer, 1991).

Entonces, para entender la relación entre el individuo y la organización, se debe entender la fuerza de los tres componentes del compromiso, en conjunto y no clasificarla dentro de un tipo específico (Allen y Meyer, 1997).

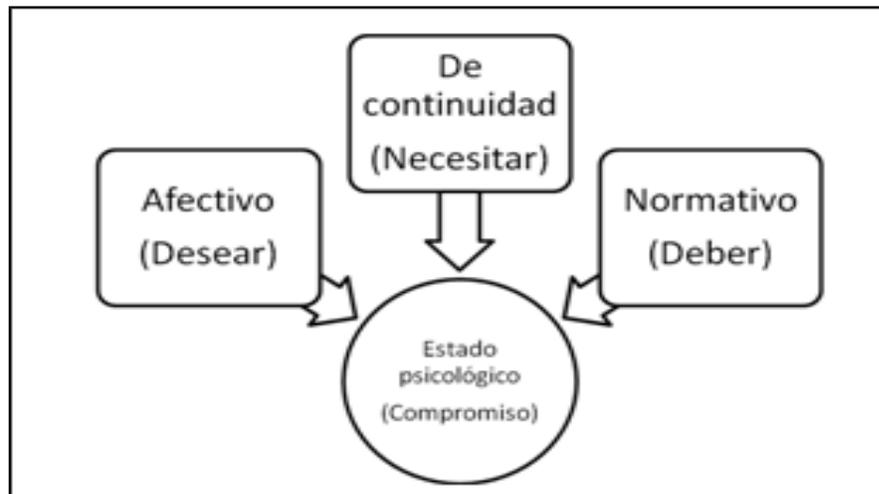


Fig. 1 Componentes del compromiso organizacional.

El modelo de los tres componentes del compromiso implica que éste tiene antecedentes que lo desarrollan, así como consecuencias en la conducta (Allen y Meyer, 1991).

### **1.1.2 Antecedentes del Compromiso Organizacional**

El compromiso afectivo, de continuidad y normativo se desarrolla de acuerdo con la experiencia personal o antecedentes (Allen y Meyer, 1991). Para algunos autores (Allen y Meyer, 1996; Herscovitch, Meyer, Stanley y Topolnytsky, 2002) el compromiso es un constructo multidimensional; de acuerdo con ellos, los elementos que intervienen en el desarrollo del compromiso varían de acuerdo con el componente.

Los antecedentes del compromiso varían de una persona a otra, aunque es posible encontrar factores en común; por ejemplo, en un principio el compromiso de los individuos está en función de sus características individuales, como su personalidad. Posteriormente, factores como la experiencia en su trabajo, remuneración, la relación con compañeros y jefes, condiciones laborales, entre otros, también influirán en su compromiso (Hellriegel y Slocum, 2009).

El compromiso se fortalece porque se crean vínculos entre la persona, sus compañeros y la organización; así, por ejemplo, la antigüedad es un factor que ayuda a crear una actitud positiva hacia la organización (Hellriegel y Slocum, 2009).

Eagly y Chaiken (1993, en Betanzos y Paz, 2007) sugieren que el compromiso organizacional tiene tres dimensiones: cognitiva, afectiva y comportamental.

Por un lado, la dimensión cognitiva engloba las percepciones, conocimientos y creencias personales (Allen y Meyer, 1984, en Córdoba, 2005). Por otro, la dimensión emocional se manifiesta cuando el individuo forma un vínculo con la organización debido a la percepción de que sus necesidades y expectativas son satisfechas. Por último, la dimensión comportamental es la manifestación de la actitud; es decir, del compromiso (Betanzos y Paz, 2007).

La dimensión cognitiva le permite a la persona discriminar las características de la organización con las que se puede identificar o no; una vez seleccionadas, la emocional establece el vínculo entre ambas –persona y organización– y, finalmente, el individuo puede decidir su modo de actuar. Con base en lo anterior, se observa

que los tres componentes interactúan entre sí para dar como resultado la actitud del compromiso; probablemente, de la combinación de las dimensiones depende la faceta que predomine en la persona: afectiva, continua o normativa.

Para Allen y Meyer (1991) existen variables que pueden influir en el desarrollo del compromiso organizacional. Dependiendo del componente que predomine, algunas variables intervendrán más que otras:

### **Compromiso Afectivo**

Según el *Modelo de los Tres Componentes*, el compromiso afectivo se relaciona con las experiencias laborales que para el empleado resultan psicológicamente cómodas, como gerentes accesibles o trato equitativo entre el personal; y que mejoran sus competencias, como tareas desafiantes o retroalimentación (Allen y Meyer, 1996).

Aunque se ha manejado que las variables demográficas como la edad, sexo o educación pueden influir en el comportamiento, su relación con el compromiso no es consistente. Sin embargo, características como la pertenencia, realización, autonomía, locus de control e interés en el trabajo parecen tener cierta correlación con él. Además, se considera que cuando el ambiente de trabajo coincide con las disposiciones de los individuos (por ejemplo, que cubran las necesidades laborales), estos tienden a desarrollar actitudes positivas hacia el trabajo (Allen y Meyer, 1991).

Otro factor que pudiera estar relacionado con el compromiso afectivo es la estructura organizacional; es posible que la influencia se deba a la relación entre los supervisores y el personal, a la claridad de puestos o sentimientos de ser importante para la organización (Allen y Meyer, 1991) .

Finalmente, las experiencias laborales satisfactorias para los individuos también se relacionan con el desarrollo del compromiso afectivo (Allen y Meyer, 1991; Herscovitch et al., 2002). Entre las experiencias satisfactorias se encuentran: poder cumplir las expectativas que se tenían antes de entrar a laborar en la organización, equidad en las recompensas, confianza y apoyo organizacionales, claridad en el

puesto y la ausencia de conflictos. También, existen experiencias relacionadas con la competencia que ayudan al desarrollo del compromiso afectivo: logro, autonomía, recompensas adecuadas según el desempeño, retos en el trabajo, oportunidad de ascenso y participación en la toma de decisiones de la empresa (Allen y Meyer, 1991); ésta última resulta relevante para esta investigación, por ello se aborda en el capítulo dos.

### **Compromiso de Continuidad**

El compromiso de continuidad tiene como base dos aspectos: las inversiones que el individuo ha hecho en la organización (por ejemplo, tiempo invertido) y la falta de alternativas laborales (Allen y Meyer, 1996). Para Allen y Meyer (1991), cualquier elemento que incremente los costos percibidos es un antecedente para el compromiso de continuidad. Algunos de los costos derivados por dejar la organización pueden ser la pérdida de los privilegios y beneficios dentro de la organización o romper con relaciones interpersonales.

De acuerdo con Allen y Meyer (1991), los individuos que pueden emplear en otros lugares las habilidades adquiridas durante su permanencia dentro de una organización, tienen mayor probabilidad de irse en comparación con aquéllos menos experimentados o más jóvenes. Probablemente la antigüedad no ejerza la misma influencia en el compromiso de continuidad, por eso ambos autores no consideran la edad y la permanencia como un antecedente del compromiso organizacional. Para Allen y Meyer, el mejor predictor del compromiso de continuidad es la falta de alternativas laborales.

### **Compromiso Normativo**

Finalmente, el compromiso normativo se basa en un sentido de la obligación, no de afecto (Allen y Meyer, 1996). Puede desarrollarse cuando el empleado recibe de la organización recompensas por adelantado. Aunque podría comenzar su desarrollo en las etapas tempranas de la vida de los individuos gracias a

experiencias sociales que fomentan este compromiso. Tales experiencias pueden presentarse en el núcleo familiar; por ejemplo, cuando los padres hacen hincapié en la importancia de ser leales con las organizaciones a las que pertenecen (Allen y Meyer, 1991).

El compromiso normativo también se desarrolla cuando el empleado recibe, por parte de la organización, más satisfacciones de las que él puede corresponder (Allen y Meyer, 1996).

Por su parte, Herscovitch et al. (2002) dividieron en cuatro grupos las variables implicadas en el compromiso (antecedentes): variables demográficas, diferencias individuales, experiencias en el trabajo y alternativas/inversiones. Para estos autores, las variables demográficas se relacionan poco con el compromiso; aun así, su correlación con los componentes del compromiso puede diferir y ser mayor o menor dependiendo de la cultura. Entre las variables demográficas destaca la edad, la cual se relaciona levemente con los tres componentes del compromiso.

De acuerdo con Guzley (1992, en Córdoba, 2005), la antigüedad es un factor importante para el desarrollo del compromiso afectivo. Para el autor, la relación es más sólida cuando hay una implicación paulatina del individuo con su trabajo. Probablemente, la relación entre compromiso y antigüedad se deba a la edad del empleado y a las experiencias vividas dentro de la organización (Allen y Meyer, 1990, en Córdoba, 2005).

Entonces, es posible que la edad por sí sola no sea un factor suficiente para desarrollar el compromiso; quizá necesite de otros factores para causar un efecto sobre el compromiso.

Las diferencias personales que Herscovitch et al. (2002) investigaron fueron locus de control externo y tareas de auto-eficacia. En el primer caso, la correlación con el compromiso afectivo fue negativa, es decir que a mayor compromiso afectivo, menor locus de control externo. La relación entre auto-eficacia y compromiso afectivo fue positiva, pero menor.

Por otro lado, las experiencias en el trabajo tienen una mayor relación con el compromiso afectivo (Herscovitch et al., 2002). Si la organización satisface las necesidades esenciales y llena las expectativas del individuo, entonces él desarrolla un alto compromiso afectivo. Cuando la organización demuestra verdadera preocupación por el trabajador se fortalece el vínculo entre ambos (Allen y Meyer, 1997). Otros factores relevantes son el nivel de autonomía (Dunham et al., 1994, en Córdoba, 2005) y la participación en la toma de decisiones (Allen y Meyer, 1997). El compromiso afectivo está correlacionado con la satisfacción y participación laboral (Herscovitch et al., 2002).

Finalmente, se encuentran las alternativas e inversiones. La correlación, como plantean Allen y Meyer (1991), es mayor con el compromiso de continuidad que con el afectivo y normativo. El individuo considera la posibilidad de transferir sus habilidades y destrezas a otra organización si tiene la oportunidad de hacerlo, por lo tanto el deseo por permanecer en la actual empresa disminuye. Allen y Meyer (1991) no consideran la edad como un antecedente de compromiso de continuidad, ya que un empleado con capacidades suficientes tiene mayores posibilidades de encontrar alternativas atractivas de empleos que los individuos con menos experiencia. Cuando el individuo advierte que tiene más alternativas, su compromiso con la empresa disminuye (Allen y Meyer, 1997).

En el compromiso de continuidad pueden influir los elementos externos tales como las ofertas de empleo, las características del mercado laboral (índice de desempleo y las condiciones del contexto económico) y el impacto que tenga sobre su familia la decisión de cambiar de empleo.

En lo que se refiere a las inversiones, el individuo pone sobre la balanza el tiempo que ha invertido para adquirir conocimientos y habilidades, y el costo que implica el cambio a una nueva organización (Córdoba, 2005). Por esta razón, es posible que la antigüedad juegue un papel importante en la medida en que, con el paso del tiempo, la inversión que el individuo hace es mayor, por ello el costo de terminar el vínculo con la empresa aumenta (Rusbult y Farrel, 1983, en Córdoba, 2005).

Finalmente, está el componente normativo. En este caso influyen los sistemas de recompensa-castigo y los condicionantes; el individuo los internaliza y con base en ello juzga lo que considera correcto (Córdoba, 2005).

Aunque los componentes del compromiso organizacional tengan influencias sobre distintas conductas, están relacionados entre sí. Por ejemplo, un trabajador que posee altos niveles de compromiso de continuidad tiene menos probabilidades de dejar la organización por los gastos que implicaría su renuncia. Sin embargo, si los niveles de dicho compromiso son bajos, no necesariamente implica que deje su trabajo; también intervienen el compromiso afectivo y normativo. Entonces, si los niveles de compromiso de continuidad son bajos, mientras que el afectivo y normativo están en un nivel mayor, será menos probable que el empleado deje el trabajo.

Herscovitch et al. (2002) manifiestan que los compromisos afectivo y normativo están altamente correlacionados, tal es el caso de las experiencias en el trabajo. Según los autores, es probable que las experiencias positivas, las cuales contribuyen al compromiso afectivo, también contribuyan al sentimiento de obligación presente en el compromiso normativo. De ser así, entonces se explicaría el por qué ambos componentes –afectivo y normativo– parecen ser iguales, aunque realmente no lo sean. Cada uno influye sobre distintas conductas.

En general, de acuerdo con el *Modelo de los Tres Componentes*, el compromiso organizacional tiene como antecedentes del compromiso afectivo las características personales y experiencias en el trabajo; del compromiso de continuidad, además de las características personales, las alternativas laborales e inversiones; y del normativo, nuevamente características individuales, junto con las experiencias de socialización y organizacionales (Herscovitch et al., 2002).

### 1.1.3 Beneficios del Compromiso Organizacional

De acuerdo con las investigaciones de Allen y Meyer (1991), el principal resultado del compromiso es la reducción del índice de rotación del personal; es decir, cuando una persona está comprometida tiene menos probabilidades de renunciar.

Un individuo comprometido con la organización se percibe a sí mismo como parte de la empresa; al hablar de la empresa tiende a referirse a ella como *nosotros* y no como *ellos*. Así, pues, el compromiso implica que el empleado percibe las metas individuales y organizacionales como propias (Griffin y Moorhead, 2010; Ivancevich, Konopaske y Mattenson, 2006).

Los individuos comprometidos asisten regularmente al trabajo, muestran disposición para cumplir con las políticas de la organización, se ven como verdaderos miembros de la empresa, pasan por alto algunas fuentes menores de insatisfacción y necesitan menos supervisión en sus labores. En contraste, el empleado no comprometido tiende a verse como un miembro ajeno a la organización, expresa mayor insatisfacción y no se visualiza a largo plazo dentro de la empresa. (Allen y Meyer, 1991; Griffin y Moorhead, 2010; Newstrom, 2011).

Goman (1992) hace un listado de los beneficios del compromiso organizacional:

**Alta calidad.** Los individuos procuran otorgar bienes o servicios de calidad y mejorar los productos mediante ideas innovadoras. De acuerdo con el autor, cuando las organizaciones ofrecen productos de calidad pueden atraer a individuos interesados en desempeñarse en una empresa de la que se sientan orgullosos.

**Alto rendimiento.** Los individuos comprometidos con la organización buscan alcanzar las metas y objetivos de ésta. Pueden realizar un esfuerzo mayor al requerido para aumentar el rendimiento.

**Poco cambio de personal.** Cuando los individuos se dedican a la organización, y ésta se preocupa por ellos, la probabilidad de que dejen su empleo disminuye; incluso, pueden rechazar otras oportunidades de trabajo.

**Buena reputación.** Cuando los individuos se comprometen con la organización tienden a referirse a ella de forma positiva, lo cual realza la reputación de la empresa en general.

**Moral alta.** Cuando los individuos se sienten bien dentro de la organización existen menos enfermedades, menos accidentes y un ambiente propicio para laborar.

**Espíritu de equipo.** La tendencia a cooperar y trabajar en equipo se presenta cuando los individuos están enfocados a alcanzar los objetivos de la organización.

**Atracción de personal.** Existe una mayor probabilidad de atraer personal cuando la organización fomenta la confianza y lealtad, ya que los individuos buscan estas características.

Por otra parte, Goman (1992) argumenta que también existen inconvenientes cuando el compromiso es bajo:

**Baja calidad.** Cuando el compromiso con la empresa es bajo, la preocupación de los individuos por ofrecer productos o servicios de calidad también será baja.

**Bajo rendimiento.** Los individuos poco comprometidos pueden hacer el esfuerzo mínimo requerido para permanecer dentro de la organización. Tienden a ver las metas de la organización como ajenas.

**Mucho cambio de personal.** Al haber poco compromiso es más probable que los individuos dejen la organización.

**Mala reputación.** Cuando los individuos no se sienten comprometidos con la organización pueden hablar mal de ella, lo que afecta la reputación de la misma.

**Baja moral.** Cuando no existe interés por el trabajo los individuos pueden sentirse tensos, lo que aumenta las enfermedades y accidentes en el trabajo.

**Espíritu de equipo bajo.** Los individuos que se sienten poco comprometidos pueden tener una actitud individualista; esta situación los lleva a ocuparse por sus propios intereses, descuidando la interacción con los demás y su relación con la empresa en general.

Al ser el compromiso un constructo multidimensional, algunos beneficios dependen de cada dimensión (Herscovitch et al., 2002). Por ejemplo, los individuos con compromiso normativo y afectivo procuran realizar su trabajo adecuadamente; los individuos con compromiso afectivo tienen disposición para compartir su conocimiento (Allen y Meyer, 1991).

De acuerdo con los hallazgos de Herscovitch et al. (2002) y de Allen y Meyer (1991, 1996), el compromiso afectivo está más relacionado con la reducción del ausentismo. Igualmente, la percepción de ayuda por parte de la organización está ligada al compromiso afectivo. Entonces, si las organizaciones buscan individuos comprometidos afectivamente, deben proveer un ambiente de trabajo propicio.

El compromiso afectivo influye en el bienestar del empleado, pues disminuye el estrés; en cambio el compromiso de continuidad puede generarlo, probablemente la sensación de estar *atrapado* en una organización sea estresante. Así, el compromiso afectivo tiene más implicaciones positivas sobre la salud del empleado y sobre el bienestar de la organización (Allen y Meyer, 1991; Herscovitch et al., 2002).

Tanto en el compromiso afectivo como en el normativo existe la reciprocidad; sin embargo, en el primer caso se debe a que el empleado se esfuerza por el bienestar de la organización para mantener la equidad en una asociación benéfica (empleado-organización). En el caso del compromiso normativo, la reciprocidad es vista como la obligación de hacer lo correcto (Allen y Meyer, 1991). Las conductas de sacrificio, por ejemplo, son mayores cuando el componente normativo es alto y el de continuidad, bajo; y disminuyen cuando el de continuidad es alto y el normativo, bajo (Allen y Meyer, 1991).

La fuerte correlación entre el compromiso afectivo y normativo hace que, en ocasiones, las diferencias entre ambos no estén marcadas. La correlación entre el compromiso de continuidad es menor con el afectivo y normativo; no obstante una diferencia es que en el caso del normativo los individuos buscan pagar la deuda con la organización, una vez que lo hacen pueden dejarla o, bien, disminuir el esfuerzo en el trabajo. En ambos casos se esfuerzan por realizar un trabajo adecuado (Allen y Meyer, 1991).

Por otro lado, el esfuerzo que realiza un empleado con compromiso de continuidad en su trabajo depende de lo que le exija éste; si el individuo considera que el empleo es demandante, entonces es probable que el empleado se esfuerce, pero si el individuo tiene el empleo garantizado, su desempeño será apenas el adecuado (Allen y Meyer, 1991).

El compromiso hacia la empresa permite una estabilidad tanto para el empleado como para la organización. Es posible que el esfuerzo laboral sea mayor en aquellos individuos cuyo compromiso es afectivo o normativo (Allen y Meyer, 1991).

El compromiso contribuye a que la organización alcance la efectividad y calidad para ser competitiva dentro del mercado; esto también depende de la naturaleza del compromiso de los individuos. Es más probable que esta situación se dé en los individuos con compromiso afectivo o normativo (Allen y Meyer, 1991).

Los tres componentes del compromiso disminuyen la probabilidad de que los individuos dejen o piensen en dejar la organización; sin embargo, el compromiso afectivo tiene una mayor relación con conductas deseables como la asistencia o la baja rotación del personal.

#### **1.1.4 Consideraciones en el Compromiso Organizacional**

Estudios sugieren que el compromiso afectivo tiene consecuencias positivas en la vida diaria de las personas (Allen y Meyer, 1991; Romzek, 1989, en Allen y Meyer, 1996). De hecho, el compromiso afectivo está más relacionado con consecuencias positivas para el individuo, incluso fuera de su trabajo; el normativo y de continuidad están relacionados con aspectos negativos; por ejemplo, el estrés (Allen y Meyer, 1991, 1996). Entonces, posiblemente el compromiso repercute de forma positiva sobre el bienestar del empleado y de la empresa.

Con base en lo revisado anteriormente, se observa que el compromiso no es el único factor que puede influir sobre la asistencia, puntualidad, rotación, etc. En su

investigación, Allen y Meyer (1991) sugieren que las diferencias individuales dentro del trabajo son relevantes, por ello el compromiso puede estar influenciado por el tipo de experiencia laboral que cada empleado necesite.

El interés de la organización por las necesidades del personal aumenta las posibilidades de desarrollar en él compromiso organizacional. Como se verá en el siguiente capítulo, una característica de las personas es su necesidad de formar vínculos y sentirse parte de un grupo; precisamente, el sentido de pertenencia juega un papel importante en el desarrollo del compromiso. Dentro de las organizaciones, esta necesidad puede satisfacerse cuando al personal no se le limita únicamente a sus actividades, también ocurre cuando se le incluye para tomar parte en las decisiones de la empresa.

## **Capítulo 2.**

### **Naturaleza de los individuos en la organización:**

#### **Motivación y participación**

Para comenzar este capítulo es preciso señalar que dentro de una organización conviven individuos con diferentes personalidades, hábitos, costumbres, creencias, estilos de vida, etc.; sin embargo, también comparten características entre ellos. Una de ellas es la necesidad de afiliarse o pertenecer a un grupo. La necesidad de pertenencia involucra características compartidas entre los individuos; dentro de una organización el uniforme es un elemento importante en la satisfacción de dicha necesidad.

Como se verá más adelante, al usar uniforme los individuos señalan su pertenencia a determinada organización; sin embargo el sentido de pertenencia no se desarrolla únicamente al compartir un elemento en común con la organización. La necesidad de pertenencia también puede satisfacerse a través de una acción que implica el uso de uniformes; es decir, la participación de los individuos al momento de elegirlos.

Antes de exponer el sentido de pertenencia<sup>1</sup>, en este capítulo se abordan dos de las diferencias individuales dentro de las organizaciones. La primera es la conducta motivada, por ello se explican las teorías de la motivación relacionadas en el comportamiento organizacional. En estas teorías se señala la pertenencia como una de las necesidades de los individuos dentro de las organizaciones.

La otra diferencia individual es la participación. A partir del sentido de pertenencia se puede establecer una relación entre los uniformes y participación.

---

<sup>1</sup> El sentido de pertenencia se verá en el capítulo tres.

## 2.1 Características de los individuos en la organización

Las personas que pertenecen a una organización suelen compartir características, valores y proyectos con la misma; por ejemplo, si el objetivo de la empresa es la innovación, probablemente las personas que laboran ahí tengan un comportamiento similar en torno a este aspecto. Paralelamente, deben poseer características diferentes y específicas para desempeñar su puesto. De esta forma las empresas se benefician gracias a las diferencias y similitudes de su personal (Alles, 2007).

Alles (2007) considera los siguientes factores en la naturaleza de los individuos: las diferencias y similitudes entre las personas, su percepción, la persona como un *todo*, su motivación en el comportamiento, el deseo de pertenecer y su deseo de ser reconocida. Asimismo, Griffin y Moorhead (2010) señalan como conceptos básicos respecto a la naturaleza de la gente: las diferencias individuales, percepción, integridad de la persona, conducta motivada, deseo de participación y valor de la persona.

A continuación se presentan los conceptos de acuerdo con Alles (2007) y Griffin y Moorhead (2010):

- Percepción: aunque a dos personas se les presente el mismo objeto cada una tiene una perspectiva distinta. Así, los individuos perciben de manera diferente su empleo; esto puede deberse a su personalidad, experiencias, necesidades u origen social. Otros factores que también influyen son el entorno físico, periodos o ambientes sociales. Estas ideas deben considerarse por la organización.
- Integridad: cuando las organizaciones dan empleo a un individuo, contratan a una persona *completa*; esto es, un individuo que va a trabajar lleva consigo no sólo la parte profesional, también está presente todo lo que se refiere a su persona: problemas, emociones, costumbres, etc. No se puede separar la vida laboral de la personal; debe tenerse en cuenta que la empresa contrata a un individuo, no parte de él.

- Conducta motivada: la motivación no siempre está en función de lo que los directivos creen que su personal necesita, sino lo que los individuos realmente necesitan. Alles (2007, p. 33) menciona: “sin motivación una organización no funciona”. Es un elemento fundamental para la organización.
- Deseo de participación: los individuos buscan ser miembros activos de una organización; es decir, buscan oportunidades para participar en las decisiones dentro de la empresa. Desean compartir lo que saben, participar en la empresa y contribuir con sus ideas y habilidades. Al permitir la participación de los individuos el beneficio será para ambas partes: empresa y personal.
- Deseo de valoración: los individuos buscan ser valorados como tales, no como máquinas. Buscan respeto, dignidad y atención.

De los elementos anteriores se consideran en este trabajo, principalmente, la conducta motivada y el deseo de participación. Los otros factores también se contemplan, pero en menor grado.

## **2.2 Motivación dentro de la organización**

La motivación se puede definir como los procesos que generan una acción en una persona; éstos dirigen y mantienen el comportamiento para la obtención de una meta (Robbins, 2004; Griffin y Moorhead, 2010; Valverde, 2001). No hay una definición universal de *motivación*, cada una depende del autor y de su enfoque.

Dentro del ámbito laboral, Robbins (2009, en Hernández, 2011) se refiere a la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales condicionadas por la satisfacción de una necesidad individual.

Para Newstrom (2011) la motivación es un proceso en el que la conducta se energiza y dirige. Un problema de la motivación es que no se puede observar directamente, sólo se pueden hacer inferencias con base en la conducta de las

personas, midiendo cambios en su comportamiento o pidiendo que describan sus necesidades.

De acuerdo con Hellriegel y Slocum (2009), la motivación son las fuerzas que actúan sobre una persona, llevándola a comportarse específicamente para dirigirse hacia su objetivo.

Así, la motivación se refiere a los procesos internos que dirigen a una persona hacia la obtención de una meta o resultado; mueve a las personas con el fin de realizar actividades que las lleven a cumplir con su cometido. De acuerdo con Hernández (2011, p. 15), la motivación “está relacionada con el sistema de cognición que representa aquello que las personas saben acerca de sí mismas y del ambiente que les rodea, de manera que el sistema cognitivo de cada persona comprende sus valores y lo influye su ambiente físico y social, procesos fisiológicos, necesidades y experiencias anteriores”.

La motivación está condicionada por la capacidad de esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. En este sentido se distinguen dos tipos de motivación:

- Motivación extrínseca: se refiere a la motivación que un individuo encuentra en el entorno que le rodea. Cuando una persona realiza una actividad no por la satisfacción de realizarla, sino porque a cambio espera una recompensa, sea ésta material o no (Vélaz, 1996).
- Motivación intrínseca: es la que se encuentra en las personas; es decir, cuando realizan una actividad por el placer que les genera realizarla, no buscan alguna retribución a cambio. Dependen de las percepciones del que lleva a cabo la tarea (Vélaz, 1996).

Cuando se activa una necesidad surgen las conductas dirigidas hacia la obtención de una meta, en este estado de tensión el individuo actúa para reducirla; es decir, motivación no se refiere al deseo de llevar a cabo una tarea, sino cuando el deseo se convierte en la acción para realizarla.

Existen tres elementos fundamentales en la motivación: *intensidad, dirección y persistencia*. La primera se refiere al esfuerzo realizado por una persona. Para alcanzar una meta también es necesario dirigir el esfuerzo hacia una dirección que beneficie a la organización. Por último, la persistencia se refiere al tiempo en que la persona mantiene su conducta (Robbins, 2004).

Robbins (2004) considera las siguientes etapas en la motivación:

- a) *Necesidad insatisfecha*: se crea un estado de tensión en caso de no satisfacer una necesidad.
- b) *Estado de tensión*: la tensión lleva a un comportamiento.
- c) *Comportamiento de búsqueda*: el comportamiento está orientado a la satisfacción de una necesidad.
- d) *Satisfacción*: la satisfacción de una necesidad conlleva al organismo a un estado de equilibrio hasta que otro estímulo se presente.
- e) *Homeostasis*: estado de equilibrio del individuo.
- f) *Impulso*: cuando un comportamiento se dirige a la búsqueda de metas.

Luthans (2000, en Hernández, 2011), por su parte, señala que la motivación se compone de tres elementos interdependientes:

- a) *Necesidades*: cuando aparecen provocan tensión en el individuo, esto lo llevará a tratar de disminuirla.
- b) *Impulsos*: medios que reducen la necesidad.
- c) *Incentivos*: elementos que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso.

Los superiores deben enfocar sus esfuerzos para impulsar el desempeño adecuado de su personal, que no tenga inasistencias y haga contribuciones positivas a la organización. La motivación es parte del desempeño, junto con otros dos factores: capacidad y entorno; por ello, si uno de estos tres elementos falta el desempeño puede verse afectado (Griffin y Moorhead, 2010).

### 2.2.1 Necesidades dentro de la organización

La motivación, según lo exponen Griffin y Moorhead (2010), puede entenderse al observar las carencias y conductas dirigidas hacia las metas. La motivación comienza con una o más necesidades, estén o no satisfechas; siendo las no satisfechas las que tienen una mayor repercusión en la conducta del individuo. En consecuencia, el individuo lleva a cabo una serie de acciones para satisfacerla.

Hellriegel y Slocum (2009) también señalan que el proceso de motivación comienza con la identificación de necesidades, las cuales “son las carencias que una persona experimenta en un momento particular” (p. 128). Las carencias pueden ser fisiológicas (alimento, agua, etc.), psicológicas (necesidad de reconocimiento) o sociales (necesidad de amistad). Cuando la persona tiene una necesidad experimenta una tensión que la incomoda, llevándola a esforzarse por reducirla o eliminarla.

Robbins (2005) señala que la *necesidad* es “un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos” (p. 392). La necesidad puede organizar una acción, llevando a una persona a hacer lo pertinente para satisfacerla (Larsen, 2005).

De acuerdo con Baumeister y Leary (1995), las necesidades deben cumplir ciertos criterios para considerarlas como *motivaciones humanas fundamentales*. Para estos autores la motivación fundamental debe: 1) producir efectos bajo cualquier circunstancia, excepto en las específicas, 2) tener consecuencias afectivas, 3) dirigir procesamientos cognitivos, 4) conllevar efectos nocivos cuando es frustrada, 5) incitar conductas orientadas a la meta para satisfacerla, 6) ser aplicable a todas las personas, 7) no ser derivada de otros motivos, 8) influir sobre una amplia variedad de conductas y 9) tener implicaciones que vayan más allá del funcionamiento psicológico inmediato.

Si un motivo necesita de condiciones muy específicas para producir efectos, entonces no puede ser considerada como fundamental. Los criterios dos y tres se refieren a las pautas emocionales y cognitivas. Una motivación que no puede guiar a

la emoción y la cognición difícilmente puede ser considerada importante (Baumeister y Leary, 1995).

Una motivación puede ser considerada como fundamental sólo si la salud o el bienestar requieren que sea satisfecha; por ello, el fracaso en la satisfacción de la motivación fundamental produce efectos nocivos. Las motivaciones se pueden clasificar en deseos y necesidades. A diferencia de los deseos insatisfechos, las necesidades insatisfechas conllevan a patologías (Baumeister y Leary, 1995; Soto, 2001).

Para considerar una motivación como fundamental, Baumeister y Leary (1995) también sugieren que debe ser universal; es decir, debe manifestarse en cualquier cultura. Cuando la motivación está limitada a determinadas circunstancias no se puede hablar de una necesidad fundamental. Debe ser capaz de influir sobre diversas conductas. Finalmente, un motivo fundamental va más allá de la influencia psicológica; actúa sobre una gran variedad de actividades humanas.

A diferencia de las necesidades fisiológicas, como el hambre o la sed, la mayoría de las necesidades se basan en la experiencia previa del individuo; además, las necesidades varían de una persona a otra.

### **2.2.2 Teorías de la motivación**

Existen teorías que clasifican las distintas necesidades de las personas: fisiológicas, pertenencia<sup>2</sup>, poder, estatus, de seguridad, etc. Valverde (2001) manifiesta que la mayoría de las teorías de la motivación se basan en la relación necesidad-deseo-satisfacción como se señala en el siguiente recuadro:

---

<sup>2</sup> La necesidad que atañe a esta investigación es la de pertenencia.

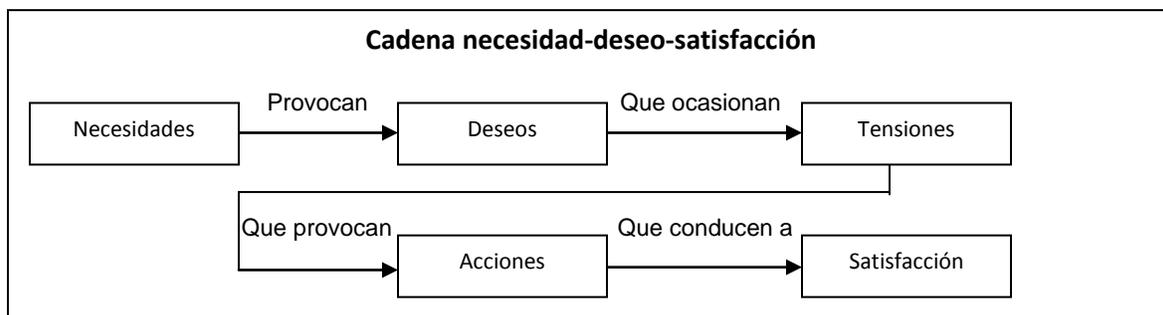


Fig. 2 Cadena en la que se basan las teorías motivacionales.  
FUENTE: Valverde, 2001.

### **Jerarquía de las necesidades de Maslow**

Una de las principales teorías de la motivación es la llamada *Jerarquía de las necesidades de Maslow*. En su teoría Maslow (1991) considera que existen cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, afiliación o pertenencia<sup>3</sup>, estima y autorrealización.

Valverde (2001) resume la teoría de Maslow en tres premisas:

- a) El deseo de satisfacción de necesidades motiva a las personas.
- b) Lo que desean las personas está en función de lo que ya tienen.
- c) Las necesidades están jerarquizadas, las principales se encuentran en la base (fisiológicas); conforme éstas se satisfacen se crean necesidades de orden superior.

### **Necesidades fisiológicas**

La base de una teoría de la motivación son los impulsos fisiológicos; es decir, necesidades básicas: comer, beber, dormir, etc. Cuando alguna necesidad fisiológica no está cubierta, las capacidades del organismo se encaminan a satisfacerla antes de cubrir cualquier otra (una persona hambrienta difícilmente se preocupará por cumplir cualquier otro deseo que no sea el de comer). En el plano laboral, los

<sup>3</sup> En este trabajo se empleará el término *pertenencia*.

individuos cubrirán esta necesidad mediante el salario; éste le permitirá acceder a los suministros básicos, especialmente comida y agua (Maslow, 1991).

### **Necesidad de seguridad**

Una vez cubiertas las necesidades fisiológicas aparecerán otras. Éstas son las de seguridad (estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo ansiedad y caos, protección, etc.). Al igual que con las necesidades fisiológicas, cuando un individuo se encuentra dominado por alguna de ellas, el organismo pondrá en función sus capacidades para satisfacerlas. Estas necesidades dan al individuo un entorno seguro y estable. En el ambiente laboral se satisfacen cuando el individuo se encuentra bajo condiciones que aseguran su integridad física; además cuando tiene un contrato a largo plazo y una estabilidad dentro de la organización (Maslow,1991).

### **Necesidad de afiliación**

Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad están cubiertas, aparecen las de afiliación; es decir, el individuo busca formar parte de un grupo. Cuando una persona se encuentra insatisfecha puede sentir la ausencia de amigos, compañeros o hijos. En el trabajo el individuo satisface su necesidad mediante la socialización que se da a diario dentro del ambiente laboral; también se puede dar durante las convivencias organizadas por la empresa o por el personal de la misma (Maslow, 1991).

### **Necesidad de estima**

Ésta se refiere al deseo por parte del individuo de valorar la autoimagen y de que otros la valoren. Por un lado, se encuentra la necesidad de autoestima y el auto-respeto del individuo; y, por otro, de prestigio y reputación. La satisfacción de la necesidad de estima provoca en el individuo sentimientos de autoconfianza, de ser útil y capaz; en cambio, la insatisfacción lo lleva a sentirse incapaz, débil e inferior. En el entorno laboral esta necesidad puede satisfacerse mediante el reconocimiento

de compañeros o jefes, ascensos o asignación de cargos relevantes dentro de la organización (Maslow, 1991).

### **Necesidad de autorrealización**

La autorrealización se refiere a la necesidad de la persona de ejercer sus capacidades. Una vez que se cubren las necesidades anteriores aparece ésta última; sin embargo, varía de persona a persona. La autorrealización puede encontrarse en el plano familiar o creativo, por ejemplo. En el ámbito laboral la persona puede cubrir esta necesidad realizando trabajos que representen un reto para él (Maslow, 1991).

El orden de las necesidades no es siempre el mismo; en algunas personas la de estima puede aparecer después de la de afiliación (Maslow, 1991).

### **Teoría de los Dos Factores De Herzberg**

A partir de los estudios de Maslow, Herzberg desarrolló una teoría aplicada al contexto laboral, la cual, a diferencia de la jerarquía de necesidades, se basó en datos obtenidos a partir de entrevistas aplicadas a trabajadores -contables e ingenieros- (Valverde, 2001). Con base en este estudio encontró dos factores que influyen en la motivación; por un lado se encuentran los sentimientos positivos, que se relacionan con el trabajo, y por el otro están los negativos, relacionados con el entorno. En otras palabras, la satisfacción es intrínseca y la insatisfacción extrínseca (Robbins, 2005).

La teoría señala que cuando las personas se encuentran satisfechas en su trabajo, atribuyen el bienestar a ellas mismas; es decir, a factores intrínsecos. Entre los factores ligados a la satisfacción estaban el reconocimiento, autonomía y responsabilidad. Cuando se sentían a disgusto adjudicaban el malestar a factores externos o extrínsecos como el ambiente laboral, políticas de la empresa o relaciones interpersonales (Robbins, 2005).

Herzberg planteó su teoría dividiendo las necesidades en dos: necesidades de orden inferior (factores higiénicos) y superior (factores motivadores). Sugirió que las personas se encuentran satisfechas cuando disfrutan de su empleo mediante el logro, reconocimiento y responsabilidad. Lo contrario no conlleva a una insatisfacción, sino a una falta de satisfacción; así, cuando se suprimen características insatisfactorias de un trabajo, éste no se convierte en satisfactorio automáticamente (Hernández, 2011).

Herzberg planteaba que lo opuesto de satisfacción no era la insatisfacción, sino la “no satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es la “no insatisfacción”.

Diferenció dos factores: higiénicos y motivadores.

#### **1) Factores de higiene o mantenimiento (no satisfactorios o extrínsecos)**

De acuerdo con Robbins (2005), se refieren a los factores que eliminan la insatisfacción pero no motivan al empleado. Estos son los que la organización controla. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si se carece de ellos, el empleado se sentirá insatisfecho.

Los factores de higiene no generan motivación, pero su ausencia sí puede causar desmotivación. Si bien la falta de un factor de higiene puede desmotivar al empleado, su presencia no asegura una mejor realización de sus labores (Valverde, 2001).

Entre los factores de higiene se encuentran:

- Salario
- Condiciones físicas del trabajo (el uniforme se podría incluir como un elemento físico)
- Normas y políticas administrativas
- Supervisión
- Relaciones interpersonales
- Prestigio y seguridad

## **2) Factores motivadores (satisfactorios o intrínsecos)**

Los motivadores llevan al individuo a la satisfacción (Robbins, 2005). Como su nombre lo dice estos factores motivan al empleado a desempeñar mejor sus funciones, pues le permiten ejercer sus capacidades para llevar a cabo su trabajo (Valverde, 2001). Se relacionan con el contenido del trabajo.

Entre los factores motivadores se encuentran:

- Variedad de las tareas
- Responsabilidad
- Reconocimiento
- Crecimiento
- Posibilidad de desarrollo

Respecto a los factores de higiene, se puede decir que los primeros están relacionados con las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales de la jerarquía de Maslow; los motivadores corresponden a los de autoestima y autorrealización (Robbins, 2005).

Una diferencia entre ambas teorías es el alcance de cada una; mientras la teoría de Herzberg se centra en la organización, Maslow abarca la motivación en un plano más general (Robbins, 2005).

Como se verá más adelante, el uniforme, como factor higiénico, no es una fuente de motivación o satisfacción *per se*; sin embargo el hecho de participar para elegirlo o de portar uno que se adapte a los gustos y necesidades del personal tiene repercusiones sobre la motivación de éste, aunque de manera indirecta. Este hecho puede dar una visión distinta a lo postulado por Herzberg ya que, aun cuando los factores de higiene no conducen directamente a la motivación, un proceso como el de participación para elegir uno de esos factores (el uniforme) sí puede ayudar a generarla.

## **Teoría de las Tres Necesidades de McClelland**

En esta teoría, David McClelland afirma que las necesidades de logro, poder y pertenencia son los motivadores en el trabajo; éstas son adquiridas —no innatas— (Robbins, 2005).

La necesidad de logro (*nLog*) es el estímulo para destacar y sobresalir, así como para tener éxito; las personas buscan asumir responsabilidades. Las personas con esta necesidad buscan el reconocimiento por su trabajo, razón por la cual la organización debe proporcionar los estímulos y oportunidades de crecimiento. Buscan solucionar problemas complicados que representan un reto, de la mejor manera y lo más rápido posible. Su rendimiento aumenta cuando hay un incentivo de logro de por medio (Hernández, 2011).

La necesidad de poder (*nPod*) es la necesidad de influir y tener control sobre los demás, haciendo que se comporten de determinada manera; es decir, que muestren conductas que sin su indicación no mostrarían. Tratan de influir en los demás. Se inclinan por las situaciones de competencia; desean el prestigio.

Por último, la necesidad de pertenencia (*nPer*) es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Los individuos se inclinan más por las relaciones de compañerismo que por las de competencia. Asimismo, muestran mayor interés en los contactos sociales que en su desarrollo personal.

## **Teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento)**

Clayton Alderfer elaboró su teoría con base en la jerarquía de las necesidades de Maslow. Según esta teoría, existen tres necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento (Robbins, 2004; Vélaz, 1996).

Alderfer reformuló el modelo de Maslow y redujo las necesidades a sólo tres (Robbins, 2004; Vélaz, 1996):

1. La conservación de la *existencia* física (E): necesidades fisiológicas y de seguridad. Las de existencia hacen referencia a las necesidades básicas para la supervivencia de las personas.
2. El mantenimiento de las relaciones interpersonales (R): necesidades de *componente externo* de estima y pertenencia. Las necesidades de relación son aquellas que tienen los individuos de mantener vínculos con otros; hacen referencia a la satisfacción que obtienen a través del apoyo emocional, respeto, reconocimiento y el sentido de pertenencia a un grupo.
3. La posibilidad de crecimiento personal (C): *componente interior* de estima y autorrealización. El deseo que tienen los individuos por su desarrollo personal.

A diferencia de la teoría de Maslow, el modelo ERC no establece una jerarquía entre necesidades (Vélaz, 1996).

La teoría de Alderfer contiene una dimensión de frustración y regresión. Cuando una necesidad de orden superior no se satisface conlleva a la frustración, motivo por el cual el individuo tiene el deseo de cubrir una inferior (regresión). Gracias a su sencillez, la teoría ha tenido gran aceptación en el ámbito empresarial (Robbins, 2004).

### **2.3 Participación en la organización**

Como se vio anteriormente, el compromiso organizacional es resultado de la interacción de diversas variables, como las necesidades de las personas, obligaciones o vínculos hacia la empresa. Un elemento estrechamente relacionado con el compromiso organizacional, principalmente con el componente afectivo (Rhodes y Steers, 1981, en Allen y Meyer, 1991), es la participación.

Para Lahera (2004) la participación es la colaboración autónoma de los individuos con los objetivos de la empresa a la pertenece. Newstrom (2011) la define como “el compromiso mental y emocional de los trabajadores en situaciones de

grupo que los anima a contribuir para lograr las metas del grupo y a compartir las responsabilidades correspondientes” (p. 182). Con base en su definición destaca tres elementos importantes: compromiso, contribución y responsabilidad. De acuerdo con Newstrom, la participación implica compromiso ya que la persona involucrada en las decisiones de la empresa no sólo ejecuta una tarea, también se compromete con ésta y consigo misma.

De igual forma, el proceso de participación no sólo implica pedir una opinión a los individuos, sino aportaciones o ideas nuevas que ayuden a resolver los problemas de la organización. Cuando sólo se les pide la opinión, en realidad no se está llevando a cabo una participación es, más bien, una pseudoparticipación en la que el individuo no se siente comprometido (Newstrom, 2011).

Un jefe participativo permite a sus subordinados contribuir con sus ideas, experiencias y conocimientos en la toma de decisiones dentro de la empresa; sin embargo, la participación no significa dejar de lado sus responsabilidades, más bien las comparten con sus subordinados.

En cuanto a la contribución, la participación motiva a los trabajadores a exponer sus ideas, pues se les da la oportunidad de hacer uso de sus recursos, de mostrar iniciativa y creatividad para lograr las metas de la organización. A través de la participación los individuos comprenden y aclaran las vías que los conducen a las metas; esto mejora la motivación (Newstrom, 2011).

Finalmente, mediante la participación los individuos pueden aceptar la responsabilidad en las actividades de grupo. Este proceso influye para que las personas se comprometan con la organización, de manera que cuando se refieren a la organización hablan de *nosotros*, no de *ellos*; por este motivo ven los problemas de la misma como propios, no como ajenos. Cuando los individuos participan pueden trabajar en conjunto con sus jefes, en lugar de reaccionar contra ellos; por lo tanto da paso al trabajo en equipo, esto permite que la organización sea exitosa. La

participación también ayuda a que los trabajadores no se conviertan en autómatas<sup>4</sup> (Newstrom, 2011).

Cummings y Worley (2007) describen la participación a partir de cuatro elementos:

*Poder:* Esto es, dar al personal autoridad suficiente para tomar las decisiones dentro de la empresa. El poder delegado puede abarcar desde el hecho de pedir una aportación hasta las decisiones que toma cada empleado y la toma de decisiones en conjunto.

*Información:* Para promover la participación, el personal debe contar con la información necesaria; por ejemplo, los planes para la empresa, dificultades o mejoras en la organización.

*Conocimientos y habilidades:* La organización puede alcanzar la efectividad a través de la participación siempre y cuando los individuos posean los conocimientos y habilidades necesarias para tomar una decisión. Para ello, la empresa puede capacitar a su personal.

*Recompensas:* las recompensas pueden influir en la participación del personal; la refuerzan siempre y cuando estén vinculados al proceso participativo. Las recompensas pueden ser materiales como promociones, pero también pueden ser intrínsecas, por ejemplo la sensación de autoestima si logran alcanzar la meta o simplemente por el hecho de que se les pida su colaboración (Griffin y Moorhead, 2010).

Por otra parte, es importante hacer la distinción entre dos conceptos similares a la participación. Uno de ellos es consenso. En el consenso el jefe es el único que aporta sus ideas para obtener el consentimiento del personal; de esta forma, el empleado no participa, sólo aprueba. En la participación, por el contrario, los individuos pueden aportar ideas (Newstrom, 2011).

---

<sup>4</sup> Persona débil que se deja dirigir por otra.

Un concepto que también puede ser usado como sinónimo de la participación es *empowerment* (Alles, 2007). No obstante, Griffin y Moorhead (2010) diferencian la participación del *empowerment* (empoderamiento) al señalar que éste último es “el proceso de permitir a los trabajadores establecer sus metas de trabajo, tomar decisiones y resolver problemas dentro de su esfera de responsabilidad y autoridad” (p. 125). Para ellos la participación realmente ocurre cuando a los individuos se les da voz en las decisiones relacionadas con su trabajo.

Debido al objetivo de este trabajo, enfocado a las decisiones acerca de los uniformes, se decidió seguir la línea de Griffin y Moorhead (2010). En este punto cabe aclarar la diferencia entre ambos términos. El *empowerment* o empoderamiento, en cierta forma, parece más individual pues al personal se le permite resolver sus problemas y establecer metas propias. En cambio, el término *participación* se ajusta más al objetivo del trabajo; la participación implica a varios individuos dentro de la toma de decisiones respecto a un tema de importancia común, en este caso los uniformes.

Dentro de las organizaciones, los jefes pueden consultar al personal para tratar decisiones o problemas relacionados con la empresa y en los que ellos también se encuentran involucrados. En consecuencia, los individuos se perciben como participantes activos en las metas del grupo (Newstrom, 2011). De acuerdo con Walker (1964), los supervisores obtienen mejores resultados con su grupo de trabajo cuando muestran interés por sus subordinados y toman en cuenta sus ideas. Considerar los puntos de vista de los individuos es un aspecto importante para su motivación.

Como señalan Ivancevich, Konopaske y Mattenson (2006), escuchar al individuo y mostrar interés y sensibilidad hacia él hace que el grupo se sienta más seguro; en consecuencia, si un individuo se siente con la confianza para exponer sus puntos de vista ante el grupo, sus aportaciones serán más libres y espontáneas. Los autores argumentan que si la organización ayuda al individuo, entonces también ayuda al grupo de trabajo. Cuando la organización prescinde de la colaboración del individuo, además ser una experiencia negativa para éste, no existe unificación en el grupo.

La participación también puede verse como un proceso de intercambio en el que el jefe informa y consulta a los individuos y, a cambio de esa confianza, ellos devuelven creatividad, compromiso, lealtad y respeto. Aunque Newstrom (2011) sólo señala que los individuos se muestran comprometidos, leales y respetuosos hacia el jefe, con base en lo revisado acerca del compromiso organizacional, se puede decir que la respuesta también es hacia la organización en general.

Es probable que en un principio los jefes puedan ver el proceso participativo como una amenaza a su poder dentro de la organización; sin embargo, permitir a los individuos participar en decisiones de la empresa no les resta autoridad; de hecho, tiene un efecto contrario pues fortalece su rol (Alles, 2007; Newstrom, 2011). Así, al participar en la toma de decisiones, el poder y la autonomía del personal aumenta pero sin quitar autoridad al jefe (Newstrom, 2011).

La participación tampoco implica dejar de lado los objetivos de la empresa para cambiarlos por los de los individuos. Al fomentar la participación se reconoce que los conocimientos, ideas y experiencias de los individuos pueden ayudar a alcanzar los objetivos de la misma (Lahera, 2004).

Al participar, el empleado contribuye activamente con la organización, por esto es importante tomar en cuenta sus ideas y aportaciones en los asuntos relevantes de la empresa y que involucran su puesto de trabajo. Para Bohlander y Snell (2008, p. 160) “la contribución de dos o más empleados es mayor que la suma de sus esfuerzos individuales”.

### **2.3.1 Beneficios de la participación**

Newstrom (2011) señala que algunos beneficios de la participación son mejorar la calidad de un producto, generar un aumento en la producción y mejorar la calidad de vida de los individuos. La participación también influye en la aceptación de los cambios dentro de las empresas; es más fácil para el personal aceptarlos cuando se involucran en ellos (Walker, 1964).

De igual forma, la participación interviene en el compromiso y mejora la motivación, en la medida en que los individuos se sienten aceptados y comprometidos con la situación; aumenta la satisfacción en el trabajo y se promueve la cooperación. También reduce conflictos, tensiones, rotación de personal, ausentismo y permite una mejor comunicación debido al intercambio de ideas (Griffin y Moorhead, 2010; Newstrom, 2011).

La participación beneficia tanto a las organizaciones como al personal. Los beneficios para la organización se reflejan en la productividad, mayor calidad, creatividad e innovación. En la figura 3 se muestra la explicación que Cummings y Worley (2007) hacen sobre cómo la participación incide en la productividad. Ambos autores argumentan que el proceso de participación aumenta la productividad en tres maneras.

La primera es la mejora de la comunicación y coordinación entre individuos y organización. Al satisfacer las necesidades importantes de los individuos, aumenta su motivación. La motivación, a su vez, influye en el desempeño si se cuentan con las habilidades y conocimientos para llevarlo a cabo. Finalmente, la intervención ayuda a mejorar capacidades y habilidades en los individuos; el proceso de participación puede ayudar a desarrollar habilidades como resolución de problemas en grupo y comunicación (Cummings y Worley, 2007).

En los individuos, influye en la aceptación de los cambios ya que ellos tienen voz en el proceso de decisión; asimismo, interviene en la eficacia personal, satisfacción y reduce la tensión (Bohlander y Snell, 2008; Newstrom, 2011). La satisfacción, señalan Cummings y Worley (2007), se debe a que se ofrece a los individuos un ambiente más agradable de trabajo. Además, su autoestima puede mejorar cuando toman una decisión exitosa que se lleva a cabo y, posteriormente, ven los resultados; de hecho, el que la organización los haga partícipes en la toma de decisiones también puede mejorarla (Griffin y Moorhead, 2010).

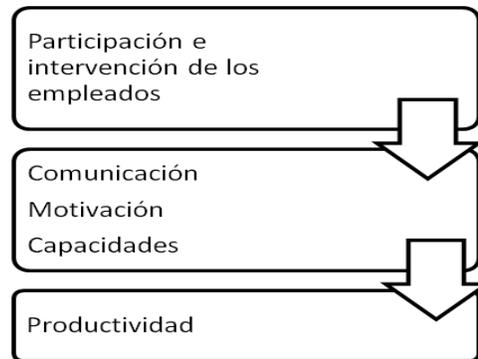


Fig. 3 Incidencia de la participación en la productividad.  
Adaptado de Cummings y Worley (2007)

Es conveniente subrayar que los resultados de la participación no siempre son inmediatos. Algunos beneficios pueden percibirse en un plazo corto; en tanto que otros pueden ser menos tangibles, incluso tardar años. (Newstrom, 2011).

Así, pues, con la participación se beneficia a la empresa en el plano económico al reducir costos (derivados de la rotación del personal, por ejemplo), aumentar la productividad y calidad en el servicio y al reforzar el compromiso del personal (Lahera, 2004). A los trabajadores, por su lado, los ayuda en el plano personal – autorrealización, aumento de satisfacción laboral, lo que impacta en el desarrollo profesional– (Aragón, 1998, en Lahera, 2004).

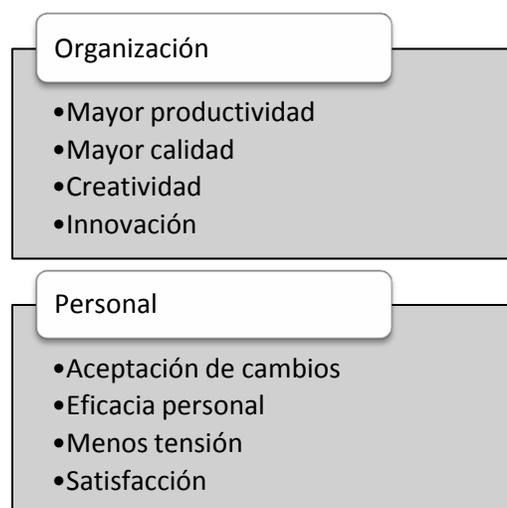


Fig. 4 Beneficios de la participación.  
Adaptado de Newstrom (2011)

Retomando lo expuesto en el capítulo uno, se puede decir que las diferencias individuales hacen más enriquecedora la participación, pues se incluyen: la percepción de la gente –cada empleado aporta ideas con base en sus perspectivas–, y la conducta motivada; así la empresa conocería las motivaciones reales del personal. Por otro lado, gracias a la participación los individuos se sentirían valorados como individuos y comprometidos con la organización.

### **2.3.2 Condiciones para la participación**

Para llevar a cabo el proceso participativo deben considerarse los siguientes aspectos (Alles, 2007; Newstrom, 2011):

- Llevarlo a cabo en un momento que se considere oportuno. En una situación de emergencia no resulta adecuada la participación.
- Los beneficios deben ser mayores que los costos; el proceso participativo no debe consumir demasiado tiempo del trabajo del personal.
- Capacidad de comunicación entre los participantes.
- La cuestión a tratar debe ser interesante y pertinente para los individuos, de lo contrario pueden considerar la participación como una actividad sin sentido.
- Los individuos involucrados deben contar con las habilidades y conocimientos necesarios para participar.
- Contar con el apoyo verbal y conductual de los superiores.

Se sugiere que antes de llevar a cabo la participación, las empresas consideren los puntos anteriores; de lo contrario el proceso participativo podría resultar contraproducente y peligroso para la organización (Arata, 2005).

### **2.3.3 Limitaciones en la participación**

Por otro lado, también es preciso señalar los factores que pueden obstaculizar el proceso (Alles, 2007; Newstrom, 2011):

- No todos los individuos tienen necesidad de participación. Esta necesidad se presenta, sobre todo, en los individuos de mayor nivel educativo.
- Los individuos pueden comenzar a tomar decisiones por su cuenta.
- Pueden delegar responsabilidades de alguna otra persona.
- Cuando el número de participantes es grande, es posible que la aportación de ideas dificulte la toma de decisiones. Por ello se recomienda que en la participación el número de individuos vaya de acuerdo con el problema a tratar y con las necesidades de la empresa.
- El personal puede resentirse cuando no se le considera para la toma de otras decisiones dentro de la empresa.
- No todos los asuntos pueden ponerse a consideración del personal, ya que no tienen conocimiento de todas las áreas; por lo que, lejos de contribuir con sus opiniones, obstaculizarían los procedimientos.

Arata (2005, p. 90) señala que “la naturaleza y el grado de la participación pueden ser determinantes para los resultados obtenidos”. Para llevar a cabo un proceso participativo es preciso establecer los límites del personal, incluso de la gerencia, dentro de la participación, pues el poder de cada uno puede verse amenazado.

### **2.3.4 Obstáculos de la participación**

A pesar de las ventajas que ofrece un proceso participativo dentro de la organización, existen dificultades que limitan la contribución de los empleados en decisiones que les conciernen a ellos y a la empresa.

- Resistencia por parte de los administradores por temor de perder su autoridad, estatus y poder.
- Falta de apoyo de los niveles superiores.
- Falta de capacitación de los administradores y personal.
- Creencia, por parte de los jefes, de que los individuos son holgazanes, les disgusta trabajar, prefieren evitar las responsabilidades y hay que obligarlos a trabajar.

De acuerdo con Newstrom (2011), una de las preocupaciones de los gerentes de una organización es que involucrar a sus subordinados en la toma de decisiones les reste autoridad. Al respecto, el autor señala que realmente no se pierde autoridad; en realidad, se comparte para promover el compromiso de los empleados.

### **2.3.5 Participación y uniformes**

El tema de los uniformes se aborda a fondo en el capítulo cuatro; sin embargo, en este punto se puede hacer un preámbulo al respecto.

A través de la participación, los individuos pueden tomar decisiones sobre su vestimenta laboral. Los individuos, como usuarios de los uniformes, saben cuáles son sus necesidades, por ello al realizar aportaciones pueden mejorar su calidad de vida dentro de la organización. Además, si sienten que se les toma en cuenta pueden sentirse más comprometidos con la organización.

El trabajo en conjunto de los jefes y el personal para la elección de los uniformes también puede resultar benéfico para proyectar una imagen adecuada de la empresa a las personas externas. Al respecto, se pueden citar dos ejemplos.

El primero es de una empresa argentina de comida rápida en la cual se encontró, gracias a encuestas anuales de satisfacción, la posibilidad de mejorar la imagen del personal (uniformes). La organización notó la importancia del uniforme no sólo como parte esencial de la imagen de la compañía, también como un elemento importante en la motivación de los individuos. Por ello se buscó modificar la imagen del personal que está en contacto directo con los clientes.

Para cambiar la imagen de los uniformes la empresa reunió al personal involucrado como diseñadores de indumentaria, gente de operaciones, compras, de recursos humanos y a los usuarios de los uniformes. El propósito era que el personal se sintiera orgulloso de sus uniformes; para ello no sólo se consideró la funcionalidad, también los gustos de los individuos (Broitman, 12 de noviembre de 2006).

Otra empresa de productos alimenticios siguió este ejemplo y para el cambio de imagen de los uniformes del personal tomaron en cuenta el estilo de vida de los individuos y gustos. Su propósito era lograr la comodidad y promover el orgullo del personal al portar el uniforme (Broitman, 12 de noviembre de 2006). De hecho, de acuerdo con la empresa, su éxito se debe a la importancia que le dan al capital humano; además de la calidad en su servicio (ver Quiénes somos, s.f.).

Cuando a los individuos se les permite participar en la elección de los uniformes perciben el interés de la organización hacia ellos; esto ayuda a que se sientan a gusto y como parte de la organización.

## **Capítulo 3.**

### **Sentido de pertenencia**

Como se vio en el capítulo dos, las teorías de la motivación señalan el sentido de pertenencia como una necesidad presente en las organizaciones. La necesidad de pertenencia impulsa a las personas a unirse a diferentes grupos y establecer relaciones interpersonales; precisamente el área de trabajo promueve el sentido de pertenencia.

Una forma de lograr el sentido de pertenencia es hacer sentir a la gente que forma parte de un lugar determinado. Cuando una organización escucha las opiniones del personal, es decir promueve la participación, favorece el desarrollo del sentido de pertenencia en los individuos pues ellos sienten que sus opiniones y necesidades son importantes. En consecuencia los individuos se perciben como miembros activos de la empresa, en lugar de verse como ajenos a la misma.

La participación de los individuos en la elección de los uniformes puede ser un factor que ayude a desarrollar el sentido de pertenencia a la empresa, por ello se considera importante que ésta involucre a su personal en este aspecto.

En este capítulo se hace mención de dos temas relacionados con la pertenencia: identidad (individual y social) y autoestima. El sentido de pertenencia se desarrolla a partir de la identidad individual; la identidad social, por su parte, ayuda a las personas a ser conscientes de su pertenencia a un determinado grupo.

Por otro lado, cuando el grupo, en este caso una empresa, permite a sus integrantes ser partícipes de la toma de decisiones se favorece la autoestima de estos; lo que se traduce en un mejor desempeño en sus actividades.

Cabe mencionar que los temas de identidad y autoestima se abordarán a grandes rasgos, pues no es objetivo de este trabajo hacer una revisión exhaustiva al respecto; sin embargo, es preciso señalar su relación con el sentido de pertenencia.

### **3.1 Necesidad de pertenencia**

El ser humano es un ser social que, a diferencia de algunos animales, necesita el contacto con otros individuos. La necesidad de pertenencia o de afiliación se refiere a la necesidad de relacionarse, formar y mantener vínculos con otras personas. Los individuos no sólo requieren el contacto con otras personas, también requieren de vínculos duraderos (Baumeister y Leary, 1995).

Soto (2001) expone que la necesidad de pertenencia es un motivo social; impulsa el comportamiento social. El contacto con otros individuos es la única manera para satisfacer dicha necesidad.

Baumeister y Leary (1995) argumentan que la pertenencia es una necesidad más evolucionada en comparación con las necesidades fisiológicas, las cuales son necesidades primarias. Si bien no es una necesidad primaria, la fuerza de la necesidad de pertenencia es similar a las fisiológicas; lo anterior quizá tenga como fundamento que la pertenencia a un grupo brinda protección al individuo, al igual que las necesidades fisiológicas. Por el contrario, la privación social puede llevarlo a experimentar frustración y conductas indeseables; es por ello que la no satisfacción, como menciona Soto (2001), tiene consecuencias negativas sobre el individuo.

La necesidad de pertenencia tiene como característica ser un motivo dominante en las sociedades en las que se satisfacen fácilmente las necesidades de supervivencia. Así, pues, la pertenencia se desarrolla mediante recompensas y castigos sociales. Como motivo social, tiene propiedades de automantenimiento, por lo que no requiere de reforzadores, recompensas o reaprendizaje para que perdure (Soto, 2001).

Baumeister y Leary (1995) argumentan que la necesidad de establecer relaciones interpersonales tiene un origen evolutivo ya que anteriormente los individuos se asociaban para llevar a cabo actividades que les permitían subsistir, por ejemplo la cacería o vigilancia para protegerse de depredadores. Como resultado aquellos que formaban parte de un grupo tenían más probabilidades de tener éxito en sus cacerías, de sobrevivir o de reproducirse.

El conjunto de mecanismos internos que llevan a los individuos a unirse a grupos y establecer relaciones duraderas es resultado de la evolución. Tales mecanismos podrían incluir la tendencia a experimentar agrado con las relaciones sociales y angustia cuando el individuo es privado del contacto social. Entre otros mecanismos se puede añadir el malestar que experimenta el individuo cuando esta necesidad de contacto es frustrada (Baumeister y Leary, 1995).

La necesidad de pertenencia, como se dijo, tiene una base biológica que ayuda a la supervivencia y por su carácter innato está presente en todas las culturas; las diferencias entre unas y otras se manifiestan en cuanto a su fuerza e intensidad (Baumeister y Leary, 1995).

Actualmente las actividades y metas de los grupos sociales son distintas de los primeros grupos humanos; sin embargo, en cierta forma, también están conformados para la supervivencia de sus integrantes. En el ámbito laboral, por ejemplo, los individuos buscan satisfacer, además de necesidades fisiológicas como el hambre, sus necesidades sociales y personales; entre ellas se encuentra la necesidad de pertenencia. Baumeister y Leary (1995) opinan que dicha necesidad es una motivación fundamental y por ello estimula en el individuo acciones dirigidas a satisfacerla. Son las organizaciones uno de los medios que permiten su satisfacción.

De acuerdo con Baumeister y Leary (1995), la necesidad de relaciones interpersonales es la causa de conductas, emociones y pensamientos vinculados a su satisfacción. Para estos autores las necesidades de logro, poder o de aprobación están estrechamente ligadas a la necesidad de pertenencia; un ejemplo de ello es cuando las personas prefieren los logros valorados y reconocidos, por encima de los logros en solitario. Entonces, la necesidad de pertenencia forma parte de la

necesidad de logro. Asimismo, la necesidad de poder está impulsada por la de pertenencia.

Por otro lado, las necesidades sociales (pertenencia, prestigio o aprobación social), al estar tan ligadas unas con otras, pueden satisfacerse con un mismo incentivo; así, el empleo puede cubrir necesidades fisiológicas, de pertenencia, prestigio, entre otras. Un elemento ligado al empleo es el uniforme; si bien este tema se trata más adelante, en el capítulo cuatro, se puede decir que también es un factor importante para cubrir las necesidades de pertenencia y prestigio (Soto, 2001).

Las personas poseen mecanismos psicológicos para asegurarse que su necesidad de pertenencia esté satisfecha, por este motivo invierten mucho tiempo para desarrollar relaciones de apoyo. Quizá sea la necesidad por establecer vínculos sociales la razón por la que parecen formar fácil y rápidamente relaciones interpersonales. Baumeister y Leary (1995) aseguran que para formar lazos sociales no se necesitan circunstancias especiales.

Cuando la persona experimenta exclusión se acentúa su deseo de buscar nuevas conexiones sociales. Si la pertenencia es una necesidad, y no sólo un deseo, entonces las consecuencias de su insatisfacción irán más allá de la angustia (Baumeister y Leary, 1995). Cuando una persona se halla privada del contacto social o es excluida de un grupo surgen problemas a nivel psicológico y fisiológico (ver Baumeister, Mead, Rawn, Stillman y Vohs, 2011).

Ante la posibilidad de terminar una relación afectiva, las personas se muestran renuentes y hacen lo posible para evitarlo. En la mayoría de las culturas los individuos muestran respuestas de angustia cuando terminan o están próximos a terminar una relación afectiva. Si un grupo social se disuelve porque se cumplieron sus metas, los integrantes buscan la forma de mantener los vínculos formados; por ejemplo, cuando alguien deja un trabajo y busca encuentros con sus antiguos compañeros (Hazan y Shaver, 1994, en Baumeister y Leary, 1995).

### **3.1.1 Situaciones que promueven el sentido de pertenencia**

En sus investigaciones, Baumeister y Leary (1995) encontraron que un elemento importante para establecer una relación es la proximidad. Por ello, a pesar de las diferencias como la edad o raza, los individuos pueden establecer relaciones interpersonales cercanas. No obstante, la cercanía no siempre es un factor determinante para formar un vínculo con las demás personas; quizá los procesos de *saciedad*<sup>5</sup> limitan el número de relaciones entre las personas.

Otro elemento importante en la formación de relaciones interpersonales es el compartir experiencias similares con otros. Al parecer, las personas pueden establecer relaciones interpersonales incluso cuando comparten situaciones adversas. Un ejemplo son los soldados (Baumeister y Leary, 1995).

La formación de vínculos sociales se asocia con emociones positivas; la pérdida o privación de dichos vínculos está relacionada con emociones negativas. El establecimiento de nuevas relaciones, como un nuevo empleo, está marcado por emociones positivas. Cuando las personas estrechan relaciones sociales tienden a ver de forma más positiva a los miembros de su grupo y restan atención a los aspectos negativos (Baumeister y Leary, 1995). Quizá lo anterior se relacione con las emociones positivas generadas por el sentido de pertenencia.

Finalmente, como ya se mencionó en el tema de participación (capítulo dos), cuando el grupo se interesa en sus miembros y sus necesidades, genera en ellos el sentido de pertenencia.

### **3.1.2 Pertenencia en la organización**

La necesidad de pertenencia es tan importante como las necesidades fisiológicas; puede considerarse como una necesidad de supervivencia. Como se

---

<sup>5</sup> *Saciedad* se refiere a la “disminución de la motivación que surge cuando la necesidad de pertenecer ya está muy satisfecho” (Baumeister y Leary, 1995, p. 515).

mencionó antes, la necesidad de pertenencia es innata y su insatisfacción puede causar malestar en el individuo (Baumeister y Leary, 1995). Por ello si una organización ayuda a los individuos a cubrir dicha necesidad, ambos pueden ser organismos sanos (Erdély, Lövey y Nadkarni, 2007).

Las organizaciones esperan contar con un personal comprometido y motivado, por esto están encaminadas a desarrollar en su personal el compromiso hacia ellas, de manera que éste valore el hecho de formar parte de la empresa. Una forma de promover en el personal el sentido de pertenencia es mediante la participación<sup>6</sup>. Existen otros métodos para lograr el sentido de pertenencia, pero sólo se hace referencia al de participación debido a la naturaleza de este trabajo (Alles, 2007).

Con base en lo anterior, y en lo señalado por Griffin y Moorhead (2010) respecto a la participación, se puede decir que una forma en la que las empresas ayudan a desarrollar el sentido de pertenencia en el personal es haciéndolo partícipe de las decisiones que atañen a su trabajo.

El sentido de pertenencia va más allá de sentir orgullo por formar parte de una organización. *Pertenecer* está asociado al *compromiso*; es decir, que los individuos asuman las metas de la organización como propias. Para desarrollar el sentido de pertenencia en su personal, la organización debe permitir la participación de los individuos para involucrarlos con las decisiones de la empresa y de sus puestos de trabajo (Alles, 2007). Una decisión en la que el personal se ve involucrado es la elección de la imagen de los uniformes. De esta manera, el personal participa directamente en una decisión que incluye tanto a la empresa como a su puesto de trabajo.

Crear un sentido de pertenencia en la organización ayuda a que los individuos se comprometan más con sus actividades laborales. Cuando el personal se siente comprometido con la organización proyecta una imagen positiva, lo que ayuda a atraer a los clientes (Montaño, s.f.).

---

<sup>6</sup> Alles (2007) emplea el término *empowerment* para referirse a la participación; sin embargo, como se explicó con anterioridad, en este trabajo se optó por el segundo término.

El sentido de pertenencia influye para que los individuos sean más productivos, estén motivados y tengan deseos de crear vínculos con la empresa de manera que la apoyen en momentos de crisis. De esta manera las personas pueden obtener logros y remuneraciones, al mismo tiempo que las organizaciones obtienen ganancias (Montaño, s.f.).

Las organizaciones pueden crear el sentido de pertenencia en el personal demostrando que éste y su contribución son importantes. Cuando las personas tienen el sentimiento de ser importantes para la organización, establecen relaciones interpersonales y se identifican con la organización; es decir, experimentan un sentido de pertenencia. Cuando los individuos sienten que pertenecen a un determinado lugar hacen aportaciones, aquéllos que no se sienten parte de un lugar realizan el mínimo esfuerzo y buscan mayores ganancias (Erdély et al., 2007).

Una organización saludable hace lo posible por cubrir las necesidades de su personal; ya que es el lugar en el que las personas pueden crecer y desarrollarse. Si los individuos ven cubiertas sus necesidades experimentan bienestar dentro de su trabajo.

Al ocuparse de las necesidades del personal, la organización también se beneficia; quizá los beneficios sean los mismos que se presentan con el compromiso. Cuando no se satisfacen las necesidades de pertenencia de los individuos su capacidad puede decrecer; en consecuencia la organización se ve afectada. Por otro lado, preocuparse en extremo por satisfacer las necesidades del personal también tiene consecuencias negativas para la organización ya que puede descuidar sus necesidades y las de sus clientes (Erdély et al., 2007).

Como se verá en el capítulo cuatro, los uniformes dentro de la organización cumplen una función importante para el sentido de pertenencia. Lo anterior tiene como base el papel que juega la vestimenta para comunicar a los demás la identidad personal y social –edad aproximada, género, gustos, hábitos, grupo al que pertenece, etc.– El uniforme también posee características propias de la empresa –imágenes, colores, formas, etc.– (Goman, 1992). Entonces, cuando el empleado usa

el uniforme adquiere características de la organización, lo que lleva al primero a sentirse parte de la empresa.

Asimismo, una persona puede sentirse en contacto con sus compañeros de trabajo a través de los uniformes; al ser una característica que comparten, los uniformes unen a los grupos de manera simbólica. Además, compartir con otras personas una característica similar, como la ropa de trabajo, otorga al empleado la sensación de formar parte de un grupo.

### **3.1.3 Identidad personal**

Anteriormente una persona se definía por la clase social a la que pertenecía, su lugar de nacimiento, su poder adquisitivo, entre otras características visibles; no se podía pensar en una identidad personal. Las personas sólo actuaban como lo dictaba su lugar en una sociedad determinada (Baumeister, 1987, en Hogg y Vaughan, 2010).

Hoy en día una persona, sin importar su lugar de procedencia, puede o no poseer características distintas a las de otras personas. Esas particularidades se adquieren con base en las vivencias y la interacción con las demás personas (Tajfel, 1984).

La identidad, de acuerdo con Luyckx, Schwartz y Vignoles (2011), involucra implícita o explícitamente respuestas a la pregunta “¿quién soy?”. Una persona puede definirse en términos individuales (yo soy un estudiante, yo soy un profesional) o grupales (nosotros somos estudiantes, nosotros somos profesionales); es decir, la identidad puede ser personal o social. No obstante, estas características se vuelven parte de la identidad únicamente cuando son interpretadas y se les concede un significado personal y social (Luyckx, Schwartz y Vignoles, 2011).

La identidad personal se refiere a la individualidad de una persona, por ejemplo a sus vivencias, hábitos o actitudes (Luyckx et al., 2011). De acuerdo con Hogg y Vaughan (2010), la identidad personal se define en términos de relaciones personales y rasgos idiosincráticos, y está asociada con relaciones estrechas, sean positivas o negativas. Ambos autores refieren que las personas tienen tantas identidades personales como relaciones interpersonales y atributos idiosincráticos poseen o creen poseer.

Para Luyckx et al. (2011, p. 4), la identidad “consiste en la confluencia de las características personales y creencias acerca de sí mismo; los roles y posiciones en relación con otros y su afiliación a grupos sociales”.

La identidad personal puede referirse a las metas, valores, creencias, normas de conducta, toma de decisiones, autoestima y autoevaluación. Aunque la identidad de una persona también incluye su ropa, su casa, auto y otras posesiones materiales (Luyckx et al., 2011).

La identidad es el puente que comunica a un individuo con los demás; es un lenguaje que transmite a otros las características de una persona (Orrico, 2011). La identidad de una persona puede expresarse mediante datos personales como el nombre, estado civil, ocupación, pasatiempos e, incluso, con objetos como su ropa o uniforme de trabajo (Luyckx et al., 2011). Es la identidad la idea que el individuo tiene acerca de sus características, las que posee o las que le gustaría tener. (Hogg y Vaughan, 2010.)

Para que exista una interacción social las personas deben saber quiénes son (Hogg y Vaughan, 2010). A su vez para que las personas construyan su identidad deben interactuar con otras personas (Luyckx et al., 2011; Tajfel, 1984); es decir, existe una relación entre identidad e interacción. Quizá por este motivo los individuos tienen la necesidad de pertenencia, ya que sin ésta no sería posible construir una noción de *sí*, pues el individuo no tendría un *espejo* en el cual reflejarse para conocerse.

Las características determinantes de la identidad individual pueden definir la social, y viceversa. Así, pues, el color de piel de una persona puede percibirse como una característica personal o bien volverse un elemento de identidad social (Luyckx et al., 2011).

La adolescencia, y el principio de la adultez, es la etapa crucial en la formación de la identidad (Güemez, 2005). En este periodo las personas experimentan varias identidades para encontrar aquella que los haga sentir cómodos. Los individuos, en su mayoría, se quedan con la identidad con la que alcanzan estabilidad y comodidad. No obstante, en ocasiones las personas no experimentan y se quedan con la identidad *impuesta* por otros, como sus padres (Larsen, 2005).

Una vez formada la identidad se mantiene relativamente estable; sin embargo, la identidad de un individuo llega a sufrir cambios en momentos específicos de su vida (Luyckx et al., 2011). De acuerdo con Swann (2005, en Luyckx et al., 2011), la aparente estabilidad de los aspectos de la identidad, como los roles de esposo, padre, madre, se debe a los esfuerzos que realiza el individuo por mantenerlos.

Por otra parte, los aspectos personales y sociales de la identidad pueden variar drásticamente en cuanto a su relevancia, dependiendo del contexto de cada individuo (Turner y Onorato, 1999, en Luyckx et al., 2011).

Erikson resalta las siguientes características de la identidad (Fadiman y Frager, 1979):

**Individualidad.** Es la sensación de particularidad y de ser una entidad separada y distinta.

**Mismidad y continuidad.** La sensación de ser el mismo internamente, a pesar de los cambios del entorno. Continuidad entre el pasado y el futuro; es el sentimiento de que la vida es constante y tiene una dirección significativa.

**Totalidad y síntesis.** Armonía y totalidad internas. Existe una síntesis de imágenes personales e identificaciones de la niñez.

**Solidaridad social.** Se refiere a la sensación de solidaridad interna con los valores e ideales de la sociedad a la que se pertenece.

La identidad surge a través de las interacciones sociales, del contexto y del espacio de interacción. Un individuo forma su imagen mediante la convivencia con los demás; éste la moldea y ajusta de acuerdo con su percepción (Pol y Valera, 1994).

Con base en lo anterior, se puede decir que la identidad es el sentimiento de ser único, derivado del conjunto de rasgos (como el carácter, temperamento y sentimientos); tales rasgos se forman a partir del contacto con otras personas, es decir están ligados a un contexto. La identidad personal es continua; es decir, permanece estable en el individuo a lo largo de su vida, sin embargo, al estar ligada a un contexto, no permanece estática.

### **Desarrollo de la identidad**

La formación de la identidad comienza desde el nacimiento del individuo; la interacción con su medio le permite formar experiencias necesarias para tal proceso. Conforme se integra su identidad, el individuo se reconoce y se acepta como parte de una sociedad. La relación y adaptación con su medio se encuentran relacionadas con el núcleo familiar y la cultura a la que pertenece (Güemez, 2005).

Las dificultades le permiten un desarrollo de mejores habilidades para la interacción con los demás, ayudándole a integrarse a *su mundo*. El éxito con el que se desenvuelva depende del desarrollo de sus capacidades, su seguridad y la aceptación de sus características (Güemez, 2005).

El sentido de identidad tiene aspectos psicológicos y sociales; es decir, se forma bajo ciertas condiciones físicas y mentales, además de los factores sociales y cambios históricos. Otra característica de la identidad es la temporalidad, lo cual no se refiere a que sea efímera sino que depende del pasado, presente y futuro del individuo. Durante la niñez el individuo adquiere la sensación de identidad; después

su elección vocacional debe ajustarse a las posibilidades que se le ofrecen. Finalmente, el adulto debe estar seguro de que sus elecciones le ayudarán en el futuro. Una identidad funcional se refleja en la estabilidad emocional, así como en una adaptación adecuada para satisfacer las necesidades (Güemez, 2005).

#### **3.1.4 Identidad social**

De acuerdo con Abrams y Hogg (1988), la identidad social es el conocimiento que tiene una persona de su pertenencia a una categoría o grupo social. Un grupo social es un conjunto de individuos que se identifican o que se perciben a sí mismos como miembros de una misma categoría social. El grupo existe gracias a que se percibe con características compartidas o un destino en común; sin embargo, sólo puede definirse como tal cuando existen otros grupos (Tajfel, 1984).

Tajfel (1984, p. 292) define identidad social como “la parte del autoconcepto de un individuo que deriva del conocimiento de su pertenencia a un grupo (o grupos) social junto con el significado valorativo y emocional asociado a dicha pertenencia”. El autoconcepto se compone de la identidad personal, misma que incluye características físicas, psicológicas, habilidades o atributos corporales; y de la identidad social, que incluye la pertenencia a un grupo (Ashforth y Mael, 1989).

Para Tajfel (1984), la identidad social deriva de la interacción entre individuos y grupos. Al igual que con la identidad personal, los individuos tienen diversas identidades sociales, según los grupos a los que pertenecen (Hogg y Vaughan, 2010).

La pertenencia a determinados grupos o categorías sociales le permiten al individuo tener una idea acerca de sí mismo. La importancia de pertenecer a uno u otro grupo puede variar; está en función del tiempo y de las situaciones sociales (Tajfel, 1984).

Por medio de procesos de comparación, las personas similares al yo de un individuo son clasificadas dentro su grupo de pertenencia; si las personas difieren con el yo de ese individuo, entonces son categorizadas fuera del grupo. La identidad social puede ser el resultado del sentimiento de pertenencia o afiliación a un contexto determinado y significativo (Pol y Valera, 1994).

Según la teoría de identidad social de Tajfel y Turner (1985, en Ashforth y Mael, 1989), las personas tienden a agrupar a los demás dentro de diversas categorías sociales; los clasifican según su afiliación organizacional, afiliación religiosa, género o por edad. Tajfel (1984, p. 291) manifiesta que la categorización social es “un proceso de unificación de objetos y acontecimientos sociales en grupos que resultan equivalentes con respecto a las acciones, intenciones y sistema de creencias de un individuo”. La categorización, pues, crea y define el puesto del individuo en la sociedad. (Tajfel, 1984).

De acuerdo con Ashforth y Mael (1989), la clasificación social cumple con dos funciones. Primero, divide y ordena cognitivamente el ambiente social de manera que provee al individuo significados para definir a los otros; aunque tales características no siempre son ciertas.

En segundo lugar, la clasificación social permite a una persona definirse en relación a las categorías de otras personas; por ejemplo, la categoría *joven* sólo tiene significado en relación con la categoría *viejo* (Ashforth y Mael, 1989). Esto explicaría la razón por la cual la identidad personal y social sólo pueden desarrollarse en contacto con otras personas; no existe una comparación si no hay alguien con quien compararse.

La formación de identidad social involucra dos procesos: auto-categorización y comparación social. La auto-categorización es una acentuación de las similitudes percibidas entre el yo de una persona y los demás miembros del mismo grupo (actitudes, creencias, reacciones afectivas, conductas, modos de hablar y vestir, etc.). El resultado de la comparación social es la selección de las similitudes intragrupalas (dentro del grupo); esto ayuda a mejorar el yo. Así, la autoestima de una persona mejora cuando evalúa las características intra e intergrupales en

dimensiones que la llevan a juzgar su grupo positivamente y a los otros de forma negativa (Abrams y Hogg, 1988).

Las características de un grupo tienen mayor significado cuando se relacionan con las diferencias de otros grupos y de las connotaciones de valor de dichas diferencias (Tajfel, 1984).

Para Abrams y Hogg (1988) las categorías sociales a las que cada individuo pertenece existen gracias al contraste con otras categorías; cada una puede tener mayor o menor prestigio, poder, estatus o reconocimiento.

Mediante la identidad social las personas *dicen* a los demás quiénes son y qué se puede esperar de ellas. Asimismo, implica cómo los individuos perciben el mundo y su forma de actuar en situaciones específicas (Bolaños-Gordillo, 2007). Según Hogg y Vaughan (2010), la identidad social forma parte del autoconcepto. Al respecto, cabe hacer una distinción entre identidad social y autoconcepto. La identidad tiene elementos observables y características disponibles para los demás, como el género, la etnia o el idioma; en contraparte, el autoconcepto es lo que un individuo sabe de sí mismo (Aguilar, 2001; Larsen, 2005).

La identidad social se construye a lo largo de la vida gracias a la relación con los padres, hermanos, amigos y otras figuras cercanas. Al igual que la identidad personal, no es posible crear una identidad o un *yo* sin la existencia de un *otro*. Los individuos se pueden identificar y evaluar en términos del grupo al que pertenecen y de sus características (religión, posición social, filiación política, etc.). El tener una identidad social implica ser y comportarse como otros miembros del grupo al que se pertenece y tener una visión similar a la que posee dicho grupo; así, pues, la pertenencia a uno u otro grupo determina la forma de actuar y de pensar del individuo (Bolaños-Gordillo, 2007).

Una identidad social significa que el individuo posee similitudes con los miembros del grupo en cuanto a sus percepciones y acciones. Es a través de la identidad que los individuos interpretan a los otros y adquieren referentes para aceptarlos o rechazarlos (Bolaños-Gordillo, 2007).

De acuerdo con Tajfel (1984), un individuo se percata de su identidad dentro de la sociedad; a esto le siguen consecuencias en cuanto pertenencia al grupo se refiere. Así, pues, la pertenencia de un individuo a un grupo determinado o la búsqueda de pertenencia a nuevos grupos, está determinada por la satisfacción que reciba de tales grupos. Cuando un grupo no satisface las necesidades del individuo, éste tiende a abandonarlo; sin embargo, puede permanecer dentro de él si el abandono resulta imposible o si entra en conflicto con valores que son parte de su autoimagen aceptable.

Para dicha situación puede haber dos soluciones. La primera es reinterpretar los atributos del grupo, de manera que las características desagradables como el estatus bajo se justifiquen o se hagan aceptables; o, bien, el individuo puede aceptar la situación y comprometerse para cambiar la situación en el sentido deseado. Ambas soluciones pueden presentarse al mismo tiempo.

Así, tanto los aspectos positivos de la identidad social, la reinterpretación de los atributos y el compromiso con la acción social, sólo adquieren significado en comparación con otros grupos.

La identidad social tiene dos características: continuidad y contraste. La primera se refiere a que los aspectos personales, como la etnia, permanecen constantes. Una persona seguirá siendo la misma para los demás hoy, dentro una semana o dentro de dos años (Erikson, 1968, en Larsen, 2005).

El contraste quiere decir que la identidad social lo diferencia de los demás. Aunque las personas comparten características iguales, como el idioma, la combinación de las particularidades es lo que hace a un individuo único (Erikson, 1968, en Larsen, 2005).

Por otra parte, Barth (1976, en Bolaños-Gordillo, 2007) argumenta que la persona puede experimentar en algún momento cambios en su identidad, gracias a las relaciones sociales. Si bien esto llega a contradecir la característica de continuidad, lo cierto es que una persona no es la misma a los veinte años y a los cuarenta. Entonces, probablemente esos cambios en la identidad no son radicales,

pues permiten al individuo conservar características y, a su vez, explorar nuevas identidades.

En relación al área laboral, una implicación relevante se encuentra en los hallazgos de Ellemers, Spears y Doosje (1997). Ellos encontraron que la identificación intragrupal (dentro de un grupo) conlleva a un mayor compromiso por parte del individuo, en consecuencia el deseo por dejar el grupo se reduce, aún cuando el estatus del grupo es bajo. Asimismo, Hardie y Hogg (1992, en Burke y Stets, 2000) encontraron que las personas tienden a evaluar positivamente un grupo cuando se convierten en miembros de éste. Por ello, los individuos que se sienten identificados con un grupo sienten una fuerte atracción hacia él, independientemente de los apegos que el individuo tenga dentro del mismo. En general, las personas manifiestan una uniformidad en su percepción y acción cuando asumen una identidad basada en el grupo al que pertenecen.

Una persona puede describirse en términos de su organización de pertenencia; aun cuando en ocasiones no esté de acuerdo con los valores, estrategias o sistemas de autoridad dentro de la misma (Ashforth y Mael, 1989).

Ashforth y Mael (1989) también manifiestan que la identidad social de un individuo puede derivarse tanto de la organización a la que pertenece como de su grupo de trabajo. Asimismo, destacan la posibilidad de que la identificación con una organización influya en el apoyo y compromiso que los individuos tienen hacia ella.

El sentirse parte de un grupo también tiene implicaciones sobre la autoestima. Según Tajfel (1978, en Ashforth y Mael, 1989), un individuo se identifica con una categoría social para elevar su autoestima, especialmente cuando se identifica con una organización *adecuada*.

### **3.1.5 Autoestima**

En ocasiones el autoconcepto y la autoestima pueden llegar a usarse como sinónimos; por tal motivo, Aguilar (2001) hace una distinción entre ambos conceptos. Por un lado, define autoconcepto como el conocimiento que tiene una persona acerca de sí mismo; Aguilar lo sitúa en un plano cognitivo. Por otro, considera a la autoestima como el valor otorgado a ese conocimiento de sí mismo, sea éste positivo o negativo, que resulta de la experiencia del individuo y se acompaña de una carga afectiva y emocional. Cuando un individuo valora negativamente el conocimiento de sí mismo es posible que sea porque no se conoce o porque no le otorga importancia a lo que sabe de él. La autoestima está situada en un plano afectivo. Ambos, autoconcepto y autoestima, se desarrollan en la infancia del individuo con base en sus vivencias.

El autoconcepto es el resultado de las percepciones de una persona y de su interacción con otros individuos, como sucede con la identidad. Gracias a esto recibe retroalimentación acerca de sus características y cualidades, de esta forma las reconoce como propias. Por lo tanto, la existencia de autoestima no sería posible sin la relación de la persona con sus pares, debido a que es gracias a la interacción social que adquiere su individualidad (Aguilar, 2001).

Branden (1995) por otra parte, define autoestima como la facultad de una persona de valorar sus rasgos físicos, corporales, su capacidad de pensar y resolver desafíos. Asimismo, expresa que es la confianza que posee de alcanzar la felicidad, de ser digna de respeto, de tener derecho de afirmar sus necesidades y carencias y ser merecedora de disfrutar sus logros.

El autor señala que existe una relación bidireccional entre las acciones y la autoestima; es decir, la autoestima repercute en la forma de actuar y, a su vez, la forma de actuar influye en la autoestima. Un individuo con autoestima alta tiende a aceptarse y respetarse a sí mismo, establece relaciones sociales, desarrolla y confía en sus capacidades y tiene una concepción positiva sobre su persona. Asimismo, manifiesta que existe una relación entre autoestima saludable con la independencia,

racionalidad, disposición a cooperar, capacidad para aceptar cambios, entre otras características.

Además, Branden (1995) argumenta que la autoestima no sólo influye en uno mismo, también impacta sobre los demás. Cuando una persona posee una autoestima alta, por ejemplo, muestra respeto por ella; por consiguiente, su comportamiento estará encaminado a que los demás la respeten.

De acuerdo con el autor, el nivel de autoestima determina el comportamiento que tendrán los individuos en su vida cotidiana, la forma de realizar su trabajo, la manera de relacionarse con otros o los éxitos alcanzados. Una autoestima alta está relacionada con la racionalidad, el realismo, intuición, creatividad, flexibilidad, entre otras características.

Por el contrario, la autoestima baja está correlacionada con la irracionalidad, la incapacidad de aceptar la realidad, miedo al cambio, sumisión, actitud defensiva, etc. Cuando las personas tienen un concepto positivo de ellas, adoptan una actitud de cuidado y respeto a sí mismas, protegen sus intereses y se defienden de todo aquel que vaya en contra de ellos; igualmente, se sienten competentes para realizar cualquier actividad, ya que poseen confianza y seguridad (Branden, 1995).

Branden (1995) considera que la cultura no determina la necesidad de poseer una autoestima saludable; por esta razón puede tener un origen biológico ya que ayuda a la supervivencia y a actuar eficazmente. Sin importar las costumbres o el contexto cultural, todo ser humano busca satisfacer su autoestima. Cuando una cultura antepone la sociedad sobre el individuo, éste se olvida de sí mismo.

Existen características asociadas a la autoestima que Branden (1995) plantea como universales, éstas son:

- 1) *Vivir conscientemente*. Para actuar eficazmente es preciso contar un nivel de conciencia adecuado; de ello dependen la adaptación efectiva y el éxito. El uso adecuado de la mente ayuda a las personas a su supervivencia y bienestar.

- 2) *Aceptación de uno mismo.* En un intento de protegerse a sí mismo, un individuo puede caer intencionalmente en un nivel de inconsciencia negando sus pensamientos, sentimientos y conductas; esta forma de actuar perjudica su autoestima. La autoestima requiere de aceptación propia independientemente del contexto o cultura en la que se desenvuelva.
- 3) *Responsabilidad de uno mismo.* El sentimiento de control sobre uno mismo depende también de la responsabilidad que el individuo asuma sobre su vida; cuando le otorga esa responsabilidad a los demás para alcanzar la felicidad abandona el control de su vida. Una persona responsable es capaz de realizar actividades de grupo.
- 4) *Afirmación de uno mismo.* La afirmación es aceptar y expresar adecuadamente las necesidades, deseos, valores y juicios propios. La expresión puede ser diferente dependiendo del contexto.  
Cabe mencionar que la autoafirmación no es valorada en todas las culturas; sin embargo, al limitar la autoafirmación de las personas, algunas culturas pueden bloquear la creatividad y disminuir la individualidad. La no expresión es como anularse a uno mismo; por ello, también es importante respetar la afirmación de los demás.
- 5) *Vivir con propósito.* Además de la vida productiva, entre los propósitos también se incluyen la vida familiar, las relaciones personales, disfrutar de actividades de ocio o actividades que se hagan por gusto, no por obligación.
- 6) *Integridad personal.* Esto se refiere a ser leal con uno mismo, mantener y respetar las convicciones propias.

### **Situaciones que afectan la autoestima**

Lindenfield (1999) opina que la infancia es la etapa crucial para el desarrollo de la autoestima; sin embargo, al igual que las identidades individual y social, no es una entidad estática. Aun cuando se desarrolle adecuadamente en la niñez, durante la edad adulta también se pone a prueba su supervivencia, por ello puede verse

mermada en determinados momentos. A continuación se hace referencia a algunas situaciones que afectan la autoestima dentro del plano laboral:

- Cuando las capacidades de otras personas parecen superar las propias.
- Rezagarse en la carrera profesional.
- Realizar un trabajo monótono en donde se subestiman las capacidades.
- Cuando no se reciben una recompensa justa por el trabajo realizado.
- Cuando se realizan cambios en las condiciones o el contenido del trabajo y a la persona no se le consulta acerca del tema, especialmente si las modificaciones no reflejan sus intereses.
- Sufrir el rechazo para un puesto de trabajo, especialmente cuando se está capacitado para ejercerlo.
- Cuando ocurre un despido en el trabajo.
- Cuando no se toman en cuenta las necesidades de una persona incapacitada.
- Cuando se cometen errores que podían evitarse.

El alcance que tengan los daños a la autoestima depende de factores como:

- La cantidad de injurias recibidas.
- La salud física.
- La capacidad de autoprotección.
- El poder y la posición que se ocupe al momento de recibir el agravio.
- El número de factores que se encuentren activos en el momento del agravio.

Finalmente se puede decir que la autoestima está vinculada con la identidad, personal y social, en el sentido de que cuando un individuo se identifica con un grupo, tanto el prestigio y el estatus del grupo se anexan al autoconcepto; una autoestima alta será menos probable en un grupo estigmatizado que en uno con prestigio (Crandall, 1994, en Hogg y Vaughan, 2010).

La relación autoconcepto-autoestima explicaría, de alguna manera, cómo es que la autoestima está vinculada con la identidad. Como se vio, la identidad se relaciona con las experiencias de la persona, su estilo de vida, actividades, creencias, hábitos;

por lo tanto, es posible que la percepción que la persona tiene al respecto de su estilo de vida, hábitos, actividades (identidad) influya en su autoestima.

## **Capítulo 4.**

### **Personal, imagen y empresa**

El uniforme laboral es un elemento presente en algunas empresas. Como medio de comunicación no verbal, una de sus funciones es reflejar la imagen de las organizaciones a las personas externas (Reina, 5 de diciembre de 2000). Además de esto, ayuda a que el personal se sienta parte de la organización, es decir, es un elemento que influye en el sentido de pertenencia. La pertenencia no sólo se desarrolla al portar un elemento que identifica al personal con un grupo determinado, se encontró que existe otro proceso por el cual se desarrolla el sentido de pertenencia y que, además, involucra a los uniformes laborales; dicho proceso es la participación.

En este capítulo se hace referencia a los temas revisados con anterioridad: participación, pertenencia, identidad y autoestima. Aunque en las investigaciones acerca de los uniformes, y de la vestimenta en general, no se menciona el compromiso ni la participación dentro de las organizaciones, existe evidencia de que algunas empresas permiten la participación de los individuos en la elección de los uniformes (Broitman, 12 de noviembre de 2006; Reina, 5 de diciembre de 2000).

Pese a que el trabajo se centra en los uniformes laborales, se hace una revisión de las investigaciones sobre la vestimenta en general. Lo anterior se debe a que la literatura acerca de los uniformes es reducida; pese a esto, parte de las investigaciones de la vestimenta se pueden extrapolar al tema de los uniformes laborales.

#### 4.1 Vestimenta: Funciones e historia

El Diccionario de la Lengua Española (2001) define el término *vestimenta*<sup>7</sup> como vestido; vestidura del sacerdote para el culto divino. A su vez, *vestido* lo define como prenda o conjunto de prendas exteriores con que se cubre el cuerpo.

Los humanos son seres desprovistos que, por las características de la piel, pareciera que necesitan de un recubrimiento (Cruz, 1996; Gehlen, 1983, en Squicciarino, 1986). Con base en ello y en la definición del Diccionario de la Lengua Española acerca de la vestimenta –un objeto que se encarga de cubrir el cuerpo–, lo más lógico sería pensar que el primer propósito de la vestimenta es proteger al cuerpo del exterior. No obstante, si el único fin de la ropa fuera la protección, bastaría con usar pocas prendas que se adecuaran al clima o a la región (Lehnert, 2000).

Para encontrar la razón, o razones, que tiene un individuo de cubrirse, es decir el *para qué* de la ropa, se puede tomar la definición que hacen Eicher y Roach-Higgins (1993, p.15): “conjunto de modificaciones del cuerpo y suplementos mostrados por una persona para comunicarse con otros seres humanos”.

La variedad en las prendas de vestir se debe a que los individuos también buscan satisfacer otras necesidades a través de la indumentaria; por ejemplo adornar el cuerpo, distinguirse como parte de un grupo, diferenciarse de los demás y satisfacer las preocupaciones sociales (Lehnert, 2000). De hecho, el motivo que dio paso a la aparición de la vestimenta no fue el de proteger al cuerpo del exterior, sino adornarlo (Carlyle, 1987, en Barnard, 2007; Squicciarino, 1986; Mendoza, 2010). Entonces, se puede decir que la vestimenta juega un rol importante en la interacción entre los individuos.

Carlyle (1987, en Barnard, 2007) opinaba que el segundo motivo de la ropa fue dotar al individuo de una sensación de seguridad. Después, llegaron la vergüenza y

---

<sup>7</sup> Existen diferentes términos que aluden a las prendas que día tras día se usan para ataviar el cuerpo, por ejemplo: ropa, prenda, atuendo, atavío, vestimenta, vestido, indumentaria, etc.; sin embargo, se decidió emplear el término *vestimenta* en lugar de *vestido* ya que éste último podría causar confusión, pues también hace referencia a la prenda de vestir femenina. *Vestimenta* es el término que se utilizará a menudo, aunque en ocasiones se usarán como sinónimos ropa o prenda.

el pudor; y, por último, trajo consigo las distinciones individuales y sociales. Con base en lo anterior, se observa que la vestimenta tiene un origen social más que individual. Al respecto, Ortiz (2004, p. 81) opina que la vestimenta es la “marca de la civilización” que diferencia al hombre del animal.

Cruz (1996) también opina que la decoración fue la primera función de la vestimenta, seguida del pudor y la protección. Las variaciones y combinaciones de estas tres funciones dependen de la sociedad y de las condiciones ambientales. Flügel (1964, en Mendoza, 2010), señala que la vestimenta tiene tres funciones principales: proteger, velar por el pudor y adornar.

Rivière (1977) aporta una clasificación distinta de las funciones al resumir la historia de la vestimenta en tres momentos: el primitivo, en donde la vestimenta tenía una función protectora; aristocrático, además de la funcionalidad, cumplía una función estética, clasificatoria y simbólica. En esta etapa se marca la marginación de la vestimenta en las clases bajas. Finalmente, el burgués; en donde cubría las funciones de la etapa aristocrática y, a la vez, su consumo se masifica. Se da una “democratización de la [ropa]” (p. 42).

También se puede decir que la ropa tiene cuatro funciones principales: diferenciación simbólica, afiliación social, autoestima y modernidad (Jones, 2002). Igualmente Simmel (1895, en Reichel, 2012) señala que la vestimenta cumple con las funciones de afiliación social y diferenciación individual. Para Forgas, Jones y Frey von Beltz (1999, en Reichel, 2012), la vestimenta es uno de los elementos que establece una relación entre un individuo y sus pares.

En lo que se refiere a la diferenciación se puede decir que la vestimenta es la manera que un individuo tiene para distinguirse de los otros; gracias a su ropa puede indicar su profesión, afiliación religiosa, nivel social o estilo de vida. Un ejemplo es el uniforme, el cual puede denotar autoridad y ayudar a destacarse entre los demás. El hecho de vestir con determinados colores o materiales puede anunciar una actividad; por ejemplo, el atavío de los médicos se distingue con el blanco. La distinción social también puede manifestarse mediante el uso de marcas de moda, marcas distintivas, materiales caros, entre otras formas (Jones, 2002).

La vestimenta de un individuo también puede indicar la pertenencia a un grupo; por ello es un factor importante para la afiliación social. Cuando las personas no se ajustan a lo establecido corren el riesgo de ser excluidas; por el contrario, también hay quienes se adaptan a lo que se dicta de forma tal que terminan pareciendo desesperadas por pertenecer a un grupo social. Cabe mencionar que para expresar la afiliación a un grupo los individuos también pueden recurrir a aquellos elementos que los distinguen. La bata blanca de un médico, además de distinguirlo de los pacientes dentro de un hospital, lo identifica como parte de un grupo (Jones, 2002).

La sociedad ejerce, en diversas ocasiones, una presión para formar parte de un grupo; a pesar de ello, y de la masificación de la vestimenta, no existen dos personas que vistan de manera idéntica. Esto es porque cada individuo tratará de hacer notar su identidad *personalizando* su atuendo (Jones, 2002).

La vestimenta es uno de los elementos que establecen y estructuran la relación entre un individuo y su entorno; de esta forma lo coloca en un grupo social y determina su aceptación dentro del mismo. Todas las sociedades hacen uso de la vestimenta para transmitir información personal y social; sin embargo, la libertad que tiene un individuo para transmitir información personal se ha dado en épocas más recientes (Reichel, 2012).

Anteriormente, las culturas remarcaban las diferencias entre los individuos mediante el uso de la vestimenta. Por ejemplo, en la época prehispánica la mayor parte de la población mesoamericana utilizaba prendas hechas de fibras como ixtle, fibra del maguey o la palma silvestre; mientras que las fibras como el algodón eran utilizadas por la realeza o los sacerdotes. Asimismo, el diseño de las prendas y su modo de uso era un factor distintivo de las clases sociales (Indumentaria prehispánica, s.f.).

Estas prácticas estaban controladas por leyes en las que se determinaban los materiales que se podían usar, colores, emblemas, así como la cantidad de prendas que se podían usar y el largo de éstas (Indumentaria prehispánica, s.f.). Dichas leyes no eran exclusivas de Mesoamérica, en otras partes del mundo, como Alemania o Roma, también existían restricciones respecto a la vestimenta; éstas eran las *leyes*

*suntuarias*. El objetivo principal era que las clases bajas no igualaran a las clases sociales altas, aunque, por otro lado, también se buscaba frenar el exceso de lujo. Dichas leyes establecían, por ejemplo, el material, los adornos y las prendas que podían usar las personas de acuerdo con su estatus social. En algunas ciudades alemanas se consideraba un crimen que las clases sociales llevaran lujos que no les correspondían; se argumentaba que eso propiciaba que no se distinguiera una clase de la otra (Rivière, 1977).

Actualmente no existen leyes en las que se estipule qué prendas deben usarse de acuerdo con la clase social, por ello se mencionaba que hoy en día las personas tienen mayor libertad de expresar su individualidad a través de la ropa. Pese a esto, existen leyes implícitas que determinan a las personas qué usar o qué no; estas *leyes* las establecen la sociedad, el lugar y el momento, una persona no puede presentarse a un evento solemne con la ropa que usaría para ir a dormir (Squicciarino, 1986). En las empresas que establecen el uso de uniformes las normas pueden ser más evidentes; por ejemplo un reglamento interno (SCT, 2001).

Aunque las *leyes suntuarias* estén en desuso, en cierta manera su esencia – diferenciar a unas personas de otras– sigue vigente. Los uniformes cumplen esta función de diferenciar a los trabajadores de cierta empresa de las personas que no pertenecen a ella. Pero a diferencia de las leyes, las razones para distinguir a las personas a través de los uniformes son distintas; esto se verá a detalle más adelante.

En resumen, se puede decir que la ropa está condicionada por distintos aspectos: clima, lugar y tiempo, recursos, concentraciones humanas, composición y movilidad de la población y estructura social (Rivière, 1977); pero el elemento que predomina en las personas al momento de vestir es lo social.

#### 4.1.1 Vestimenta e identidad

La vestimenta tiene una función paradójica; por un lado, iguala al individuo con su grupo y, por otro, lo diferencia de éste. Ambas funciones las cubre simultáneamente (Simmel, 1895, en Reichel, 2012). Según Reichel (2012) la ropa es, precisamente, el punto de equilibrio entre la adaptación social y la expresión individual; aunque, como se verá más adelante, en el caso de los uniformes se trata, sobre todo, de una adaptación social.

La necesidad de identidad ayuda al individuo a comunicarse con el exterior; es la manera en la que una persona dice quién es. Las características de identidad de una persona que muestra la vestimenta son la edad, sexo, posición social, carácter, profesión, humor, pertenencia a un grupo, etc. (Shim, 2011). Asimismo, la vestimenta puede transmitir actitudes como rebeldía, agresividad, sumisión, formalidad en el comportamiento, estatus social y económico (Squicciarino, 1986). Pese a que la vestimenta comunica y expresa pensamientos o actitudes, es preciso señalar que no puede juzgarse el carácter personal por la apariencia exterior (Mireles, 2012).

Para vestirse, las personas retoman las formas, colores o estilos con los que se identifican según sus motivaciones, deseos o autoestima, (Entwistle, 2002). De esta forma el individuo puede ocultarse o expresarse a través de la vestimenta al recibir las cualidades de la ropa (Saltzman, 2004); por ello es común que la indumentaria se perciba como un símbolo de prestigio y de moralidad, sean éstos reales o inventados (Entwistle, 2002).

Bubolz y Roech (2007) argumentan que los individuos pueden expresarse a través de sus adornos personales<sup>8</sup>. Se refirieron principalmente a dos tipos de expresiones: humor y diferenciación de los otros.

En lo que se refiere al humor, la indumentaria puede reflejar los estados internos de las personas; también, lo puede reforzar, disfrazar o crear. Una persona con determinado humor puede desear externarlo y compartirlo con los demás, si se

---

<sup>8</sup> Por *adornos personales* las autoras se refieren a la indumentaria.

siente muy feliz puede expresarlo usando ropa con colores vivos; sin embargo, la manera de transmitir el humor dependerá del contexto de los individuos.

Al estar inmerso en una sociedad, el individuo tiene la necesidad de sobresalir entre el resto de las personas; no obstante, una vez más su identificación se ve influenciada por el contexto en el que se desenvuelva. Si bien el lenguaje de la vestimenta es aprendido gracias a la relación con los pares, a través de dicho lenguaje las personas buscan ser individuos únicos y diferenciarse de los otros.

Las personas establecen y mantienen una imagen propia, en parte, gracias a su aspecto exterior; éste juega un papel importante en su autoestima y sentimientos de seguridad (Argyle, 1974, en Squicciarino, 1986). De igual forma, la vestimenta ayuda al individuo a su adaptación y aceptación en el entorno (Shim, 2011); cabe señalar que entre más acoplada esté la vestimenta a la persona, mejor cumplirá con su función adaptativa (Reichel, 2012).

Asimismo, la vestimenta de una persona puede *obligarla* a actuar de determinada manera para cumplir una función o jerarquía dictada, según los derechos y obligaciones determinados por su estatus. Es por ello que cuando una persona se viste con prendas que indican una función o jerarquía, se espera que la persona muestre una imagen acorde con su estatus. La naturalidad con la que se lleve la vestimenta es otro elemento importante para mostrar el estatus (Rivière, 1977).

#### **4.1.2 Vestimenta y sociedad**

De acuerdo con Cruz (1996), tanto sociólogos como psicólogos coinciden en que la vestimenta tiene una función social. En ocasiones la sociedad determina, si no obliga, la forma en la que los individuos deben comportarse; y uno de los medios que emplea es la vestimenta. Como se mencionó anteriormente, a través de la ropa se puede saber, o al menos deducir, el nivel económico, profesión u oficio, estilo de vida, nivel de poder o los éxitos de una persona. Con base en estas conjeturas y en

sus convicciones, las personas hacen una valoración acerca de la conveniencia de estar con uno u otro tipo de persona (Rivière, 1977).

La vestimenta es un reflejo de la vida cotidiana que simboliza y expresa sentimientos (Orrico, 2011; Reichel, 2012); actúa como puente entre un individuo y sus iguales, organiza y establece la relación de una persona con su entorno (Forgas, Jones, y Frey von Beltz, 1999, en Reichel, 2012). Es a través de la ropa que el individuo asume un lugar dentro de un grupo; es decir, es un elemento que indica la pertenencia.

Entwistle (2002) considera que la vestimenta está asignada por la cultura, por la presión que la sociedad ejerce sobre el cuerpo. La autora toma ideas del trabajo de Foucault para analizar el poder que tiene un grupo social sobre un individuo. La idea de *poder* se manifiesta diferente de acuerdo con el momento histórico y social. Si se compara una época en la que la ropa era más *opresiva*, como en el siglo XIX, con la actual se pensaría que ésta última es más *relajada*. Hoy en día se ejerce  *fuerza* a distinta escala sobre las personas, la cual queda al descubierto en la medida en la que se le da mayor importancia a la imagen corporal.

A pesar de que una de las características del ser humano es la de hacer notar su individualidad y el afán por distinguirse es innato en él, la sociedad ejerce un control sobre el individuo a través de la vestimenta (Mireles, 2012). Como ya se dijo, por medio de la vestimenta un individuo busca diferenciarse eficazmente de las demás personas; sin embargo, lo hace tomando en cuenta la aceptación de la sociedad, ya que el asociarse con otros cubre necesidades como la autoestima (Mendoza, 2010; Orrico, 2011); ésta última es importante para un funcionamiento adecuado de la persona dentro de un círculo social. De hecho, Olvera (2012) señala que antes de responder a las necesidades de protección, la vestimenta atiende otra exigencia: pertenecer a una sociedad.

Por un lado, la ropa expresa la pertenencia a una comunidad o un grupo; y, por otro, valores ideas o estilos de vida del individuo (Squicciarino, 1986). Aunque la vestimenta no siempre ha servido para denotar las características individuales

(Lipovetsky, 1990), actualmente es un medio por el cual las personas pueden relacionarse y, a su vez, diferenciarse de los demás.

Se reconoce que el vestirse va más allá del plano individual. Debe considerarse como una práctica social y cultural (Tsëelon, 1997, en Entwistle, 2002), ya que por medio de la vestimenta los individuos buscan cubrir necesidades tanto físicas – protección– como sociales –pertenencia, distinción, reconocimiento y aceptación– (Shim, 2011). La elección de una forma específica de vestirse es, pues, el resultado de un aprendizaje e internalización de las normas aceptadas socialmente, así como de las experiencias en las actividades cotidianas. Entonces, al igual que sucede con la identidad, el vestir es el resultado de la interacción con otras personas (Entwistle, 1997b, 2000 en Entwistle, 2002).

Considerando que la vestimenta es un elemento que refleja la forma de vida de una sociedad en un momento determinado se puede ver, entonces, que es un fenómeno espacio-temporal. Cuando una persona elige vestirse no lo hace arbitrariamente, toma en cuenta la situación; es decir, el lugar y el momento o la época. Los individuos viven el espacio tanto externa como internamente. El espacio es externo ya que dicta las normas y reglas que han de seguir las personas, e interno en la medida en que éstas últimas lo experimentan y transforman. De hecho, el espacio es una dimensión para la experiencia del cuerpo y de la identidad (Entwistle, 2002).

Cuando las personas se ajustan a lo socialmente establecido, se mueven adaptándose a los espacios externos en los que se imponen las reglas sobre cómo se deben vestir; si no cumplen con lo señalado corren el riesgo de censura o desaprobación. Esto sucede, por ejemplo, en los lugares de trabajo. Una persona debe presentar ciertas características para dar la imagen de una persona *correcta* y *profesional*. Al entrar a su puesto de trabajo debe olvidarse del *tipo* de persona que es para convertirse en el *tipo* de persona que debe ser para tener la aprobación de *su* gente (Entwistle, 2002).

Una explicación del por qué el vestido es contextual se puede encontrar en Goffman (1971, en Entwistle, 2002), el autor argumenta que espacios como la calle,

la oficina, el centro comercial, entre otros, establecen, conforme a las normas de cada uno, la forma en que las personas se vestirán según sea el caso, así como la interacción entre ellos.

De la misma forma en la que un espacio determina *sus* reglas (espacio interno), una persona puede idear distintas maneras para controlar el espacio externo (Entwistle, 2002). El ridículo puede ser una consecuencia de no controlar el cuerpo dentro de un espacio y de no ser capaz de cumplir con los requisitos que se establecen en el espacio moral (Squicciarino, 1986); o, dicho de otra manera, puede ser por la inconsistencia entre los espacios externo e interno del individuo.

Otro aspecto que una persona toma en cuenta al vestirse es la atención que le prestarán los demás, por ello el cuidado que ponga a su imagen corporal varía de acuerdo con la situación (Entwistle, 2002). Tsëelon (1997, en Entwistle, 2002) realizó un estudio con mujeres en el que observó que la atención que se le presta a la indumentaria y a la imagen puede diferir dependiendo del momento. De acuerdo con sus hallazgos, en ocasiones formales, como una entrevista de trabajo, la atención que le prestan a la vestimenta es mayor que en ocasiones informales, como ir de compras. En actividades rutinarias, el vestir constituye un acto irreflexivo; cuando se trata de una situación compleja, la persona reflexiona más sobre la vestimenta que usará.

El género también es un factor que interviene en el cuidado de la imagen corporal; las mujeres, a diferencia de los hombres, consideran que su cuerpo se encuentra bajo un escrutinio más estricto (Berger, 1972, en Entwistle, 2002).

En muchas ocasiones las personas pueden mantener los vínculos con sus pares siguiendo los modelos establecidos para conformar su imagen, sin dejar de lado su deseo de diferenciarse de los demás; de esta forma buscan satisfacer sus necesidades sociales. A través de la vestimenta el individuo juega distintos roles que comparte e interpreta dentro de un grupo de pertenencia; al conocerlos y comportarse de la manera esperada se produce el sentido de pertenencia. Por ejemplo, una persona que pertenece a la clase socioeconómica alta puede vestirse de determinada manera para ser reconocida y aceptada dentro de su círculo social;

al mismo tiempo emplea esas prendas para diferenciarse de clases bajas (Simmel, 1985, en Mendoza, 2010).

El trabajo de Simmel (1985, en Mendoza, 2010) sobre la moda, también se aplica para el amplio campo de la indumentaria. En su trabajo, el autor dice que las clases socioeconómicas se diferencian a través de los cánones establecidos por las clases altas en la vestimenta. Entonces, siguiendo a Simmel, se puede decir que los diversos grupos humanos, incluyendo los grupos de trabajo, se diferencian a través de la ropa; por medio de la cual pueden manifestar su estatus, jerarquía o su pertenencia a un lugar.

Con base en lo anterior, se observa que la vestimenta cumple funciones personales y sociales; aunque, de hecho, las primeras están supeditadas a las segundas.

#### **4.1.3 Vestimenta como medio de expresión**

El ser humano, como ser social, recibe una gran influencia de otros individuos, lo cual se manifiesta en su comportamiento, personalidad, ideas, sentimientos y necesidades. Recibe estímulos –en este caso son las personas que le rodean– a los que responde a través de sus acciones o sentimientos (Squicciarino, 1986).

El cuerpo es el medio de expresión por el cual los individuos experimentan el mundo y son percibidos dentro de él (Entwistle, 2002; Mireles, 2012). Gracias al cuerpo, las personas comunican lo que no pueden decir con palabras; se comunican mediante señales no verbales, por medio de las cuales revelan, incluso, los silencios. Dichas señales pueden transmitir un mensaje más rápida y eficazmente que la comunicación verbal; de hecho, la interacción entre las personas se puede establecer, mantener o interrumpir a través de estos mensajes (Barnes y Eicher, 1993; Squicciarino, 1986).

Squicciarino (1986) manifiesta que la sociedad le ha otorgado a la imagen el valor que le ha restado a las palabras, por esta razón el aspecto tiene una mayor influencia en los individuos. Evidentemente uno de los factores que forman parte de la apariencia es la vestimenta, y mediante la configuración cuerpo-vestido las personas consiguen comunicar mensajes significativos (Mireles, 2012). Aunque, las señales no verbales pueden pasar inadvertidas para las personas que envían o reciben el mensaje (Squicciarino, 1986), la vestimenta establece una comunicación visual antes que una verbal; por ello, puede dar la pauta para que exista o no una comunicación verbal (Barnes y Eicher, 1993).

La vestimenta expresa los atributos de la persona, su estado de ánimo, estatus social –ya sea que pertenezca o que desee pertenecer–, profesión u oficio; por ello las personas modifican su imagen con el fin de tener una apariencia favorable con la que se sientan satisfechas y que, a su vez, puedan proyectarla a los demás (Squicciarino, 1986). Saltzman (2004) sugiere que la vestimenta es un elemento que *habla* de las condiciones de vida de un individuo.

Al igual que Saltzman (2004), Lurie (1994) se refiere a la vestimenta como un *lenguaje no verbal*; argumenta que posee signos que pueden ser transmitidos por un emisor, leídos y codificados por un receptor tal como sucede con el lenguaje hablado. La ropa puede ser un medio para comunicar los hábitos, grupo étnico o religión; incluso denotar una actitud, estrato social o económico (Saltzman, 2004). Las personas también emplean la indumentaria como un lenguaje para expresar una idea, un estado de ánimo o una identidad (Entwistle, 2002). La decodificación del mensaje que transmite la vestimenta, al igual que sucede con el lenguaje hablado, depende tanto de la situación en la que se encuentre el usuario y de la situación del *lector* (Saltzman, 2004).

Un hecho relevante acerca de la vestimenta es que, al igual que cualquier otro medio de comunicación, también es susceptible de transmitir información errónea y el aspecto de las personas puede engañar (Entwistle, 2002). En la interacción diaria, los individuos no sólo *leen* las expresiones faciales o corporales, también *leen* la

ropa; sin embargo, ya que el mensaje que se decodifica puede ser erróneo, en ocasiones se llega a conclusiones equivocadas acerca de la persona.

Así, pues, siguiendo el punto de vista de Lurie (1994), se entiende que la sociedad también ha hecho uso del *lenguaje* de la indumentaria para entender a los individuos, de la misma manera en que lo hace con el verbal.

Por otra parte, para Eco (1972, en Ortiz, 2004) la ropa es un lenguaje corporal y gestual que transmite mensajes basándose en convenciones sociales, mismas que son mantenidas gracias a los incentivos y sanciones que influyen en los individuos para emplear el lenguaje de la vestimenta. Al igual que el lenguaje verbal, la vestimenta cuenta con *sus* medios para transmitir información: el color, el corte, el volumen y el diseño final. La vestimenta, así como la comunicación verbal, reside en un contexto colectivo, de manera que las personas inmersas en él pueden comprenderla junto con sus todos sus elementos –color, forma, volumen, etc.– (Ortiz, 2004).

Al respecto, Squicciarino (1986) asegura que la imagen externa tiene un significado social que le confiere importancia a la imagen corporal. Es por esto que, aun cuando la información que se transmite no sea verdadera, basta con que comunique lo que la persona quiere expresar para que los otros la tomen como cierta.

Para comprender la vestimenta, Saltzman (2004) señala que existe una interacción entre el cuerpo, la vestimenta y el contexto. Esta tríada mantiene una relación recíproca y cualquier alteración en alguno de los tres sistemas afectaría el significado del mensaje. En relación a ello, un elemento importante para transmitir el mensaje de manera adecuada es la concordancia entre las características personales y las de la vestimenta. Por ejemplo, para dar una apariencia juvenil no basta con llevar un vestido *juvenil*; factores como el rostro, cabello o la piel deben coincidir con las señales manipuladas para que el mensaje que intenta comunicar sea exitoso. Según Mendoza (2010), debe existir una armonía entre la indumentaria, las características del individuo y su estado de ánimo; el caso contrario puede resultar desagradable.

La ropa no sólo tiene un efecto sobre el portador, también sobre las personas externas; es decir, las que observan a la persona *vestida*. Así, pues, es posible que la actitud que una persona tiene hacia otra cambie sólo con ver lo que lleva puesto (Drucker, 1963). Si bien la vestimenta es un elemento importante que acerca o aleja a las personas, es necesario subrayar que no se puede generalizar; la actitud de una persona no siempre está condicionada por la ropa que lleven los demás.

Es preciso mencionar, con base en lo revisado, que para emitir el mensaje de manera adecuada también se requiere de una coherencia entre el aspecto físico, el contexto, las características de las prendas y el conocimiento del lenguaje no verbal de la vestimenta por parte de personas externas (fig. 5). No obstante, cabe señalar que los elementos mencionados pueden no ser los únicos para emitir eficazmente un mensaje mediante la vestimenta.

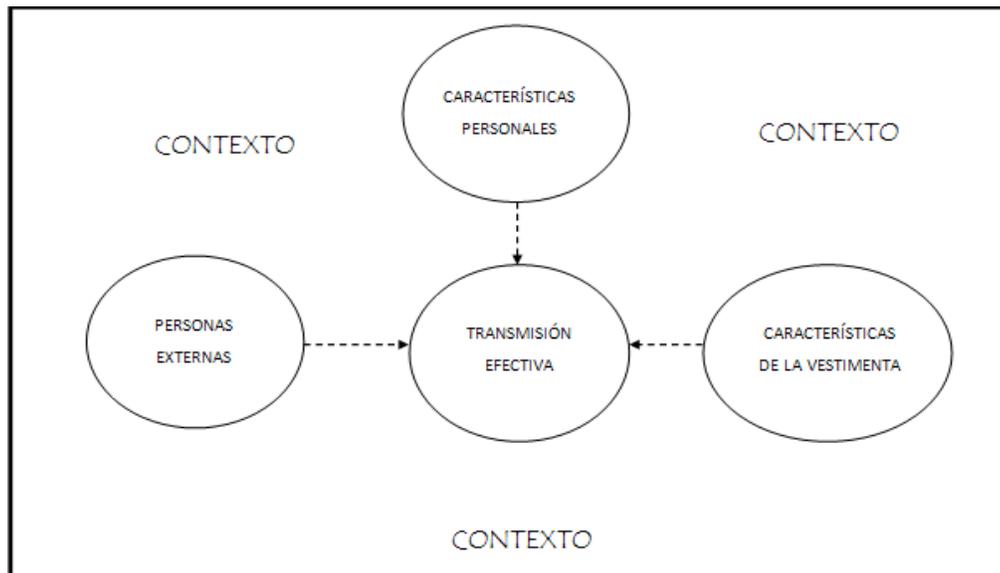


Fig. 5 Elementos necesarios para la transmisión efectiva de las señales no verbales de la vestimenta.

A pesar de que la vestimenta es un elemento común en las personas, el interés que cada individuo tiene en ella varía. Algunas personas ponen especial atención a su aspecto físico; tal es el caso de las personas con intensa actividad dentro de un

círculo social quienes buscan una imagen personal favorable, así como una mayor aceptación social. Por otra parte, las que se sienten rechazadas socialmente tienden a preocuparse menos por su aspecto exterior. Aunque también es posible que algunos individuos descuiden su aspecto como señal de rechazo hacia los modelos impuestos o por que están demasiado inmersos en sus preocupaciones o pensamientos (Squicciarino, 1986).

También hay algunas personas que ven en la vestimenta una obligación, como las que deben usar uniformes; en tanto que otras encuentran en ésta seguridad para llevar a cabo algunas actividades. Por ejemplo, el traje puede ayudar en situaciones complicadas en las que el individuo debe ocultar sensibilidad o debilidad. Por lo anterior, algunos individuos se adaptan mejor a su entorno; mientras que otros muestran mayores dificultades de adaptación y aceptación. (Shim, 2011; Squicciarino, 1986).

La vestimenta no es un objeto que las personas usan indiscriminadamente; como se mencionó con anterioridad, al elegirla tienen presente que se rige por un espacio-tiempo, lo cual quiere decir que está establecida por los cánones que se manejan en un lugar y momento determinados (Mendoza, 2010). La decodificación del mensaje comunicado depende del contexto; es decir, del momento en el que se utilice la ropa. Por ejemplo, la ropa para una fiesta de noche no envía el mismo mensaje si se utiliza para ir a la escuela (Squicciarino, 1986).

Cuando el individuo se *mueve* adecuadamente dentro de su contexto y sigue las reglas establecidas, el grupo social puede recompensarlo. Por tal motivo, el hecho de llevar la vestimenta en el lugar y momento adecuados crea en el individuo una sensación de logro debido a que el soporte social se manifiesta mediante la inclusión al grupo o en forma de halagos o comentarios positivos (Olvera, 2012).

Mendoza (2010) afirma que la primera impresión que una persona tiene de otro individuo se forma a partir de su ropa, no de su anatomía. De esta manera al ir caminando por la calle, una persona puede identificar el género de otro individuo sólo con ver lo que lleva puesto; quizá también le dé una idea, aunque no siempre

acertada, de su edad, posición social, poder adquisitivo o, incluso, del lugar en el que trabaja (Entwistle,2002).

Lo referente a la vestimenta se puede resumir en un enunciado que hace Balzac (1839, en Lurie, 1994, p.21) en el que señala que ésta “es una manifestación continua de los pensamientos más íntimos, un lenguaje, un símbolo”. La vestimenta, como lenguaje no verbal, expresa la identidad individual y social de las personas; y depende del contexto de cada individuo.

## **4.2 Uniformes laborales**

El uniforme es un distintivo que algunas empresas utilizan para identificarse y para que la gente identifique a los miembros de las mismas. Gracias al uniforme una organización puede controlar el mensaje que se envía a sus clientes (Adomaitis y Johnson, 2005); por ejemplo, si una empresa quiere enviar un mensaje de *formalidad* y *seriedad*, lo más probable es que establezca el uso de traje sastre.

Los uniformes están pensados de acuerdo con las actividades de cada empleo, por ejemplo los obreros, bomberos, mineros. Los uniformes, además de distinguir un grupo de otro, ayudan a distinguir jerarquías dentro de una misma organización. En algunos casos, la empresa puede optar por uniformar a su personal de acuerdo con las actividades que realiza para facilitar al cliente la identificación de aquellos que le pueden proporcionar el servicio que buscan (Rajakumar, 18 de octubre de 2007). La distinción de jerarquías también puede restringir actividades.

El uniforme posee un carácter obligatorio y debe estar adaptado a la empresa y las condiciones de trabajo de una persona; identifica a su portador según sus actividades, funciones o su pertenencia a una organización, lo diferencia y distingue de las personas ajenas a ésta y distingue la jerarquía entre el personal. De acuerdo con Pérez (s.f., en Camargo y Munguía, 2014), el uniforme desindividualiza, ordena y jerarquiza. El uniforme puede obstaculizar la expresión del individuo así como de su

personalidad (Shim, 2011); quien “viste uniforme deja de ser individuo y se convierte en grupo” (Pérez, s.f., en Camargo y Munguía, 2014).

El contacto directo del personal de una empresa con los clientes de la misma propicia que estos tengan una imagen de la organización gracias a dicha interacción (Adomaitis y Johnson, 2005). En ocasiones los uniformes llegan a tener tanta relevancia que incluso los clientes asocian una empresa con la vestimenta del personal. Por ejemplo, Gordo (2003) señala que cuando a las personas se les preguntaba qué recordaban de IBM<sup>9</sup> ellas hacían referencia al código de vestimenta. Paradójicamente, IBM tenía un valor corporativo de la *invisibilidad del empleado*; es decir, consideraba que los mejores empleados eran aquéllos que no llamaban la atención por medio de su ropa (Martin y Siehl, 1983, en Karl y Peluchette, 2007).

Según Entwistle (2002), la vestimenta laboral no sólo proyecta la imagen de la empresa, también habla sobre el *tipo* de persona que lo usa: quién es, su profesionalismo, su autoestima, la forma de hacer su trabajo, etc.; aunque cabe recordar que no es conveniente calificar a una persona únicamente por la apariencia. Como se mencionó con anterioridad, es posible que los uniformes lleguen a suprimir la individualidad, pues todo el personal se ve igual debido, en parte, a la poca o nula posibilidad de modificar el atuendo (Adomaitis y Johnson, 2005). En este sentido Adomaitis y Johnson (2005) argumentan que el uniforme representa una pérdida de los valores y actitudes individuales; sin embargo, el individuo manifiesta los valores y actitudes de la empresa, mismos que adopta como propios.

Además de ser un reflejo de los valores de la empresa, la ropa de trabajo también ayuda a que el personal se sienta a gusto y orgulloso de pertenecer a una empresa e influye sobre sus actitudes y comportamientos (Adomaitis y Johnson, 2005; Karl y Peluchette, 2007). Así, en algunas empresas, las diferencias de estatus disminuyen gracias al código de vestimenta establecido, lo que se traduce en el reflejo de sus valores: trabajo en equipo y unidad (Karl y Peluchette, 2007). Por otro lado, también puede presentarse cierta resistencia por parte del personal pues, en

---

<sup>9</sup> International Business Machines: Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de equipos de cómputo.

ocasiones, los individuos pueden percibir el uniforme como un elemento de control o estar inconformes con el aspecto que tienen al usarlo debido a los comentarios por parte de los clientes de la empresa o del público en general (Hue, s.f.).

En 2005, Adomaitis y Johnson realizaron una investigación con asistentes de vuelo de una aerolínea que cambió los uniformes de vuelo formales (camisa, pantalón, saco y zapatos formales) por uniformes casuales (pantalón caqui, playera y tenis). Los hallazgos del estudio arrojaron que el comportamiento de los asistentes de vuelo y de los clientes de la aerolínea variaba de acuerdo con el tipo de uniforme que usaban (formal o casual). Según los asistentes de vuelo, cuando portaban el uniforme formal se comportaban de manera profesional con los pasajeros; mientras que con el casual se dirigían a los pasajeros de manera menos formal. Cuando los asistentes sentían que estaban vestidos *adecuadamente* se veían a sí mismos como personas más profesionales, a diferencia de cuando sentían que no estaban vestidos de *correctamente* (Adomaitis y Johnson, 2005; Karl y Peluchette, 2007).

En cuanto al trato con los clientes de la aerolínea o con colegas, el personal reportó que recibían un trato distinto con el uniforme casual; les llegaban a hacer comentarios que los asistentes percibían como burlas, por ejemplo que parecían un equipo deportivo. De igual forma, refieren que ante el personal de otras aerolíneas se sentían incómodos, inseguros e, incluso, degradados cuando portaban el uniforme casual (Adomaitis y Johnson, 2005).

Los uniformes también pueden generar sentimientos de orgullo o confianza en los individuos (Adomaitis y Johnson, 2005). Estos autores encontraron que los asistentes se sentían orgullosos de portar el uniforme formal; sin embargo, cuando la aerolínea optó por el uniforme casual, se sintieron menos orgullosos y menos identificados como asistentes de vuelo, situación que les hizo dudar de su forma de desempeñar sus labores. A pesar de las inconformidades, los asistentes de vuelo expresaron que el uniforme casual tenía ventajas sobre el formal, entre ellas estaba la comodidad física que les brindaba la libertad en sus movimientos. En contraparte, en el estudio que hicieron Adomaitis y Johnson (2005), los asistentes de vuelo tenían

sentimientos de inferioridad e inseguridad cuando portaron el uniforme casual; esto fue consecuencia de la falta de identificación con la aerolínea y con su puesto.

El uniforme es, según Pereira (2011), un código social que tiene para las personas un significado y desempeña un papel importante en la identidad de las personas como miembros de un grupo; una manera de señalar su pertenencia a un determinado grupo es usando ropa que indica la actividad que realizan (Shim, 2011). Muchas veces los observadores clasifican a los individuos de acuerdo con su atuendo; si visten de traje, quizá sean empresarios u hombres de negocios. Además de ser parte de la imagen de la empresa y del personal, los uniformes garantizan la seguridad de los trabajadores y los ayudan a estar motivados (Reina, 5 de diciembre de 2000).

#### **4.2.1 Uniformes laborales: Funciones**

La vestimenta puede obligar a una persona a desempeñar un papel o a ocupar una jerarquía, pues controla al cuerpo basándose en las apariencias y el orden social (Mendoza, 2010), un ejemplo de ello son los uniformes.

Las personas, como seres individuales, desean de ser únicas, originales y distinguirse; como seres sociales y miembros de organizaciones buscan uniformidad e integración (Saulquin, 2010, en Pereira, 2011). A través del uniforme los individuos difícilmente pueden mostrar su individualidad; sin embargo, también pueden cubrir una necesidad social al señalar su pertenencia a un grupo o a varios.

De acuerdo con Pereira (2011), existen numerosas versiones acerca del origen de los uniformes, las cuales dependen del contexto y de la cultura; sin embargo, todas convergen en un mismo punto: los uniformes surgieron para distinguir a un conjunto de personas en una determinada organización, teniendo como funciones principales la distinción y homogeneización de sus integrantes.

Shim (2011) señala que el uniforme surge del principio de ornamentación de la vestimenta cotidiana. Las organizaciones, al igual que los individuos, tenían la necesidad de identificarse y diferenciarse de otras, y la mejor forma de lograrlo fue a través de la vestimenta.

La necesidad de crear una vestimenta que sirviera especialmente para identificarse con un grupo determinado surgió en épocas antiguas. Desde sus orígenes, el uniforme ha servido para identificar visualmente a los portadores para que pudieran organizarse entre sí (Deslandres, 1998). A pesar de los cambios a lo largo del tiempo, se observa un común denominador en la función de los uniformes: reconocer al portador (Mireles, 2012; Pereira, 2011). El reconocimiento del portador también implica dejar de lado su personalidad para cambiarla por una *nueva, creada* por la vestimenta; en cierta manera es una herramienta de control. El ejemplo más claro podría ser el de los soldados.

En un principio su uniforme debía distinguir a un grupo de soldados de los grupos enemigos y de los civiles a quienes debían resguardar (Deslandres, 1998; Mireles, 2012); además de protegerlos en las batallas. Con el tiempo tener un uniforme funcional no fue suficiente y se interesaron por dotarlo de elegancia, sin dejar de lado la comodidad; la idea ya no era sólo distinguirse de los grupos contrarios, también buscaron distinguir jerarquías dentro del mismo grupo. Así, los uniformes se adaptaron a las actividades que le eran asignadas a cada soldado; entre más alto era el cargo que ocupaban, mayor funcionalidad debía tener. Mireles (2012) señala, además, otra finalidad: en las fuerzas armadas, por ejemplo, promovía la camaradería y obediencia. En cierta medida, los uniformes laborales tienen una función similar.

Pereira (2011) expresa que los uniformes laborales de hoy en día tienen sus raíces en el comunismo ruso, en el que también se buscaba dar sentido de pertenencia y especialmente practicidad. En ese momento, hubo una tercera meta en los uniformes: dejar de lado las distinciones. Se pretendía que los uniformes no propiciaran la desigualdad entre los trabajadores; querían, sobretodo, dejar de lado el aspecto estético por estar relacionado a la burguesía.

Actualmente los uniformes laborales, al igual que sus antecesores, tienen dos metas: ser funcionales e identificar a un grupo. A través del uniforme laboral un individuo revela su pertenencia a un grupo determinado o, bien, establece su rango. Por medio del uniforme las empresas también pueden proyectar su imagen, de manera que las personas externas las identifiquen con facilidad; al mismo tiempo ayuda a mantener la disciplina y a equilibrar al personal evitando el uso de vestimenta inadecuada (Pereira, 2011).

Deslandres (1985, en Mendoza, 2010) considera que las características de los uniformes son fungir como señal de reconocimiento para el que lo usa y el que lo observa y suprimir la personalidad del portador. Por su parte, Pereira (2011) también opina que al usar un uniforme laboral se suprime el derecho del individuo de elegir su vestimenta y expresarse libremente. Aunque esto último puede parecer negativo a primera vista, también puede ser favorable para los individuos ya que convierte, de cierta manera, defectos o carencias físicas y psicológicas, como temor o incompetencia, en virtudes como confianza y seguridad; incluso ayuda al personal a llevar a cabo sus actividades con mayor facilidad y a dirigirse a los clientes de acuerdo con la imagen de la empresa (Adomaitis y Johnson, 2005; Karl y Peluchette, 2007).

Los uniformes laborales son un medio para delimitar las fronteras de una organización y asegurar que sus miembros seguirán los objetivos de la misma. De igual forma, protegen, revelan y ocultan información del portador; al identificar a un individuo con cierto grupo, el uniforme funge como una barrera que oculta su personalidad y carácter, en consecuencia suprime su individualidad (Adomaitis y Johnson, 2005; Mireles, 2012; Shim, 2011).

A pesar de que actúan como un mecanismo regulador que llega a parecer coercitivo, en ocasiones el uniforme resulta imprescindible para comunicar la función que un individuo desempeña en la sociedad para una interacción adecuada, ya que es una señal que ayuda a las personas externas a reconocer al portador; tal es el caso del personal de los hospitales (Squicciarino, 1986). Pereira (2011) señala que la distinción de estatus cumple igualmente esta función pues, además de ser práctico

para la organización, el reconocimiento de los portadores evita confusiones en las personas externas, y dentro de la organización diferencia a los individuos de acuerdo con sus ocupaciones.

El uniforme también funge como elemento para atraer a más personas a las organizaciones, ya que puede ser visto como símbolo de prestigio, poder o estatus debido a la elegancia o a que la imagen de una empresa se refleja a través de éstos (ver Entwistle, 2007).

Algunos ejemplos específicos son las trabajadoras de una empresa dedicada al procesamiento de datos en Barbados o los trabajadores de una siderúrgica en Brasil (Entwistle, 2007; Mireles, 2012; Pereira, 2010), por mencionar algunos. En el primer caso, las trabajadoras de la empresa tenían empleos monótonos y percibían un sueldo bajo, similar al de las mujeres que se dedicaban al campo; pese a ello la empresa recibía muchas candidatas que buscaban ser contratadas dentro de ésta. Lo anterior se debía a que tenían un estricto código de vestir, el cual era percibido por las demás mujeres como *glamuroso*; lo que otorgaba prestigio a las empleadas y a la organización. Por esta razón la empresa encontraba empleadas fácilmente (Entwistle, 2007).

Si bien a través del uniforme el individuo puede adquirir prestigio, el uniforme también puede ser percibido como un elemento de control (Pereira, 2010; Entwistle, 2007). Tomando nuevamente el ejemplo anterior, cuando los jefes consideraban que sus empleadas no vestían lo *suficientemente elegantes* las regresaban a sus casas a cambiarse de ropa (Entwistle, 2007). En el caso de la siderúrgica, los individuos debían llevar puesto el uniforme incluso después de los horarios laborales (Pereira, 2010); aun cuando esto puede ser considerado como signo de desaliño (Pereira, 2011). De esta manera la empresa se aseguraba de que no incurrieran en conductas inadecuadas; si esto llegaba a ocurrir, el infractor era despedido para evitar dar una imagen negativa de la empresa (Pereira, 2010).

Un caso extremo se observa en los uniformes militares. Estos exigen que la identidad del individuo se vea reprimida, así como su libertad individual, ya que de esta forma se ajustan a los límites establecidos (Mireles, 2012).

Una función extra de los uniformes es ser un factor motivador, pues cuando un trabajador usa ropa de calidad con la que se siente cómodo, rinde más dentro de la empresa. Además, ayuda a que se sienta orgulloso de pertenecer a la misma. (Lurie, 1999, en Pereira, 2011; Reina, 5 de diciembre de 2000). Es preciso considerar que el papel del uniforme como elemento motivador puede verse comprometido cuando el personal no se identifica con la empresa, cuando se siente degradado, blanco de burlas al usarlo (Adomaitis y Johnson, 2005; Hue, s.f.) o cuando tienen que pagar todo o una parte del costo de las prendas (Trujillo, comunicación personal, 25 de mayo, 2014); así, lejos de percibir el uniforme como un objeto de orgullo puede generar en el trabajador inconformidad o sentimientos de inseguridad.

Con base en los hallazgos de los autores (Entwistle, 2002; Mireles, 2012), se observa que las funciones principales de los uniformes pueden clasificarse en tres: utilitaria, como brindar protección física, diferenciar una organización de otra o comunicar funciones; social, pues influye en el sentido de pertenencia, da prestigio, estatus, poder y hace distinciones entre jerarquías; e individual, como promover el control, obediencia, lealtad, sentimientos de orgullo, etc.

#### **4.2.2 Uniformes: ¿Imagen o funcionalidad?**

Es necesario tener presente que la imagen sólo es uno de los elementos que conforman un uniforme; por ello, aunque tiene un papel relevante, la comodidad y funcionalidad no pueden dejarse de lado (Saulquin, 2006, en Shim, 2011).

Los uniformes deben estar pensados de acuerdo con el lugar de trabajo, por esta razón su diseño se basa en lo estético, la funcionalidad y practicidad. Claro está que una de estas tres características predominará sobre las demás y esto depende de la empresa, las actividades y el puesto de trabajo de la persona. Para elegir un uniforme, además de los factores señalados, se toman en cuenta características físicas del individuo como el sexo, edad, medidas y tipo de cuerpo; y de las prendas, como el color, textura, forma, material. Aunque también podrían considerarse

factores personales como el estilo de vida o gustos de los individuos (Mireles, 2012; Shim, 2011).

Para conocer las necesidades del personal en lo que se refiere a uniformes, la empresa debe hacer un análisis de las situaciones por las que pasan a diario, ya que la vestimenta debe adaptarse a la forma del cuerpo del portador o de lo contrario podría conllevar molestias e impedir el movimiento natural del cuerpo. Además, dicho análisis permite que haya una mayor variedad de prendas laborales. En consecuencia, la percepción de los individuos será que la empresa se interesa por cubrir las condiciones de comodidad y practicidad según lo requiera cada situación (Pereira, 2011; Shim, 2011).

Existen uniformes en los que la imagen predomina sobre la función, y uniformes en los que la imagen pasa a segundo término y la función se convierte en el objetivo principal.

En el caso de la relación imagen-función, el uniforme debe resultar atractivo para el público, tener presencia, denotar confianza, respeto, originalidad y calidad; de hecho, se le pueden sumar accesorios que complementen la imagen. El uniforme puede ayudar a proyectar una imagen del individuo que produzca un efecto positivo sobre los demás; por ello es importante que su vestimenta refleje lo que la empresa busca reflejar; sin dejar de considerar al trabajador. Estos uniformes son los que usualmente se encuentran en entidades bancarias, hoteles, restaurantes, empresas aéreas, colegios, por mencionar algunos (Shim, 2011). Si los uniformes se adaptan a cada tipo de actividad, la recepción de los individuos hacia éstos será mejor, puesto que notarán el interés de la empresa por responder a sus necesidades (Pereira, 2011; Shim, 2011). La forma en la que los individuos se sientan se verá reflejada en su manera de portar la indumentaria laboral, lo que a su vez proyectará la imagen de la empresa (Adomaitis y Johnson, 2005; Shim, 2011).

Como ejemplo está el caso de una empresa aseguradora en la que se llevó a cabo un proceso de participación; en él se involucró a los empleados de oficinas, dentro y fuera de la Ciudad de México. En el proceso se tenía que elegir la tela de los uniformes; a los empleados se les dio cinco opciones, de las cuales tenían que elegir

tres. La razón para involucrar a los empleados fue porque anteriormente no se les había considerado para la elección, lo que generaba descontento entre el personal (Trujillo, comunicación personal, 15 de noviembre, 2013).

En algunas empresas argentinas, por ejemplo, se le otorga importancia a la empresa, así como a los individuos; los cambios en los uniformes se basan en la imagen deseada por la organización y en las necesidades del personal. Se toman en cuenta el estilo de vida de los individuos, sus gustos, lo que les hace sentir bien, preferencias, entre otros aspectos; sin dejar de lado la funcionalidad (Broitman, 12 de noviembre de 2006). Esto se traduce, según Shim (2011, p. 17) en “uniformes cómodos, fáciles de llevar, agradables a la vista y que le sientan bien al usuario”. Considerar las necesidades del personal para realizar cambios en la vestimenta laboral es una iniciativa que se relaciona con los gustos de los empleados y el uniforme que ellos desean portar (Broitman, 12 de noviembre de 2006).

Los uniformes son sólo parte de un conjunto para dar una experiencia al consumidor; por ello, para su diseño se deben tener en cuenta la empresa, el trabajador y el lugar en el que se encuentra el puesto de trabajo (Broitman, 12 de noviembre de 2006).

Si bien esta investigación se centra en los uniformes en los que la imagen tiene más relevancia, cabe mencionar que en algunas situaciones el personal no tiene opción para elegir su indumentaria pues la funcionalidad y seguridad están por encima de la imagen. En caso de riesgo dentro del área de trabajo debe establecerse la necesidad de utilizar ropa de protección; es decir, equipo de protección individual o personal (Diario Oficial de la Federación, 9 de diciembre de 2008).

El equipo de protección individual o personal (EPI) es “el conjunto de aparatos y accesorios fabricados especialmente para ser usados en diversas partes del cuerpo con el fin de impedir lesiones y enfermedades causadas por los agentes a los que están expuestos los trabajadores” (Hernández, 2005, p. 87). El equipo, ante todo, debe brindar protección al personal sin importar el tipo de riesgo al que se enfrenten, ser cómodo, duradero, permitir movilidad y visibilidad y evitar, en lo posible, causar molestias al usuario (Hernández, 2005); así, pues, el EPI no debe ser un riesgo para

el usuario, ocasionar riesgos adicionales o producir molestias innecesarias (Espeso, Fernández, Llaneza, Menéndez, Rodríguez y Vázquez, 2007). Espeso et al. (2007) sugiere hacer uso del EPI cuando no sea posible evitar, eliminar o controlar los riesgos con medidas organizativas o de protección colectiva.

El EPI debe atenuar la exposición del usuario a los agentes de riesgo; en su caso debe ser de uso personal, ir de acuerdo con las características físicas del usuario y contar con las instrucciones precisas, por parte del fabricante, para su uso, revisión, cuidado, reposición, mantenimiento, limitaciones, limpieza, resguardo y disposición final (Diario Oficial de la Federación, 9 de diciembre de 2008).

Para determinar su uso es preciso analizar e identificar los riesgos a los que está expuesto el personal; igualmente debe contarse con la información necesaria para tal efecto, la cual incluye: actividades realizadas, tipo de riesgo, parte del cuerpo por proteger, puesto de trabajo y equipo de protección requerido (Diario Oficial de la Federación, 9 de diciembre de 2008). De acuerdo con Hernández (2005), para seleccionar el equipo debe considerarse la calidad, durabilidad, adaptabilidad e interferencia con el usuario.

Es obligación de la gerencia supervisar que el personal utilice el EPI durante la jornada laboral; para ello debe proporcionar, previamente, la capacitación y adiestramiento requerido y señalar las áreas en las que se requiera emplear el equipo (Diario Oficial de la Federación, 9 de diciembre de 2008). Es posible que el uso del EPI sea motivo de burlas o comentarios negativos hacia el personal que lo porta; no obstante, es obligación del trabajador portar el equipo de acuerdo con la capacitación. Por otro lado, puede darse el caso de que el usuario acepte el equipo y, sin embargo, no comprenda la razón, fallas, errores y consecuencias de su uso; es por esto que la capacitación y adiestramiento acerca del uso del EPI es indispensable, ya que permite una mejor comprensión de su complejidad (Hernández, 2005; Diario Oficial de la Federación, 9 de diciembre de 2008).

Con base en lo revisado, puede decirse que el EPI tiene un carácter obligatorio debido a su papel en la prevención de riesgos y para procurar por el bienestar del personal durante el ejercicio de sus actividades; a diferencia del EPI, los uniformes

tienen un carácter obligatorio para transmitir un mensaje que conserve la imagen de una empresa.

#### **4.2.3 Planeación en el diseño del uniforme**

Cuando en una empresa se busca establecer o modificar el uniforme del personal deben tomarse en cuenta varios aspectos para llevar la imagen de la organización por el camino deseado. Como un elemento importante de la empresa, el uniforme debe estar alineado con la planeación estratégica que cada una tenga. Ayestarán, Rangel y Sebastián (2012, p. 86) definen la planeación estratégica como la “configuración de una lista de hechos que se programan para alcanzar un objetivo”; dicha planeación tiene como elementos la definición de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, entre otros.

Al ser parte de la empresa y reflejar su identidad y valores, el uniforme también debe ajustarse a la planeación para que la imagen que el público tiene de ella coincida con la que intenta comunicar; el público se forma una imagen de la empresa con base en la información que ella provee (Pereira, 2011; Rowden, 2004; Shim, 2011; The new Air France uniform: Christian Lacroix, s.f.).

Una de las etapas de la planeación estratégica es la formulación de tácticas. Cada empresa cuenta con medios para conseguir sus objetivos, por ello define programas para su realización (Ayestarán, Rangel y Sebastián, 2012); esta necesidad por contar con estrategias encaminadas a la identificación y diferenciación de la empresa hace del uniforme laboral un recurso conveniente; así pues, si la imagen del uniforme se encamina adecuadamente, la imagen de la organización puede mejorar (Pereira, 2011).

La empresa es quien toma la decisión de instituir o no el uniforme y de cambiar la imagen si lo considera necesario (Hue, s.f.); la necesidad de uniformar al personal puede ser más evidente cuando éste último trata directamente con los clientes (Becerril, comunicación personal, 7 de agosto, 2014). Una de las finalidades de la

planeación estratégica es justificar los cambios dentro de la empresa (Ayestarán, Rangel y Sebastián, 2012), por lo que se sugiere que para coincidir con dicha planeación se debe tener claro el por qué se implementará o modificará el uniforme laboral y no realizar modificaciones sólo porque otras empresas lo hagan (Adomaitis y Johnson, 2005).

## **Costos**

Un punto importante en el cambio o la instauración del uniforme laboral es el costo del mismo. Para Becerril (comunicación personal, 7 de agosto, 2014), encargada de llevar el proceso en el cambio de uniformes de una empresa dedicada a las ventas, la principal inquietud es el costo que implica para la organización el uniforme. La inversión incluye a los proveedores de materia prima, diseñadores, personas encargadas de fabricar los uniformes y el reparto del mismo; una vez que se tienen ya los primeros prototipos puede haber modificaciones en éstos, lo que también elevará el costo.

Becerril (comunicación personal, 7 de agosto, 2014) comenta que en la organización en la que trabaja, el uniforme es obligatorio para aquellas personas que se encuentran en contacto directo con el cliente (repcionistas, vendedores y asistentes); en esos casos la empresa dota a su personal de dos uniformes. Esto implica un fuerte gasto considerando que la empresa tiene personal laborando en la Ciudad de México y en distintos estados de la república.

El costo del uniforme no sólo implica la inversión que se hace en un principio, también es preciso contemplar el tiempo de vida del mismo así como el tiempo en el que se renovará su imagen. Hay empresas que cambian el uniforme año con año (Trujillo, comunicación personal, 25 de mayo, 2014), mientras que otras la cambian cada dos (Becerril, comunicación personal, 7 de agosto, 2014); esto varía de acuerdo con sus necesidades. Becerril menciona que el mismo personal de la empresa llega a pedir el cambio de imagen de su uniforme. Quizá lo adecuado sea que el cambio

de los uniformes se realice con base en la planeación estratégica de cada organización.

Por otro lado, existen empresas en las que el trabajador paga el uniforme; para la empresa puede ser una manera de reducir costos económicos, pero eso implica otro tipo de costo: personal. El trabajador puede no estar satisfecho por tener que cubrir el gasto de una herramienta de trabajo, situación que podría acrecentarse si no están a gusto con el uniforme (Trujillo, comunicación personal, 25 de mayo, 2014).

En cuanto a los costos “personales” también pueden considerarse la pérdida de la individualidad, falta de expresión y la monotonía. Con el uso del uniforme no siempre se puede dar pauta para que los empleados expresen su personalidad; si acaso pueden hacerlo mediante el uso de ciertos accesorios. Algunas empresas han implementado el *viernes casual*<sup>10</sup> para dar libertad a sus empleados de expresarse por medio de su atuendo (Guide to dress down Fridays and casual Fridays, s.f.). Esta práctica puede ser funcional si mantiene la imagen de la empresa que lo ha de adoptar; se puede mencionar qué ropa está *permitida* así como otras sugerencias (maquillaje, peinado, etc.), pero sin controlar cada detalle como los centímetros que debe sobresalir la camisa de la chaqueta (ver RT Actualidad, 20 de enero de 2011).

Evidentemente los uniformes implican un gasto para la empresa; sin embargo, existen casos en los que más que una inversión puede representar una pérdida. Por ejemplo, en México existen instituciones que cada año dotan a su personal de ropa de trabajo (no obligatoria); sin embargo en muchas ocasiones no es de la medida del usuario, en consecuencia los empleados regalan, venden o nunca hacen uso de las prendas, lo que al final termina siendo un gasto que no beneficia a la organización.

Por lo anterior, se considera importante tomar en cuenta las características de la población, establecer el uso obligatorio del uniforme y dotar al personal únicamente con las prendas necesarias.

---

<sup>10</sup> Es una tendencia implementada en varias empresas del mundo en la que los empleados pueden abandonar los códigos de vestimenta de la empresa y vestir de manera casual.

## **Otras consideraciones en el diseño del uniforme**

Como se vio en apartados anteriores, los uniformes surgieron a partir de la vestimenta cotidiana; no obstante no pueden basarse en el mismo sistema que rige a ésta, como el de la moda, pues seguir su ritmo tendría consecuencias negativas. Por ejemplo, la empresa no tendría una imagen estable ya que cambiarían las telas, formas y color dos veces al año, además de que el costo económico sería muy elevado.

Mediante el uso del uniforme las organizaciones establecen una comunicación con su clientela; el color, la tela y la forma son componentes que transmiten un mensaje a la gente externa (Adomaitis y Johnson, 2005; ver Apéndice) pues en ellos se concentran los elementos de la planeación estratégica (misión, visión, valores, etc.).

Los colores institucionales deben estar presentes en el uniforme (VM Uniformes Empresariales, s.f.). Por otra parte, Rowden (2004) señala que el color debe mantenerse constante en el uniforme; lo contrario confundiría al público respecto a la imagen de la empresa. Asimismo, el material y la forma son elementos esenciales, pues transmiten una imagen de la empresa a la clientela y gente externa. Para determinar el tipo de tela o el corte de los uniformes también debe tomarse en cuenta las características del puesto, actividades y características del personal, y cuestiones de seguridad ya que estos elementos también influyen en el desempeño adecuado de los individuos (Garduño y Medina, comunicación personal, junio 18, 2013).

Para establecer o modificar los uniformes laborales es fundamental que se consideren, como ya se mencionó, la imagen que quiere proyectar como empresa (historia, ética o filosofía). Para aquéllas organizaciones en las que los trabajadores mantienen contacto constante con los clientes, la vestimenta será crucial para causar una buena impresión; en este caso lo recomendable es el uso de uniformes, así la opinión del público acerca de la empresa coincidirá con la imagen que ésta quiere comunicar (Pereira, 2011).

Cuando las empresas reflejan sus valores e imagen de manera adecuada a través del uniforme, los individuos lo perciben y, de alguna manera, esto influye positivamente en ellos creando un sentido de pertenencia a su equipo de trabajo, a su profesión y a la empresa. A su vez, esto repercute en la imagen que los clientes y la gente externa a la organización tienen de ésta (Adomaitis y Johnson, 2005). En su investigación, Adomaitis y Johnson (2005) encontraron que los asistentes de vuelo sentían que el uniforme formal los identificaba más con la aerolínea que el uniforme casual; asimismo, el uniforme informal parecía repercutir negativamente en la opinión que los pasajeros y las personas ajenas a la aerolínea tenían de los asistentes de vuelo.

Uniformar a los individuos no se trata únicamente de vestirlos de acuerdo con la imagen de la empresa, también deben considerarse la calidad de vida y necesidades de los trabajadores dentro de ella (Pereira, 2011; Shim, 2011). Por ello es necesario analizar el puesto que desempeñan ya que en algunos casos la seguridad es prioritaria y, como se vio en el apartado anterior, la empresa debe garantizarla (Mireles, 2012).

Pereira (2011) expresa que se debe comprender al usuario (por ejemplo, si son jóvenes o adultos), pues lo que se pretende es que su calidad de vida dentro de la empresa sea adecuada. Las características personales como la talla, edad o peso deben considerarse para diseñar el uniforme ya que un mismo modelo puede no quedarle a todas las personas (Medina, comunicación personal, 18 de junio, 2013). La imagen externa es esencial tanto para los usuarios de los uniformes como para las personas ajenas a la empresa; al incluir practicidad y estética se puede crear un uniforme adaptado a las necesidades del usuario y de la empresa.

Otro aspecto importante es la calidad de los uniformes pues, de alguna manera, demuestra el interés de la empresa hacia el personal (Medina, comunicación personal, 18 de junio, 2013; Pereira, 2011). Por ello, es preciso que los uniformes estén confeccionados de tal manera que se les dé una estructura y corte adecuados (Medina, comunicación personal, 18 de junio, 2013). Para cambiar la imagen del uniforme deben contemplarse las características de la empresa y de la población (fig.

6); el resultado, entonces, es un producto funcional, de fácil cuidado y que cumple con las demandas de los individuos y la organización.

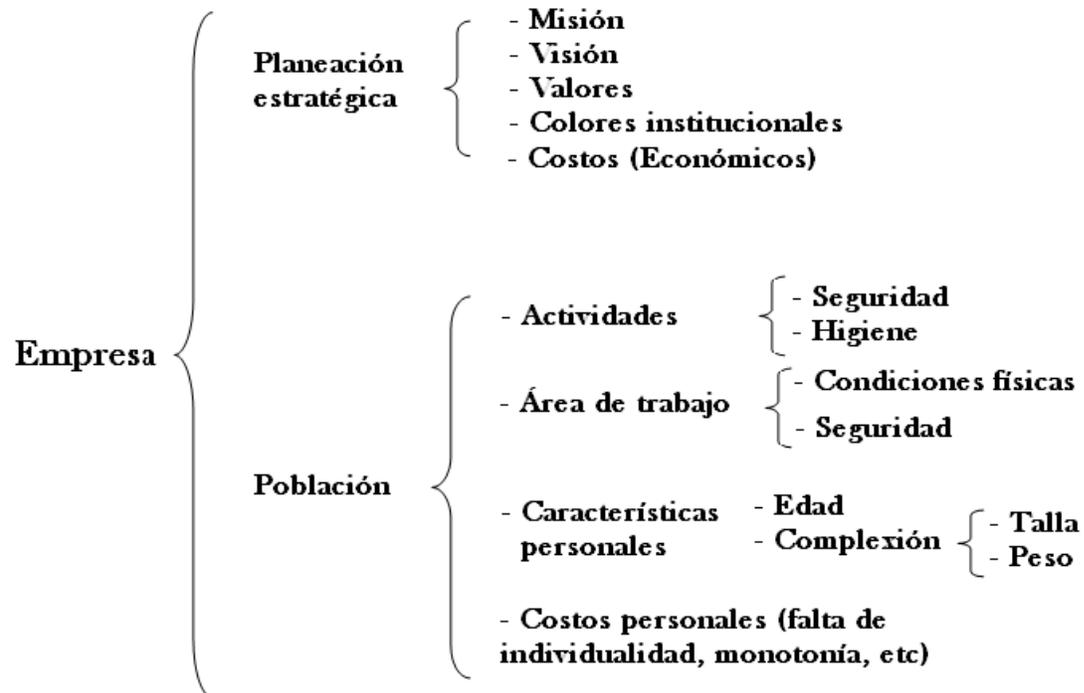


Fig. 6 Las empresas deben considerar algunos elementos antes de implementar o cambiar el uniforme laboral de su personal.

Es importante señalar que la elección o modificación de los uniformes no termina cuando al personal se le entrega el producto final. En Argentina diseñadores de indumentaria también dan al personal asesorías para cuidar, además del uniforme, su imagen personal (Pereira, 2011). Esta acción también puede contribuir a que la empresa refleje una imagen apropiada ante las personas externas.

Para la empresa es recomendable contar con una guía en la cual se establezcan los lineamientos a seguir para el uso adecuado del uniforme, esto evitará, por ejemplo, modificaciones evidentes al mismo por parte del personal; si bien, dichos lineamientos no deben parecer inflexibles (ver RT Actualidad, 20 de enero de 2011).

#### 4.2.4 Beneficios e inconvenientes de los uniformes

La importancia del uniforme radica en que es un instrumento de trabajo que ayuda en la creación de la imagen de las empresas. El personal es quien *da la cara* por su empresa; a través de éste, el público en general se forma una imagen de la misma. Aunque se había mencionado anteriormente las particularidades del uniforme laboral (imagen de la empresa, reducción de costos para el personal, pérdida de individualidad, etc.), a continuación se puntualizan otras ventajas y desventajas sobre el uso del mismo.

Cuando una empresa opta por el uso de uniformes se pueden obtener beneficios; como hacer que los individuos se sientan parte del equipo de trabajo, promover la lealtad hacia la empresa o hacer que se sientan motivados (Hue, s.f.; Reina, 5 de diciembre de 2000). Otras ventajas que tiene proporcionar uniformes al personal son (Hue, s.f.):

*Publicidad adicional:* Un uniforme puede tener el nombre de la empresa o el logotipo; así cuando los individuos trabajan en contacto directo con el público, los clientes pueden identificarla.

*Formar parte de un equipo:* Los uniformes también pueden hacer que los individuos se sientan parte de un equipo, creando también un sentimiento de orgullo hacia su trabajo y a la compañía; además puede incrementar la lealtad del personal.

*Imagen profesional:* Los uniformes dan una apariencia profesional ante los clientes; así ellos se sienten más seguros.

*Motivación:* Es posible que si los individuos visten con ropa de calidad dentro de la empresa se sientan motivados.

*Beneficios económicos:* Los gastos en tiempo y dinero que implica usar prendas diferentes a diario se ven reducidos.

Sin embargo, también se deben considerar algunas desventajas, tanto para la empresa como para el personal. Entre ellas se encuentran (Adomaitis y Johnson, 2005; Becerril, comunicación personal, 7 de agosto, 2014; Hue, s.f.; Mireles, 2012; Shim, 2011; Trujillo, comunicación personal, 25 de mayo, 2014):

*Costos:* El costo total de los uniformes puede ser muy elevado para la empresa. Los gastos incluyen a los proveedores de tela, diseñadores, así como la fabricación de cada prenda.

*Proceso:* El proceso para elegir los uniformes que usará el personal puede durar mucho tiempo y ser complicado.

*Discrepancias:* cuando se está pensando en implementar o cambiar el uniforme puede resultar complicado lograr un acuerdo por parte de la gerencia para establecer el uniforme que usará el personal.

*Dificultar el desempeño:* Las labores pueden verse afectadas cuando la ropa de trabajo no está confeccionada de acuerdo con las actividades del personal.

*Resistencia por parte del personal:* En ocasiones los individuos pueden percibir el uniforme como un elemento de control; de igual forma, pueden estar inconformes con el aspecto que tienen al usarlo.

*Comentarios negativos:* Estos comentarios pueden ser por parte de los clientes de la empresa o del público en general; por ejemplo, los individuos que deben usar uniformes llamativos pueden ser víctimas de burlas.

*Falta de individualidad:* Los individuos pueden sentir que usar la misma vestimenta que los demás, junto con la poca o nula posibilidad de modificar su atuendo, los hace perder su individualidad.

*Pérdida de valores propios:* El personal se ve en la necesidad de adoptar los valores y actitudes de la empresa como propios, dejando a un lado los suyos.

*Pagar por el uniforme:* Cuando el personal paga al menos una parte del uniforme puede causar inconformidad, especialmente cuando no es de su agrado.

*Inutilidad:* Cuando en la empresa se cambia el uniforme constantemente, y éste no es obligatorio, deja de ser útil para el personal que, en ocasiones, termina regalándolo.

*Herramienta de control:* El uniforme es un modo de promover la obediencia en el personal, pues actúa de modo casi coercitivo.

Para establecer el uso de uniformes o para cambiar su imagen es primordial considerar las ventajas y desventajas. En cualquier caso se debe determinar qué imagen se quiere proyectar al exterior y cuidar detalles de funcionalidad de la ropa de trabajo (materiales, corte, colores, etc.), ya que el uniforme establece una comunicación incluso antes de que exista una interacción entre el empleado y los clientes. Por lo tanto, decidir si el personal debe o no vestir con uniforme es una decisión importante, pues el uniforme es una de las primeras impresiones que los clientes se llevarán de la empresa (Hue, s.f.).

#### **4.2.5 Uniformes: Un asunto de participación y compromiso**

En apartados anteriores se trataron las ventajas y desventajas que tienen los uniformes dentro de las empresas. Con base en lo revisado, se considera que las desventajas del uso de los uniformes pueden aminorarse si las empresas permiten la participación de los individuos para elegirlos; el proceso participativo puede tener beneficios para el personal y para la empresa.

El impacto que tiene el proceso participativo en los individuos puede reflejarse en el plano emocional; probablemente una de estas repercusiones sea el sentido de pertenencia. De acuerdo con los capítulos anteriores, el uniforme laboral influye en el sentido de pertenencia de los individuos por ser la imagen distintiva de la empresa en la que laboran; por otro lado, la pertenencia también se desarrolla cuando los individuos tienen voz en las decisiones que se toman dentro de la empresa. Aunque no se han encontrado investigaciones al respecto, es posible que el proceso de

participación para elegir uniformes tenga un impacto similar que el de la participación en otros asuntos relacionados con el puesto de trabajo.

Por otra parte, el hecho de que se les tome en cuenta en la empresa es motivo para una autoestima alta. De acuerdo con Newstrom (2011), esto sucede porque la satisfacción de haber colaborado en un asunto relacionado con la empresa tiende a mejorar el sentimiento de valía de los individuos. Esta mejora en la autoestima puede repercutir positivamente en las acciones que lleven a cabo los individuos dentro de su área de trabajo.

Cuando a los individuos no se les toma en cuenta en decisiones que les competen y afectan, su autoestima puede verse mermada; no obstante, lo anterior no quiere decir que éste sea el único factor que influye sobre la autoestima del personal (Lindenfield, 1999).

Para que una organización sea sana se debe tomar en cuenta a los individuos que laboran dentro de ella, así como sus opiniones y necesidades. Si al personal de una empresa se le incluye en las decisiones de la empresa, en este caso la elección de los uniformes, puede desarrollar un compromiso hacia la organización; este compromiso deriva del sentimiento de que su opinión también es importante. Quizá ante esta situación haya más probabilidad de que desarrollen el compromiso afectivo (ver capítulo uno).

Otro de los resultados de la participación sería la reducción de la resistencia al uso de uniforme; es más fácil para los individuos estar a favor de los cambios en los que ellos se involucraron (Walker, 1964). Con el uniforme la expresión de la individualidad se limita al peinado o al uso de accesorios (Adomaitis y Johnson, 2005); es posible que la participación ayude a disminuir el sentimiento de falta de individualidad.

La participación también juega un rol significativo para elegir uniformes que se ajusten a las necesidades y actividades de los individuos. Es importante tomar en cuenta las características de la ropa de trabajo si se considera realizar cambios en ella; no es recomendable cambiarla sólo porque otras empresas lo hacen (Adomaitis

y Johnson, 2005). Antes de modificar el uniforme, es preciso evaluar los beneficios y las desventajas que representan para la empresa, el personal e, incluso, los clientes.

Si bien la participación del personal tiene ventajas, no hay que olvidar las situaciones que deben plantearse antes de llevar a cabo un proceso participativo; quizá uno de los obstáculos principales sería el costo que implica. Hay empresas para las que cambiar el uniforme y permitir al personal tomar una decisión respecto a su uniforme es viable (ver *The new Air France uniform: Christian Lacroix, s.f.*); sin embargo, es posible que no siempre se puedan cubrir los gastos.

Otra situación es que si no se realiza adecuadamente un programa para la participación del personal, puede haber conflictos durante el proceso. Por ejemplo, cuando una empresa no establece los límites para la participación del personal, o cuando el número de participantes es grande, se dificulta la toma de decisiones; esta situación podría causar que en un futuro la organización prescindiera de su personal para la toma de decisiones, incluso cuando sean de su incumbencia. Asimismo, si a los trabajadores no se les explica por qué se les está considerando para elegir su uniforme, pueden sentirse desplazados cuando su opinión no se tome en cuenta para otras decisiones dentro de la empresa (Alles, 2007; Arata, 2005; Newstrom, 2011).

Debido a que el objetivo de este trabajo es manifestar la relevancia que tiene la participación del personal dentro de las empresas, a continuación se resume la importancia de la participación del personal en la empresa y se muestra un ejemplo de cómo podría llevarse a cabo el proceso de participación para elegir los uniformes.

## **Método**

### **Objetivo General**

Elaborar, con base en investigaciones publicadas, un manual para mostrar la relación entre el uniforme laboral, sentido de pertenencia y compromiso organizacional.

### **Objetivos Específicos**

Identificar una forma de promover el compromiso organizacional en el personal de una empresa que tiene trato directo con los clientes, a través de la elección de su uniforme laboral.

Identificar las ventajas de permitir, dentro de una empresa, la participación del personal en la elección de su uniforme laboral para generar el sentido de pertenencia.

## **Definición del problema**

La vestimenta se considera un tema relevante en la vida cotidiana de los individuos. Existen investigaciones al respecto en las que se resaltan sus implicaciones para las personas. Autores como Deslandres (1998), Entwistle (2002), Lipovetsky (1990) y Lurie (1994) coinciden al reconocer que la vestimenta es un elemento que permite a los individuos formar parte de un grupo; es decir, ayuda a satisfacer su necesidad de pertenencia. En el área de trabajo los uniformes también repercuten en la vida de las personas (Adomaitis y Johnson, 2005; Karl y Peluchette, 2007).

Los uniformes identifican a una organización y a su personal, marcan estatus y jerarquías, etc.; (Mireles, 2012; Pereira, 2011; Squicciarino, 1986); sin embargo, estas funciones pueden verse obstaculizadas cuando las personas no se sienten a gusto o no se identifican con la institución mediante el uniforme. Tal es el caso de la investigación realizada por Adomaitis y Johnson (2005) acerca de la autopercepción de los asistentes de vuelo de una aerolínea, después de que ésta decidió cambiar el uniforme formal por uno casual.

Con base en lo anterior, se considera importante que las organizaciones permitan a su personal participar en la elección de los uniformes pues, como usuario, se ve afectado directamente por las decisiones que se tomen al respecto. Cuando al personal no se le toma en cuenta, podrían pasarse por alto detalles que llegan a interferir con sus actividades diarias; esto puede ser en lo funcional –por ejemplo, si el material o la talla no se ajusta a las personas– o en la imagen –un ejemplo es cuando la imagen del uniforme no coincide con la de la empresa– (Adomaitis y Johnson, 2005; Garduño y Medina, comunicación personal, junio de 18, 2013).

Para llevar a cabo la participación del personal en la elección de su uniforme es preciso tener una base acerca de lo que implica el cambio de uniformes: población, actividades, planeación estratégica, costos (económico y personal). Debe llevarse a cabo una investigación en torno a las condiciones de cada empresa, pues de ésta puede depender el éxito de la participación.

Adaptar los uniformes a las necesidades físicas del personal no es la única manera de beneficiarlos. Cuando los individuos se sienten atendidos y escuchados tienen mayor probabilidad de desarrollar un sentido de pertenencia a la organización; esto origina el compromiso del personal hacia ella. La autoestima alta, satisfacción de la necesidad de pertenencia y sentimientos de valía son algunos de los beneficios de la participación del personal. Por su parte, la organización se ve beneficiada porque los individuos se esfuerzan más por alcanzar las metas de la misma, hay lealtad, menos rotación de personal, menos gastos de reclutamiento, etc.

A pesar de las investigaciones en este campo, existen pocos trabajos enfocados a los uniformes laborales y su influencia dentro de las organizaciones (ver Adomaitis y Johnson, 2005; Karl y Peluchette, 2007). En este trabajo se buscó mostrar la importancia de involucrar al personal en la elección del uniforme laboral, para ello se describieron los constructos de sentido de pertenencia, compromiso organizacional, participación, identidad y autoestima.

## **Justificación**

Con base en investigaciones publicadas, se encontró que el sentido de pertenencia es una necesidad presente en las empresas y se requiere para el funcionamiento adecuado de las mismas (Alles, 2007; Hellriegel y Slocum, 2009; Newstrom, 2011). En parte, esto se debe a que el sentido de pertenencia influye en el desarrollo del compromiso organizacional; asimismo, la participación dentro de las empresas contribuye en el desarrollo del sentido de pertenencia y del compromiso organizacional.

Un elemento relacionado con el sentido de pertenencia es la ropa, ya que identifica a los individuos como parte de un grupo determinado (Deslandres, 1998; Entwistle, 2002; Lipovetsky, 1990; Lurie, 1994). En el caso de las empresas, los uniformes cumplen esta función; por ello se consideran factores relevantes para satisfacer la necesidad de pertenencia.

Así, pues, el sentido de pertenencia no sólo se satisface al portar el uniforme de la empresa; la participación en la elección del uniforme también interviene en su desarrollo. A su vez, el sentido de pertenencia influye en el compromiso organizacional; tal situación también beneficia a la empresa (Alles, 2007; Erdély, Lövey y Nadkarni, 2007).

## **Propuesta**

Con base en las investigaciones revisadas (Adomaitis y Johnson, 2005; Allen y Meyer, 1991; Baumeister y Leary, 1995; Betanzos y Paz, 2007; Erdély, Lövey y Nadkarni, 2007; Griffin y Moorhead, 2010; Hellriegel y Slocum, 2009; Ivancevich, Konopaske y Mattenson 2006; Karl y Peluchette, 2007; Newstrom, 2011; Montaña, s.f.; Shim, 2011), se elaboró un manual en el que se resume el marco teórico de la investigación para mostrar a las empresas las ventajas de involucrar al personal en la elección de sus uniformes.

El manual se dirige a empresas cuya imagen se proyecta, entre otras formas, a través del uniforme laboral; asimismo, a empresas que busquen compromiso por parte de su personal. Por otro lado, se sugiere que sean empresas que ya tengan implementado el uniforme laboral y que puedan absorber los gastos de dichos uniformes, de manera que no sea necesario cobrar el uniforme a su personal. Se propone usar el manual para la elección de los uniformes de puestos que tienen contacto directo con los clientes de la empresa (secretarias, recepcionistas, vendedores, asistentes de vuelo, etc.), ya que el propósito del uniforme permite que la empresa sea más flexible y acceda a la participación del personal; a diferencia del caso del equipo de protección individual (EPI) en el que la seguridad está por encima de la imagen.

En el manual se muestra la importancia de la participación de los empleados en la elección de los uniformes laborales, por ello se expone qué es compromiso organizacional y su trascendencia para la organización. En primer lugar se expone

qué es la participación<sup>11</sup>, el sentido de pertenencia, así como características del uniforme laboral. Con base en lo anterior, se puede explicar a qué se refiere el compromiso organizacional, los requerimientos para un personal comprometido y sus beneficios.

Finalmente, se indica una forma en la que la empresa puede llevar a la práctica lo expuesto en la teoría; es decir, se muestra un ejemplo de cómo puede incluirse al personal en la elección de los uniformes, sin dejar de lado las necesidades de la empresa. Al respecto, se hace mención de empresas en las que se ha llevado a cabo procesos de participación similares a los mencionados.

---

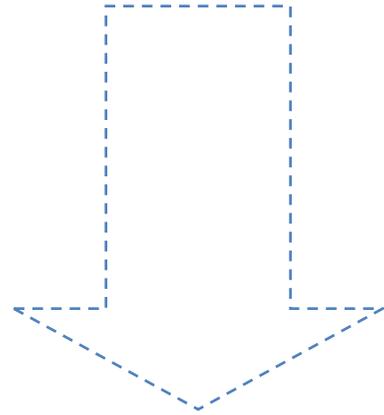
<sup>11</sup> Es preciso señalar que este trabajo se refiere únicamente a la participación en relación con el uniforme.



COMPROMISO ORGANIZACIONAL: LA ELECCIÓN DE UNIFORMES  
LABORALES COMO PROMOTOR DEL SENTIDO DE PERTENENCIA EN EL  
PERSONAL

¿SABES QUÉ TIENEN EN COMÚN LA PARTICIPACIÓN, EL SENTIDO DE PERTENENCIA, Y LOS UNIFORMES?





# Compromiso Organizacional

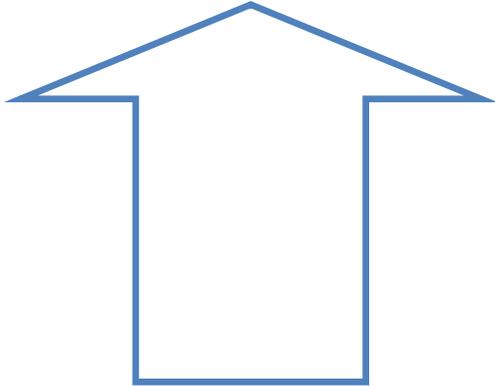
¿Cómo están  
relacionados los  
cuatro aspectos?

# PARTICIPACIÓN

Ocurre cuando a los individuos se les da voz en las decisiones relacionadas con su trabajo

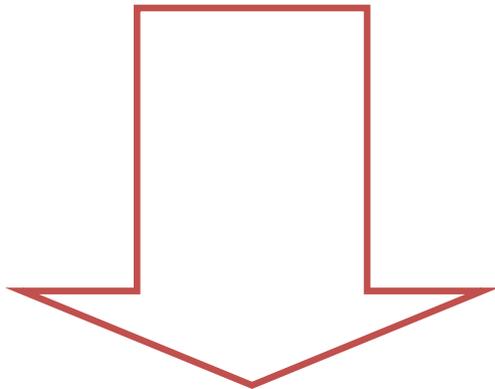
(Griffin y Moorhead, 2010).

IMPLICA. . .



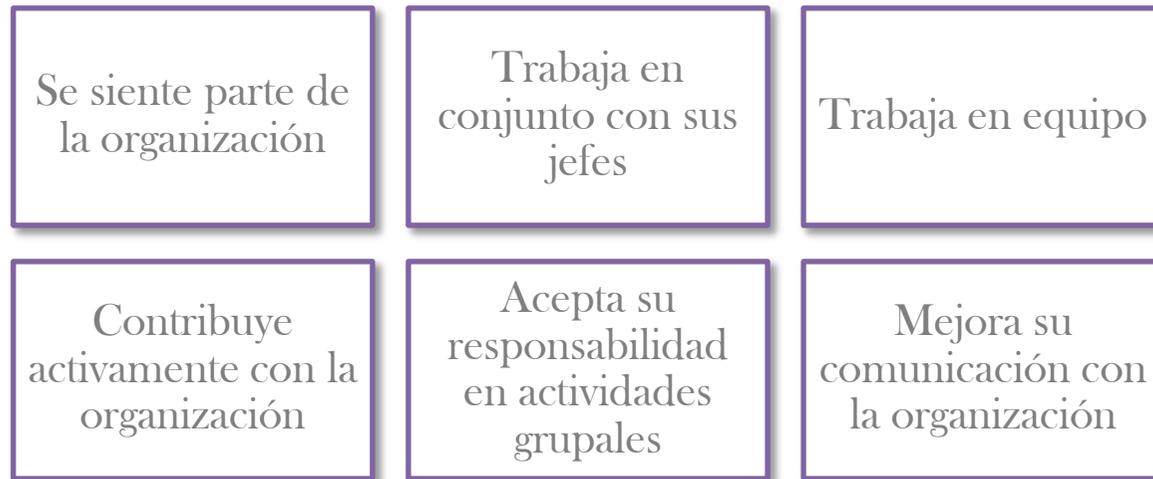
- Trabajar en equipo con el personal.
- Permitir la aportación de ideas.
- Dar confianza al personal para realizar aportaciones.

NO IMPLICA. . .



- Perder autoridad frente al personal.
- Dejar los objetivos de la empresa y cambiarlos por los del personal.

# CON LA PARTICIPACIÓN, EL PERSONAL. . .



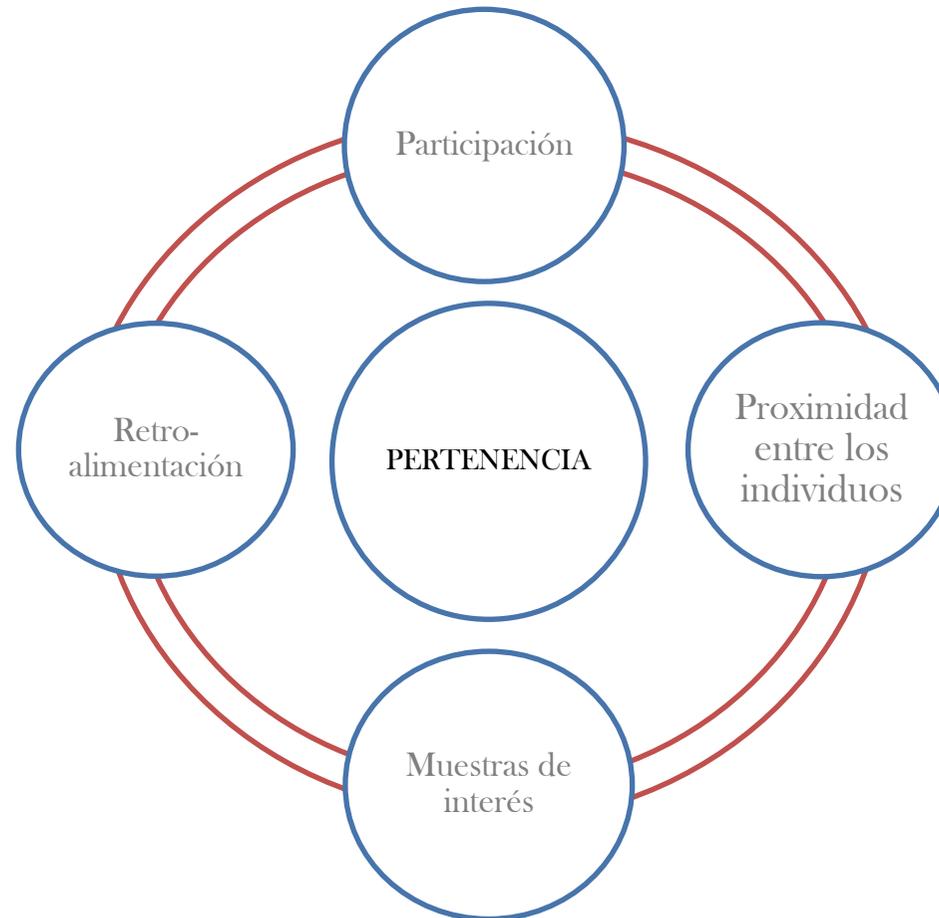
(Newstrom, 2011)

# SENTIDO DE PERTENENCIA

Necesidad social	Deseo de formar vínculos afectivos	Involucra características semejantes
------------------	------------------------------------	--------------------------------------

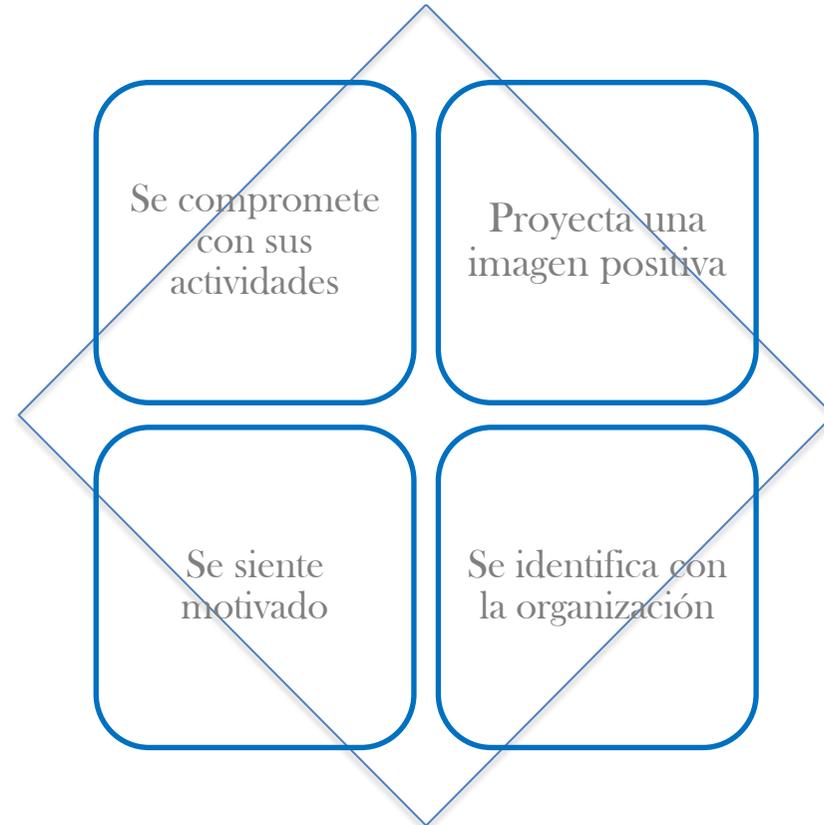
(Baumeister y Leary, 1995)

# ALGUNAS SITUACIONES QUE PROMUEVEN EL SENTIDO DE PERTENENCIA SON....



Alles, 2007; Erdély et al., 2007

CUANDO UNA  
PERSONA SE SIENTE  
PARTE DE UN  
LUGAR...



(Erdély et al., 2007; Montaña, s.f.)

# UNIFORME LABORAL

Proyecta una imagen, de manera que las personas externas identifiquen con facilidad al portador.

Sirve como señal de reconocimiento para el que lo usa y el que lo observa.

Revela la pertenencia a un grupo determinado.

## ES UN ELEMENTO QUE...

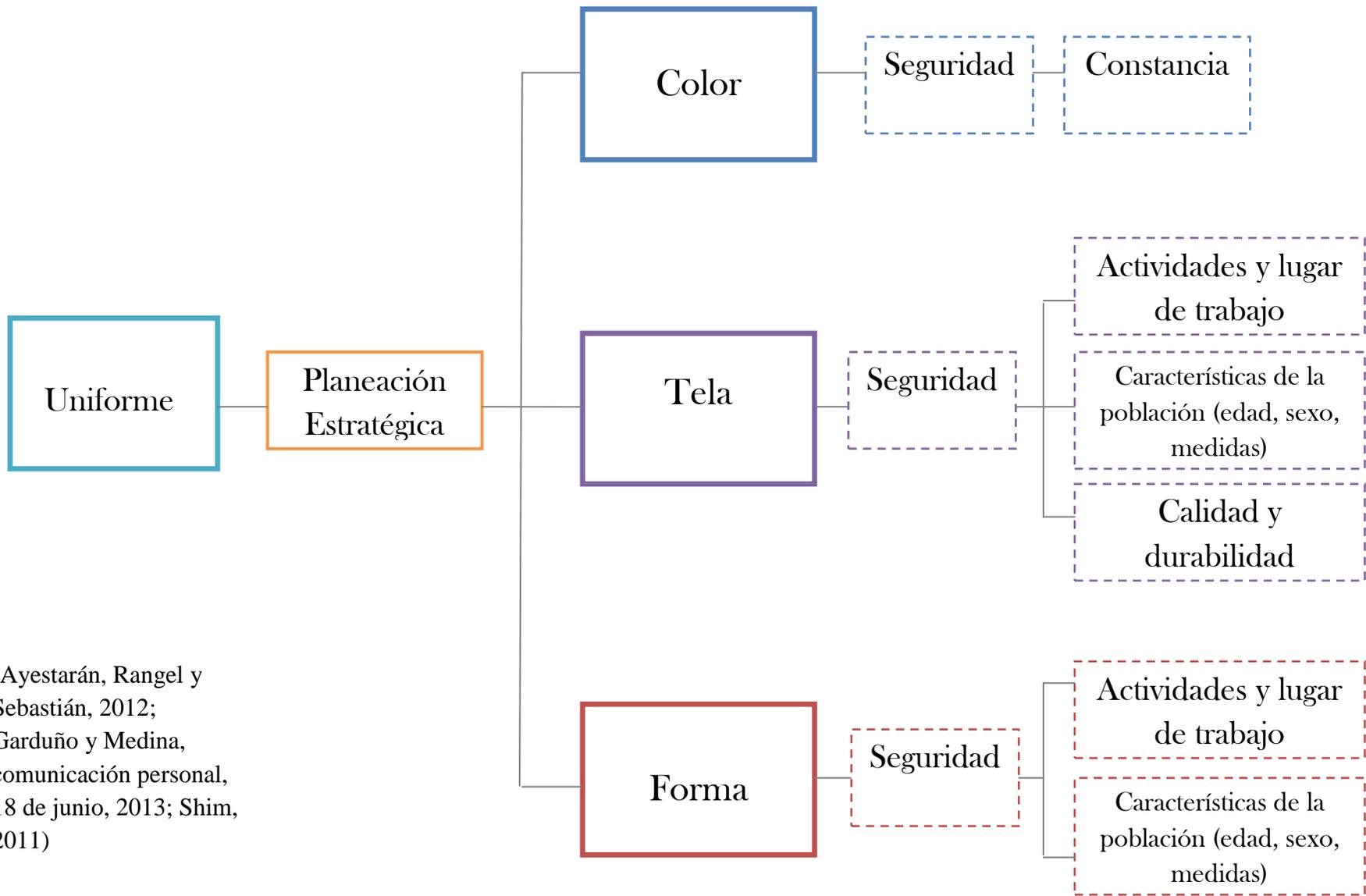
Distingue e  
identifica

Refleja valores  
de una  
organización

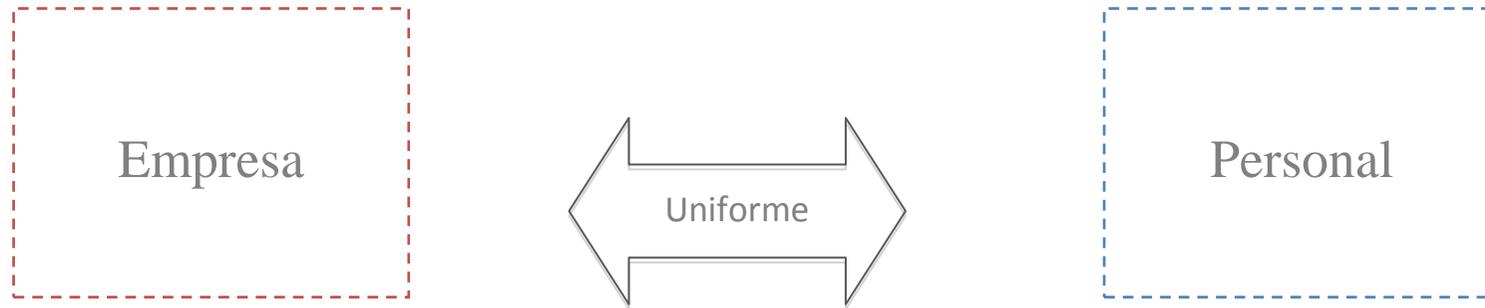
Influye sobre  
actitudes y  
comportamiento

Genera  
sensación de  
orgullo

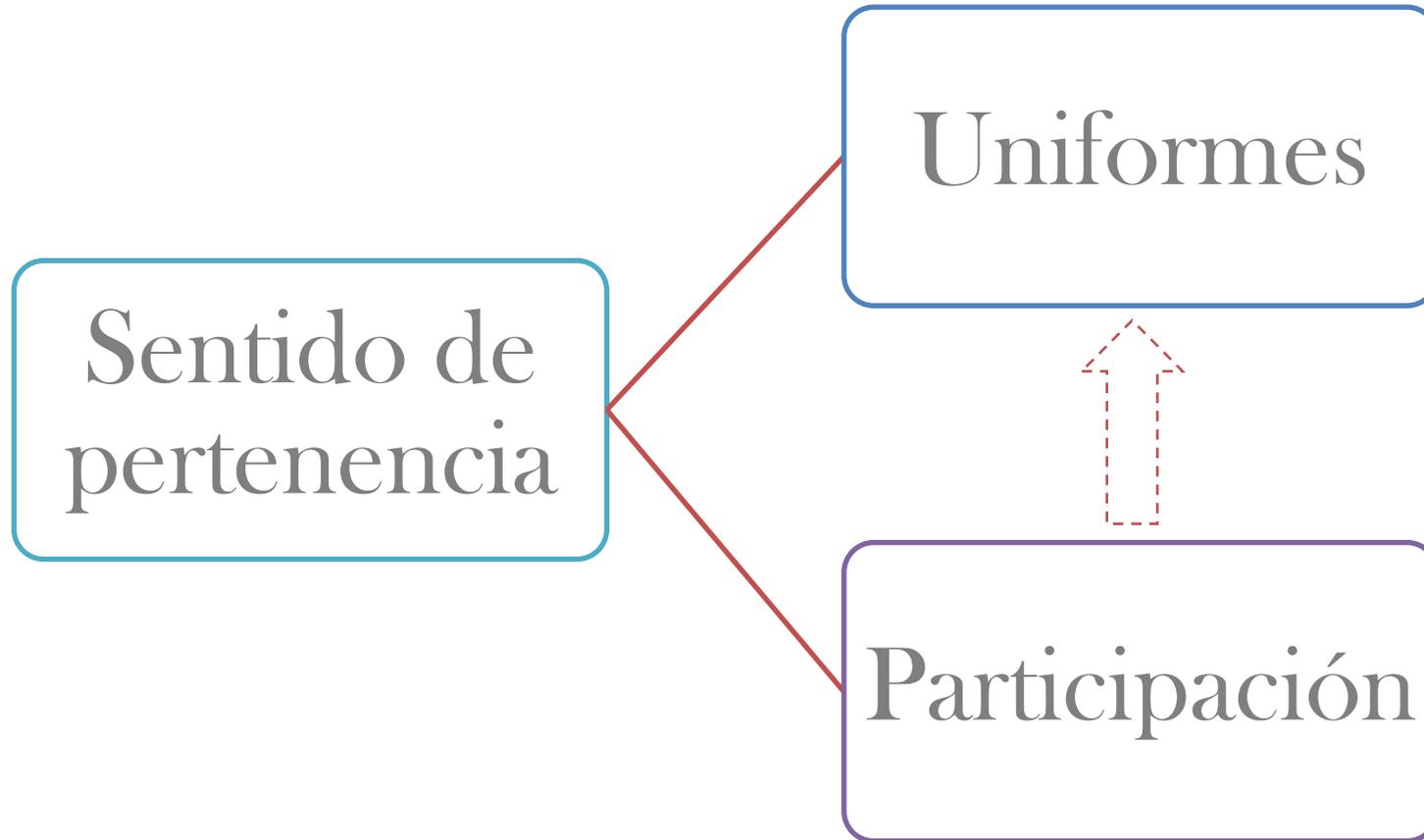
(Adomaitis y Johnson, 2005; Karl y Peluchette, 2007)



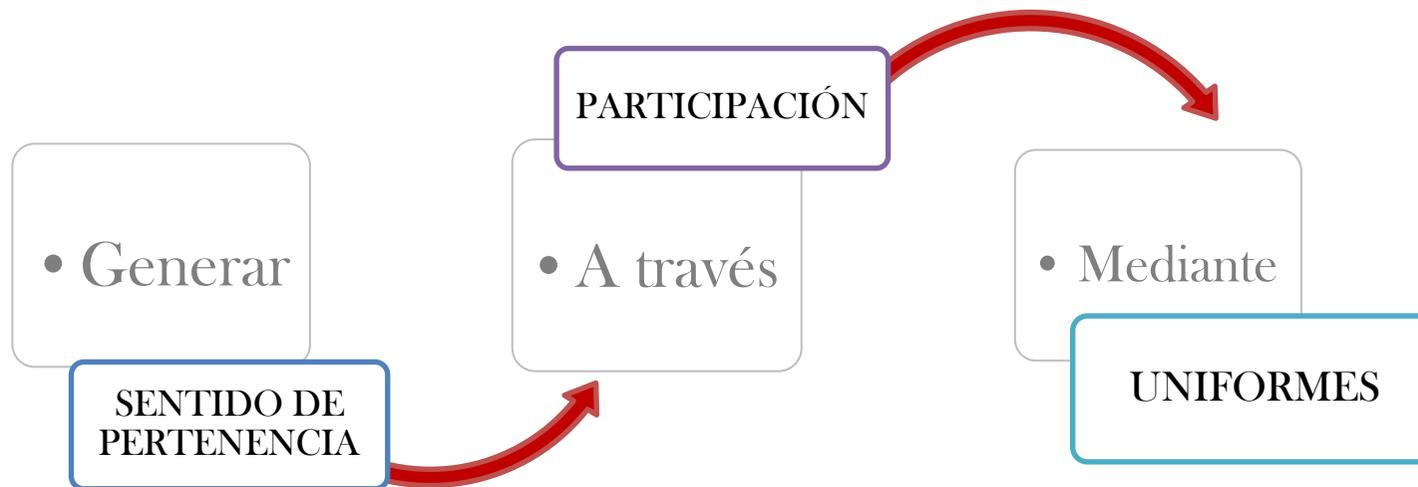
(Ayestarán, Rangel y Sebastián, 2012; Garduño y Medina, comunicación personal, 18 de junio, 2013; Shim, 2011)



La imagen de la empresa pasa a formar parte de la persona que porta el uniforme; al mismo tiempo, cada individuo dota de su *sello personal* a la empresa (Shim, 2011).

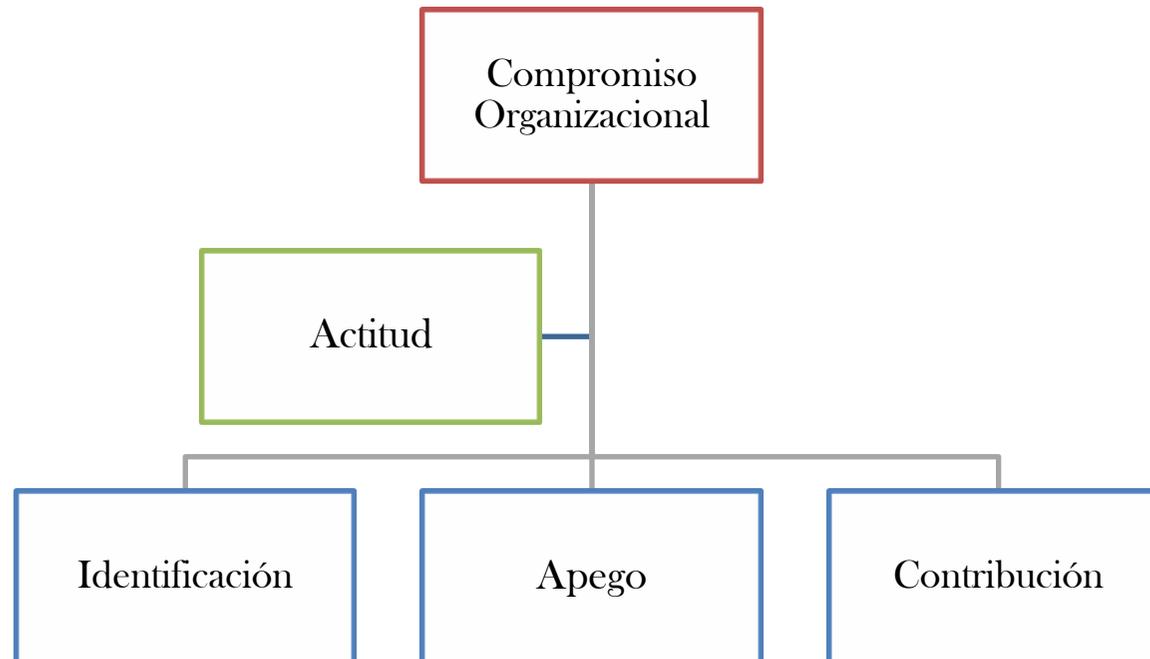


# Y ¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE...?



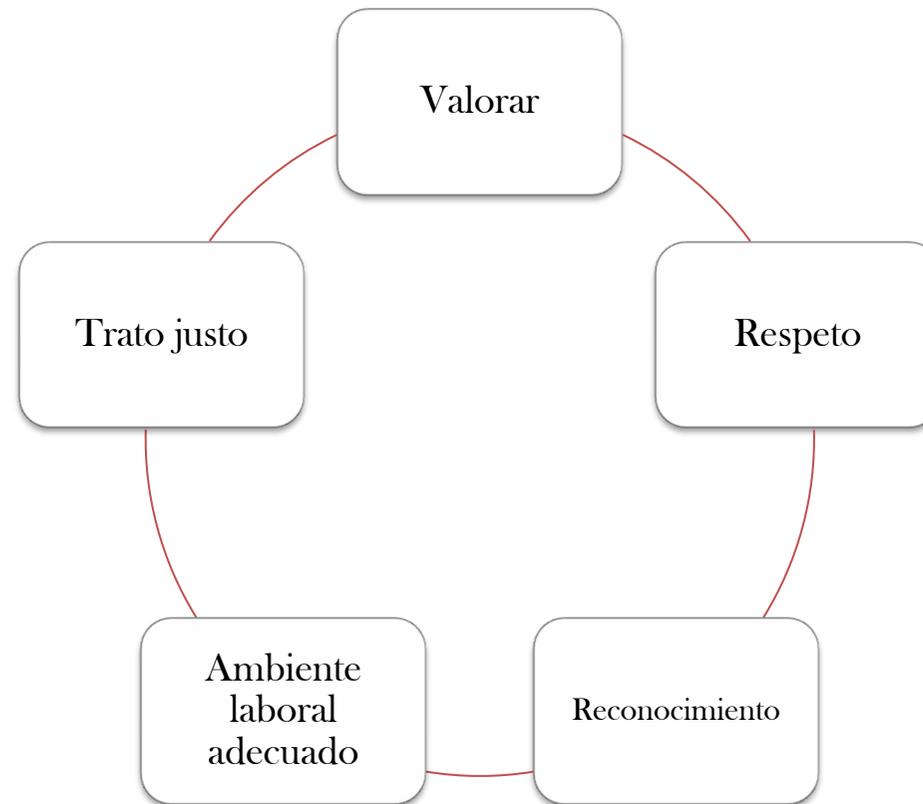
(Adomaitis y Johnson, 2005; Karl y Peluchette, 2007)

## ¿QUÉ ES EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL?



(Griffin y Moorhead, 2010; Hellriegel y Slocum, 2009; Ivancevich, Konopaske y Mattenson 2006; Newstrom, 2011)

## OTRAS FORMAS PARA CONTAR CON UN PERSONAL COMPROMETIDO, ADEMÁS DE LA PARTICIPACIÓN...



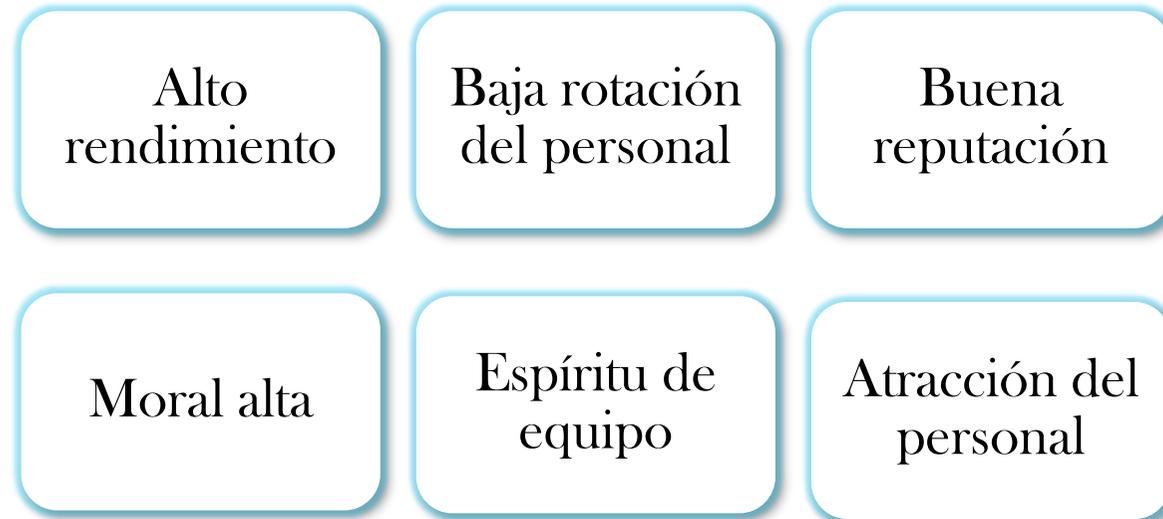
(Allen y Meyer, 1991; Griffin y Moorhead, 2010; Herscovitch et al., 2002; Newstrom, 2011).

# EL PERSONAL COMPROMETIDO. . .



(Allen y Meyer, 1991; Betanzos y Paz, 2007; Griffin y Moorhead, 2010; Montaña, s.f.)

# BENEFICIOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL



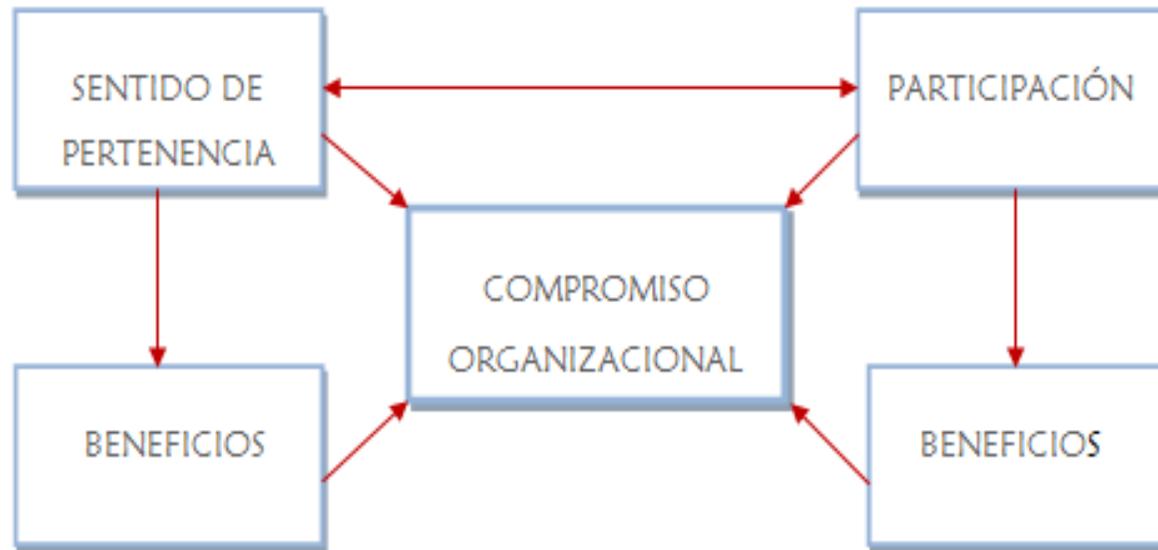
(Allen y Meyer, 1991)

## ATENCIÓN:

Establecer los límites de la participación

Explicar a los trabajadores el por qué de su participación

Tener en cuenta los costos económicos y para el personal



La participación del personal influye en el sentido de pertenencia y viceversa, esto tiene beneficios que promueven el compromiso organizacional; de manera que cuando se refieren a la organización hablan de *nosotros*, no de *ellos*; por esta razón ven los problemas de la misma como propios, no como ajenos (Newstrom, 2011).

## ¿CÓMO ELEGIR LOS UNIFORMES?

---

Las empresas que recurren al uso de uniformes como parte de su distintivo tienen determinados procesos para elegir la ropa que ha de usar su personal. Aunque el proceso puede variar de acuerdo con la empresa, existen algunos puntos en común entre ellas (Ochoa, comunicación personal, 23 de junio, 2013; Trujillo, comunicación personal, 15 de noviembre, 2013; The New Air France uniform: Christian Lacroix, s.f.).

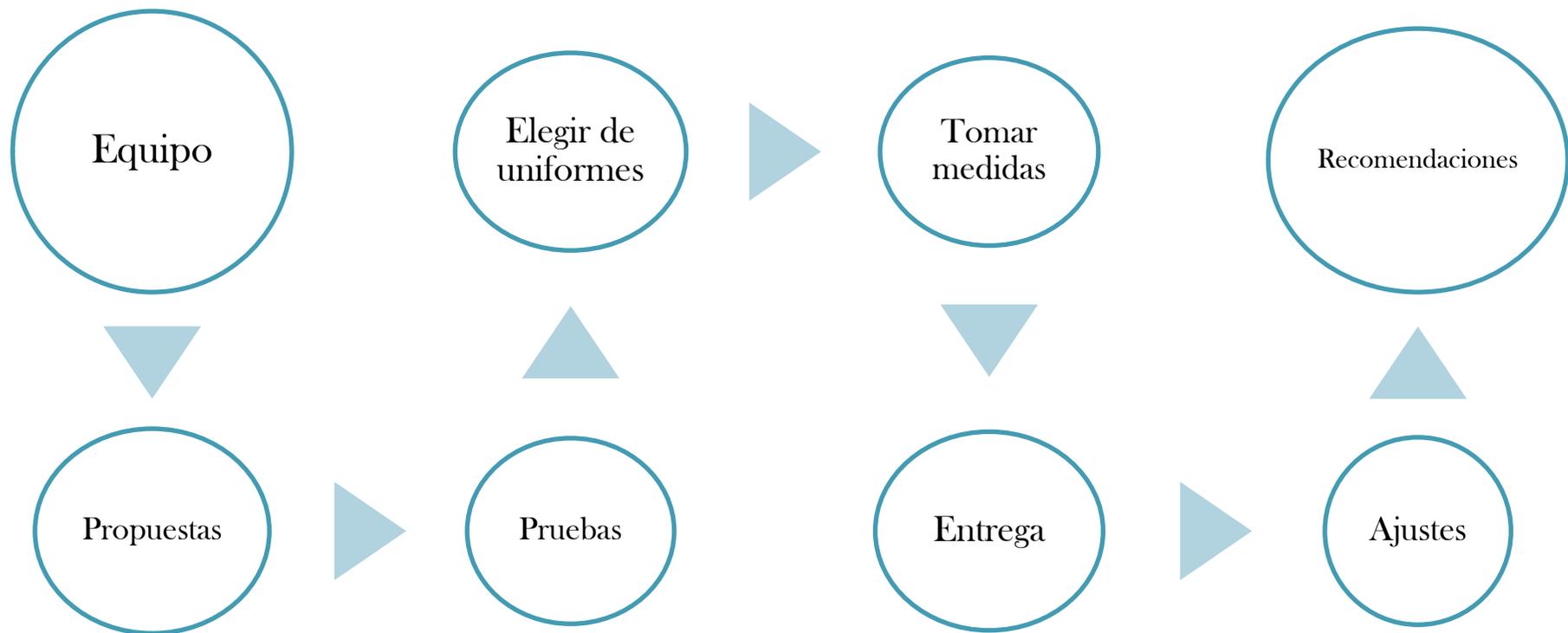
El proceso de elección se puede realizar de la siguiente manera:

1. Asignar un comité o consejo que esté al mando del proceso. El comité encargado puede ser del área de recursos humanos y estar conformado desde cinco hasta quince o veinte personas, según lo requiera la empresa.
2. El comité también puede formarse por representantes de las áreas de la empresa en las que se realizará el cambio de uniformes. Cabe señalar que no siempre es posible considerar todas las áreas para realizar un proceso de participación, como aquéllas en las que se requieren uniformes de protección.
3. El comité encargado establece quiénes realizarán las propuestas de los uniformes (diseñadores/proveedores). En este caso se puede considerar a aquellas personas cuyo trabajo se vincule con la imagen que la empresa quiere proyectar. Cabe señalar que se debe considerar a toda la población en la que se implementará el uniforme.
4. El comité consulta con tres proveedores.
5. Los proveedores diseñan distintas opciones de uniformes.

6. Los proveedores pueden mostrar los modelos de los uniformes haciendo un pequeño desfile para el comité.
7. El comité elige al proveedor considerando costos, telas, modelos y calidad.
8. El número de propuestas de uniformes se deja a consideración de la empresa; pueden sugerirse distintos tipos de uniformes que se adapten a las condiciones climáticas y que, a la vez, conserven la imagen de la empresa.
9. Los uniformes deben poseer las características de la empresa: color, tela, forma, etc. También incluirán las características del personal: tallas, edades, actividades, áreas y ritmo de trabajo, condiciones ambientales, etc.
10. Una vez que se tienen los primeros prototipos de uniformes, se puede realizar una prueba en algunos sectores bajo condiciones reales para elegir o cambiar algunos detalles; en este punto podrían descartarse elementos del uniforme.
11. Las pruebas se llevarán a cabo con un número reducido del personal de todos los sectores en los que se vaya a implementar el nuevo uniforme; si se tienen dos opciones de uniforme, deberán probarse ambas.
12. Después de realizar las pruebas, los representantes de cada área participante presentarán el uniforme *físico* al personal para acercarlo al nuevo atuendo, de manera que tomen una decisión y elijan la propuesta que consideren más apropiada.
13. Se sugiere tener dos opciones distintas de uniforme para cada empleado, en caso de que el uniforme sea completo (blusa/camisa, falda/pantalón y saco); o tres cambios en caso de que sea únicamente una prenda (blusa/camisa o playera). Así, si hay cinco opciones de uniforme, por ejemplo, los empleados deben elegir dos.
14. Una vez que el personal elija la propuesta, o propuestas, los representantes tomarán registro de la preferencia del personal hacia una u otra opción. El comité encargado comunica a la empresa los cambios definitivos en los uniformes.

15. El comité informará a los diseñadores para iniciar con la confección de los uniformes.
16. Para confeccionar los uniformes se toman medidas de los empleados; o bien, se pueden confeccionar diferentes tallas y ajustarlos al personal según se requiera.
17. Se determina una fecha específica para que todo el personal use el uniforme definitivo. El uniforme se entrega antes de la fecha establecida por si se requiere realizar ajustes en las medidas.
18. Se recomienda tener un área específica para que el personal pueda acudir a la empresa para hacer los ajustes necesarios.
19. En caso de haber más de dos opciones para usar en el uniforme, la empresa decidirá si el personal debe usarlo completo o, bien, puede combinar las prendas. Por ejemplo, si se eligió un uniforme azul y uno rojo, se podría llevar un día el uniforme azul, otro el rojo y otro se combinarían las prendas de ambos de modo que quede como un conjunto distinto.
20. Se sugiere que el uniforme lo proporcione la empresa sin tener que cobrar el costo del uniforme al personal. Si esto no es posible, entonces al menos proporcionar una parte del uniforme.
21. Para el mantenimiento y uso adecuado del uniforme se puede proporcionar al personal un manual en el que contengan especificaciones para sus cuidados y uso dentro de la empresa. También se podría especificar cuáles accesorios pueden utilizar y cuáles no; incluso es posible incluir recomendaciones sobre el cuidado del aspecto personal, como el maquillaje o el cabello.
22. Por último, se sugiere que la modificación al uniforme laboral se realice cada dos años por lo menos. Para ello debe considerarse antes la planeación estratégica de la empresa.

## PROCESO PARA INVOLUCRAR AL PERSONAL EN LA ELECCIÓN DE LOS UNIFORMES LABORALES



## ¿EN DÓNDE SE HA REALIZADO?

### México

En 2013 una compañía aseguradora realizó cambios en los uniformes del personal. Se determinó involucrar al personal en el proceso debido a que el año anterior hubo inconformidades porque la gerencia de la empresa no lo tomó en cuenta (Trujillo, comunicación personal, 15 de noviembre, 2013).

### Francia

En 2005, la aerolínea Air France cambió los uniformes sus empleados; para ello formaron un equipo de trabajo con un reconocido diseñador francés. Los uniformes se diseñaron con base en la imagen e identidad de la empresa y las actividades del personal (The new Air France uniform: Christian Lacroix, s.f.).

### Argentina

Empresas argentinas otorgan importancia tanto a su imagen como a las necesidades del personal; por esta razón también lo involucran en la elección de sus uniformes (Broitman, 2006).

## Discusión

La investigación se enfocó en los uniformes debido a su relevancia en las organizaciones; éstos no sólo representan una cuestión de imagen para ellas o para su personal, su influencia puede ir más allá. A partir de la revisión de la literatura sobre vestimenta, se encontró la importancia de ésta en la satisfacción del sentido de pertenencia y su posible papel como promotor del compromiso organizacional.

La organización cuenta con distintas herramientas para que el personal se sienta integrado a ella; una es la participación. Además de realizar sus labores, el empleado necesita involucrarse en decisiones que le competen; por esto, a través de la participación, también se percibe como miembro activo dentro la empresa.

La participación del empleado en decisiones relevantes ayuda a satisfacer su sentido de pertenencia; esta satisfacción, a su vez, promueve el compromiso organizacional. La gerencia de la organización juega un papel importante en el desarrollo del compromiso del empleado; de hecho, su apoyo en la satisfacción del sentido de pertenencia del trabajador es una forma de promoverlo (Alles, 2007).

La literatura sugiere que el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional pueden promoverse de distintas maneras. Como imagen de la empresa el uniforme juega un papel significativo, pues a través de éste el personal se identifica con ella; así, cuando existe una identificación, tiene más probabilidades de sentirse parte de la organización (ver Adomaitis y Johnson, 2005) y, por lo tanto, es posible que se comprometa con ella. No obstante, los uniformes no sólo cuentan con la imagen para promover el sentido de pertenencia o el compromiso organizacional; probablemente mediante la elección de sus uniformes el personal también puede sentirse parte de la empresa y verse como un miembro activo. De este modo, el personal también tiene la oportunidad de cubrir su necesidad de pertenencia y, en consecuencia, se muestra comprometido con la empresa. Por ello se considera importante que la empresa involucre, en lo posible, al personal para tomar las decisiones respecto a su uniforme.

La satisfacción de sus necesidades lleva a los individuos a experimentar una sensación de bienestar dentro de la organización; dicho bienestar también influye de forma positiva en ésta última (Erdély et al., 2007). Si en la organización no se promueve el sentido de pertenencia es probable que el personal busque alternativas para cubrir adecuadamente sus necesidades; de hecho, aun cuando permaneciera dentro de la empresa, el fracaso en la satisfacción de su necesidad de pertenencia podría llevarlo a experimentar frustración y presentar conductas indeseables dentro de la misma (Baumeister y Leary, 1995).

La explicación puede hallarse en Tajfel (1984) quien dice que la pertenencia se ve condicionada por las satisfacciones recibidas del grupo de pertenencia; por eso cuando un grupo no satisface las necesidades de un individuo, éste último tiende a abandonarlo. Entonces, si las personas se encuentran satisfechas dentro de la organización son menos propensas a dejarla; tal situación crea un vínculo afectivo entre ambas.

La importancia del sentido de pertenencia reside, en parte, en su papel como promotor del compromiso organizacional; uno de los beneficios para la empresa es que el empleado comprometido invierte sus esfuerzos para alcanzar los objetivos de ésta. Así, pues, el compromiso contribuye a que la organización sea efectiva y competitiva dentro del mercado (Griffin y Moorhead, 2010; Hellriegel y Slocum, 2009; Ivancevich et al., 2006; Newstrom, 2011).

De los tres componentes del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad), el afectivo está más relacionado con actitudes positivas del individuo; aunque el compromiso de continuidad y normativo también influyen en la baja rotación del personal, se esperaría que los individuos desarrollaran el compromiso afectivo por su vínculo con más conductas positivas (Allen y Meyer, 1996). Además, el compromiso afectivo disminuye el estrés, razón por la cual tiene implicaciones sobre la salud del empleado y, por lo tanto, sobre el bienestar de la organización (Allen y Meyer, 1991; Herscovitch et al., 2002).

Aunque en una organización se espera el compromiso afectivo del personal, se debe recordar que existen condiciones que dan paso a los tres componentes del

compromiso organizacional; si un individuo no considera el sentido de pertenencia como una prioridad, probablemente éste último no funja como elemento para desarrollar un compromiso, aun cuando la organización haga lo posible por promover el sentido de pertenencia.

Por otro lado, es posible que el sentido de pertenencia influya positivamente en la autoestima de los empleados. La sensación de una autoestima elevada los impulsa a aceptar mejor los cambios, en este caso puede llevar a una mejor aceptación de los uniformes, a trabajar mejor en equipo y ser cooperativos. Quizá la participación también mejore el trabajo en equipo en situaciones que no tengan relación con los uniformes. Por el contrario, anteponer las necesidades de la empresa a las de los individuos podría impactar negativamente en ellos y también en la empresa pues, como se vio, la autoestima se ve afectada cuando a los individuos no se les toma en cuenta al momento de realizar cambios que les conciernen dentro de su trabajo (Branden, 1995).

Además de los beneficios que la participación tiene para el personal (sentirse tomado en cuenta, desarrollar sentido de pertenencia, influir en su autoestima, etc.), su colaboración puede aportar datos que contribuyan positivamente en la imagen de la empresa. Cuando al personal se le da la oportunidad de participar y exponer sus necesidades en la elección de los uniformes, la vestimenta se ajusta más a los requerimientos de sus actividades laborales, permitiéndole realizar de manera adecuada sus labores (ver *The new Air France uniform: Christian Lacroix, s.f.*).

A pesar de las ventajas de la participación, es preciso tener en cuenta ciertos límites pues no siempre será posible dar al personal la oportunidad de elegir los uniformes o realizar todos los cambios sugeridos. Desde el principio debe establecerse cuáles serán los términos del proceso participativo; si al personal se le da una mayor libertad se puede obstaculizar el proceso de elección, lo que a su vez generaría descontento en la empresa y el personal (Alles, 2007; Newstrom, 2011). Igualmente, estos problemas podrían ocasionar que la empresa se muestre renuente para involucrar de nuevo al personal en decisiones futuras. En general, dos de los beneficios de la participación de los individuos dentro de la empresa son el sentido

de pertenencia para el individuo, y el compromiso para la organización; esto no significa que ambos temas sean dos entidades paralelas, más bien están entrelazados.

Con base en lo expuesto anteriormente, se consideró importante señalar cómo se puede hacer partícipe al personal en la elección de los uniformes laborales; por esta razón, se decidió realizar un manual en el que se mostrara una manera de llevar a cabo la participación junto con los beneficios que esto implica. En ocasiones, la gerencia puede pasar por alto la importancia de incluir al personal en la toma de decisiones de la empresa; es por ello que el psicólogo tiene un papel relevante, ya que puede orientar a la gerencia acerca de cómo llevar a cabo los procesos participativos, así como las ventajas que tiene ayudar a satisfacer las necesidades de los empleados dentro de la organización.

Con base en la investigación, se puede ver que el cambio en la imagen del uniforme laboral es un asunto que requiere de un estudio previo para llevarlo a cabo; para ello se deben tomar las consideraciones necesarias de modo que la empresa y el personal se beneficien con el resultado. Aspectos como la planeación estratégica, características de la población y del uniforme laboral pueden enriquecer el proceso de participación. Cuando se elige cambiar el uniforme únicamente porque es una tendencia en el mundo laboral, la empresa puede verse afectada pues la imagen que se proyecta hacia el exterior no coincidirá con la que realmente quiere reflejar. Al ser el personal uno de los primeros contactos que los clientes tienen con la empresa, debe portar adecuadamente el uniforme para transmitir el mensaje completo que la organización quiere enviar con el uniforme.

Es preciso señalar que, por la naturaleza del trabajo, sólo es posible dirigirse a los puestos que se encuentran en contacto directo con los clientes de una empresa; sin embargo, con lo anterior surgen preguntas importantes: ¿qué sucede con las personas que ocupan puestos distintos a los mencionados? o ¿qué sucede con aquéllos que por alguna razón no pudieron participar en la elección, como las personas de nuevo ingreso, por ejemplo? Al respecto se puede decir que la elección del uniforme laboral se propone como un medio para promover el sentido de

pertenencia y el compromiso organizacional, pero debe considerarse que existen otras formas de promoverlos. De hecho, se sugiere considerar más medidas para mantener comprometidas a las personas que participen en la elección del uniforme pues, como se señaló anteriormente, el compromiso se compone de distintos factores.

### **Limitaciones y alcances**

Dado que el presente trabajo es una primera aproximación, pionera en su tipo, no es posible demostrar el grado en el que la participación en la elección del uniforme influye en el compromiso y el sentido de pertenencia del personal; por consiguiente, se sugiere realizar una investigación empírica para obtener datos que permitan establecer la relación entre el compromiso organizacional, sentido de pertenencia y la participación en la elección de uniformes laborales. Asimismo, tiene limitaciones en cuanto a información sobre los costos o productividad, derivados del compromiso organizacional, sentido de pertenencia y participación.

La literatura revisada se centra, principalmente, en la historia y el impacto social del uniforme, no en el plano individual. No se encontraron investigaciones que relacionaran directamente los uniformes laborales con el compromiso organizacional y la participación; por esta situación, el trabajo se presentó como un esbozo del vínculo que existe entre estos temas, cuya relación, en un principio, no es evidente.

Este trabajo puede dar paso a investigaciones que aborden la relevancia de los uniformes laborales, o incluso la ropa, no sólo desde la perspectiva de imagen, sino desde una psicológica para conocer su influencia sobre los individuos. En investigaciones futuras podrían considerarse particularidades como el caso en el que el personal debe pagar por el uniforme o, bien, considerar la influencia de los aspectos negativos del uniforme.

Finalmente, el hecho de dirigir la propuesta a empresas que busquen modificar la imagen del uniforme del personal se debe a dos razones: la primera es que el

objetivo de la investigación no fue proponer la implementación del uniforme laboral; la segunda, es que podría surgir una nueva línea de investigación en la que se mida el sentido de pertenencia y compromiso organizacional, antes y después de la realización de la propuesta.

## REFERENCIAS

- Abrams, D. y Hogg, M. A. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge.
- Adomaitis A. D. y Johnson, K. K. P. (2005). Casual Versus Formal Uniforms: Flight Attendants' Self-perceptions and Perceived. *Clothing and Textiles Research Journal*, 23(2) 88-101. doi: 10.1177/0887302X0502300203 Consultado el 16 de agosto de 2013.
- Aguilar, M. del C. (2001). *Concepto de sí mismo: familia y escuela*. Madrid: Dykinson.
- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1) 61-89. Recuperado de <http://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=cdd75208-8a08-47a9-9224-c1212d2e6013%40sessionmgr104&vid=2&hid=115> Consultado el 6 de agosto de 2013.
- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(43) 252–276. Recuperado de [http://ac.els-cdn.com/S0001879196900433/1-s2.0-S0001879196900433-main.pdf?\\_tid=5c7db49e-4d87-11e3-b512-0000aacb35e&acdnat=1384473131\\_6257973fc677a287ebecdd12f2ac91e9](http://ac.els-cdn.com/S0001879196900433/1-s2.0-S0001879196900433-main.pdf?_tid=5c7db49e-4d87-11e3-b512-0000aacb35e&acdnat=1384473131_6257973fc677a287ebecdd12f2ac91e9) Consultado el 1 de agosto de 2013.
- Allen, N. J., y Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Alles, M. A. (2007). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Arata, A. (2005). *Organización liviana y gestión participativa*. Santiago: RIL.
- Ashforth, B. E. y Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1) 20-39. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/258189> Consultado el 9 de Julio de 2013.

- Ayestarán, R., Rangel, C. y Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: conectando con el consumidor*. Madrid: ESIC.
- Barnard, M. (Ed.) (2007). *Fashion theory: A reader. [Carta del editor]*. Milton, Park, Abingdon, Oxon: Routledge.
- Barnes, R. y Eicher, J. (Eds.). (1993). *Dress and gender: Making and meaning*. Oxford: Berg.
- Baumeister, R. y Leary, M. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3) 497-529. Recuperado de [http://blog.lib.umn.edu/stei0301/sp\\_bbk/BandM%20Need%20to%20Belong.pdf](http://blog.lib.umn.edu/stei0301/sp_bbk/BandM%20Need%20to%20Belong.pdf) Consultado el 20 de julio de 2013
- Baumeister, R.F., Mead, N.L., Rawn, C. D., Stillman, T.F. y Vohs, K. D. (2011) Social exclusion causes people to spend and consume strategically in the service. *Journal of Consumer Research Inc*, 37(5) 902-919. Recuperado de [http://www.carlsonschool.umn.edu/assets/lib/assets/AssetLibrary/2012/Mead%20et%20al\\_2010%20JCR.pdf](http://www.carlsonschool.umn.edu/assets/lib/assets/AssetLibrary/2012/Mead%20et%20al_2010%20JCR.pdf) Consultado el 20 de julio de 2013.
- Betanzos, N. y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de psicología*, 23(2) 207-215. Recuperado de [http://www.um.es/analesps/v23/v23\\_2/05-23\\_2.pdf](http://www.um.es/analesps/v23/v23_2/05-23_2.pdf) Consultado el 8 de julio de 2013.
- Bolaños-Gordillo, L. F. (2007). ¿Cómo se construyen las identidades en la persona?. *Ra Ximhai*, 3(2) 417-428. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46130211> Consultado el 9 de julio de 2013.
- Bohlander, G. y Snell, A. S. (2008). *Administración de recursos humanos* (14ª ed.) México: Cengage Learning.
- Branden, N. (1995). *Los seis pilares de la autoestima*. México: Paidós.

- Broitman, A. (12 de noviembre de 2006). Uniformes para empleados con diseños exclusivos. El Clarín. Recuperado de <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2006/11/12/n-01620.htm> Consultado el 3 de julio de 2013.
- Bubolz, J. y Roech M. E. (2007). The language of personal adornment. En M., Barnard (Ed.), *Fashion theory: A reader*. (109-121). Milton, Park, Abingdon, Oxon: Routledge.
- Burke, P. J. y Stets, J. E., (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3) 224-237. Recuperado de <http://wat2146.ucr.edu/papers/00a.pdf>. Consultado el 1 de julio de 2013
- Camargo, S. y Munguía, L. (21 de junio de 2014). Uniformes del siglo XIX. Recuperado de <http://www.noticiasnet.mx/portal/oaxaca/cultura/literatura/217409-uniformes-del-siglo-xix> Consultado el 9 de agosto de 2014.
- Chatman, J. y O'Reilly, C. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3) 492-499. doi: [10.1037/0021-9010.71.3.492](https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492) Consultado el 11 de noviembre de 2013.
- Chiang, M., Martín, M.J., Núñez, A. y Salazar, M (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad. *Panorama Socioeconómico*, (40) 92-103. Recuperado de <http://www.panorama.otalca.cl/dentro/2010-jul/articulo7.pdf> Consultado el 8 de julio de 2013.
- Córdoba, C. E. (2005). *Compromiso organizacional en empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT)*. (Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello). Recuperada de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4704.PDF> Consultada el 16 de julio de 2013.

- Cruz, I. (1996). *El traje: transformaciones de una segunda piel*. Chile: Universidad Católica.
- Cummings, T. G. y Worley, C.G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio* (8ª ed.). México: Thomson.
- Deslandres, Y. (1998). *El traje, imagen del hombre* (3ª ed.). Barcelona: Tusquets.
- Diario Oficial de la Federación (9 de diciembre de 2008). Norma Oficial Mexicana NOM-017-STPS-2008, Equipo de Protección Personal-selección, uso y manejo en los centros de trabajo. Diario Oficial de la Federación [en línea]. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5072773&fecha=09/12/2008](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5072773&fecha=09/12/2008) Consultado el 1 de junio de 2014.
- Diccionario de la Lengua Española (22ª ed.). (2001). [en línea]. Recuperado de <http://www.rae.es/rae.html> Consultado el 20 de julio de 2013.
- Drucker, S. (1963). *Cambio de indumentaria: la estructura social y el abandono de la vestimenta indígena en la Villa de Santiago Jamiltepec*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Eicher, J.B. y Roach-Higgins, M.E. (1993). Definition and clasification of dress. En R., Barnes y J., Eicher (Eds.). *Dress and gender: making and meaning*. (8-28). Oxford: Berg.
- Indumentaria prehispánica. (s.f.). *Artes e Historia de México* [en línea]. Recuperado de [http://arts-history.mx/sitios/index.php?id\\_sitio=7041yid\\_seccion=1628](http://arts-history.mx/sitios/index.php?id_sitio=7041yid_seccion=1628). Consultado el 9 de agosto de 2013.
- Ellemers, N., Spears, R. y Doosje, B. (1997). Sticking together or falling apart: In-group identification as a psychological determinant of group commitment versus individual mobility [Abstract]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3) 617-626. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&uid=1997-07966-013> Consultado el 10 de agosto de 2013.

- Entwistle, J. (2002). *El cuerpo y la moda: Una visión sociológica*. Barcelona: Paidós.
- Entwistle, J. (2007). "Power dressing" and the construction of the career woman. En M. Barnard (Ed.). *Fashion theory: A reader*. (208-219). Milton, Park, Abingdon, Oxon: Routledge.
- Erdély, E., Lövey, I. y Nadkarni, M. (2007). *How healthy is your organization?: The Leader's Guide to Curing Corporate Diseases and Promoting Joyful Cultures*. Westport: Praeger Publishers.
- Espeso, M., Fernández, F., Llana, F.J., Menéndez, F., Rodríguez, J.A. y Vázquez, I. (2007). *Formación superior en prevención de riesgos laborales: Parte obligatoria y común* (2ª ed.). España: Lex Nova.
- Fadiman, J. y Freger, R. (1979). *Teorías de la personalidad*. México: Harla.
- Fehrman, K. (2001). *El color: el secreto y su influencia*. México: Pearson.
- Ferrer, J., Ríos, M. y Téllez, M. del R. (2010). El *empowerment* como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, (231) 103-125. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n231/n231a6.pdf> Consultado el 8 de julio de 2013.
- Goman, C. K. (1992). *Cómo dirigir para lograr el compromiso: Promover la lealtad dentro de las organizaciones*. México: Iberoamericana.
- Gordoa, V. (2003). *Imagología*. México: Grijalbo.
- Grande, I. (2006). *Conducta real del consumidor y marketing efectivo*. Madrid: ESIC.
- Griffin, R. W. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional* (9ª. ed.). México: Cengage Learning.
- Güemez, J. (2005). Identidad y procesos de adaptación en la adolescencia. En A., Medina y Z., Monroy (Eds.). *Objeto y realidad en psicología*. (183-189). México: UNAM.

Guide to dress down Fridays and casual Fridays. (s.f.). Recuperado de <http://net.workspace.co.uk/social/resources/guide-to-dress-down-fridays-and-casual-fridays/> Consultado el 9 de agosto de 2014.

Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional* (12ª ed.). México: Cengage Learning.

Hernández, A. (2005). *Seguridad e higiene industrial*. México: Limusa.

Hernández, M. I. (2011). *Propuesta de estrategias de motivación en el ámbito laboral*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperada de <http://132.248.9.195/ptd2012/febrero/0676795/Index.html> Consultada el 23 de marzo de 2013.

Herscovitch, L., Meyer, J. P., Stanley, D. J. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52 doi: 10.1006/jvbe.2001.1842. Consultado el 16 de julio de 2013.

Hogg, M. A. y Vaughan, G. M. (2010). *Psicología social* (5ª ed.). Madrid: Médica Panamericana.

Hue, I. (s.f.). Pros and cons of employee uniforms. Recuperado de [http://www.ehow.com/list\\_6856252\\_pros-cons-employee-uniforms.html](http://www.ehow.com/list_6856252_pros-cons-employee-uniforms.html) Consultado el 16 de agosto de 2013.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R. y Mattenson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional*. España: McGraw-Hill.

Jones, S. J. (2002). *Diseño de moda*. Barcelona: Art Blume.

Karl, K. y Peluchette, J. V. (2007). The Impact of Workplace Attire on Employee Self-Perceptions. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3) 345-360 doi: 10.1002/hrdq.1208 Consultado el 16 de agosto de 2013.

- Lahera, A. (2004). *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*. Madrid: Catarata.
- Larsen, R. (2005). *Psicología de la personalidad: dominios de conocimiento sobre la naturaleza humana*. México: McGraw-Hill
- Lehnert, G. (2000). *Historia de la moda del siglo XX*. Cologne: Könemann.
- Lindenfield, G. (1999). *Autoestima*. México: Plaza y Jones.
- Lipovetsky, G. (1990). *El imperio de lo efímero: la moda y su destino en las sociedades modernas*. Barcelona: Anagrama.
- Loli, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. *Industrial Data*, 10(2) 30-37. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81620574005> Consultado el 8 de julio de 2013.
- Lurie, A. (1994). *El lenguaje de la moda: una interpretación de las formas de vestir*. Barcelona: Paidós.
- Luyckx, K., Schwartz, S.J. y Vignoles, V.L. (2011). Introduction: Toward and integrative view of identity. (vol. 1). En K., Luyckx, S.J., Schwartz, y V.L. Vignoles (Eds.). *Handbook of identity theory and research: Structures and processes*. (1-27). Nueva York: Springer.
- Maslow, H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mendoza, M. del M. (2010). *El vestido femenino y su identidad: el vestido en el arte de finales de siglo XX y principios del siglo XXI*. (Tesis doctoral, Universidad Complutense). Recuperada de <http://eprints.ucm.es/11982/1/T32416.pdf> Consultada el 15 de junio de 2013.
- Mireles, M. (2012). *Ritualidad de la imagen corporal*. (Tesis inédita de doctorado, Universidad del Valle de México, Ciudad de México, México).
- Montaño, M. (s.f.). Ocho puntos para generar sentido de pertenencia en las empresas. Recuperado de

- <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/952/2/TCS0098A.pdf> Consultado el 12 de junio de 2013.
- Newstrom, J. W. (2011). *El comportamiento humano en el trabajo* (12ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Olvera, F. (2012). *La moda: Determinante social para el consumo*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperada de <http://132.248.9.195/ptd2013/enero/305556202/Index.html> Consultada el 8 de junio de 2013.
- Orrico, A. C. (2011). *La moda cuando aparece Internet, el rol del diseñador de indumentaria*. (Proyecto de grado de licenciatura, Universidad de Palermo). Recuperado de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyctograduacion/archivos/415.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/archivos/415.pdf) Consultado el 15 de junio de 2013.
- Ortiz, G. (2004). *Usos, aplicaciones y creencias acerca del color*. México: Trillas.
- Pereira, C. (2011). *El rol del diseñador de indumentaria en la creación de uniformes de trabajo*. (Proyecto de grado de licenciatura, Universidad de Palermo). Recuperado de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyctograduacion/archivos/257.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/archivos/257.pdf) Consultado el 10 de abril de 2013.
- Pereira, R. de C. (2010). Transubstanciação simbólica do uniforme de trabalho em signo de prestígio. *Anais do Museu Paulista*, 18(2) 263-284. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27318881006> Consultado el 10 de junio de 2013.
- Pol, E. y Valera, S., (1994). El concepto de identidad social urbana: una aproximación entre la psicología social y la psicología ambiental. Universidad de Barcelona. Recuperado de <http://www.ub.edu/escult/doctorat/html/lecturas/identidad.pdf> Consultado el 20 de julio de 2013.

Quiénes somos. [Mensaje publicado en una página de internet]. Recuperado de [http://www.freddo.com.ar/Institucional/Quienes\\_Somos/Default.aspx](http://www.freddo.com.ar/Institucional/Quienes_Somos/Default.aspx) Consultado el 3 de julio de 2013.

Rajakumar, M. (18 de octubre de 2007). The Hierarchy of Uniforms [Mensaje publicado en un blog] Recuperado de <http://www.mohadoha.com/2007/10/the-hierarchy-of-uniforms/> Consultado el 9 de agosto de 2014.

Reichel, S. (2012). *Indumentaria, individualización y creatividad: La identidad personal del usuario manifestada en la creación de productos individualizados de indumentaria*. (Proyecto de grado de licenciatura, Universidad de Palermo). Recuperado de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectorgraduacion/archivos/1652.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/archivos/1652.pdf) Consultado el 23 de junio de 2013.

Reina, L. (5 de diciembre de 2000). Vestir bien para mejorar el rendimiento. La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/188042-vestir-bien-para-mejorar-el-rendimiento> Consultado el 22 de febrero de 2013.

Rivière, M. (1977). *La moda, ¿comunicación o incomunicación?*. Barcelona: Gustavo Gili.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Pearson.

Robbins, S. (2005). *Administración* (8ª ed.). México: Pearson.

Rowden, M. (2004). *El arte de la identidad: creación y manejo de una identidad corporativa exitosa*. México: McGraw-Hill.

RT Actualidad. (20 de enero de 2011). Un banco suizo, criticado por elaborar un código de vestimenta absurdo [Mensaje publicado en un foro de noticias] Recuperado de <http://actualidad.rt.com/actualidad/view/22535-Un-banco-suizo,-criticado-por-elaborar-un-c%C3%B3digo-de-vestimenta-absurdo> Consultado el 25 de marzo de 2013.

- Saltzman, A. (2004). *El cuerpo diseñado: sobre la forma en el proyecto de la vestimenta*. Buenos Aires; México: Paidós.
- Saunders, G. (1991). *El compromiso empresarial: Cómo lograr objetivos en equipo*. Bogotá: Legis.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT). (28 de junio de 2001). *Reglamento interno para el uso de uniforme de la administración portuaria integral de Altamira, S.A. de C.V.* Recuperado de <http://www.puertoaltamira.com.mx/upl/sec/reg-uso-unif.pdf> Consultado el 30 de agosto de 2013.
- Shim, C. E. (2011). *Uniformes de enfermería: Identificación del personal de salud en hospitales públicos*. (Proyecto de grado de licenciatura, Universidad de Palermo). Recuperado de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectorgraduacion/archivos/306.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/archivos/306.pdf) Consultado el 15 de junio de 2013.
- Squicciarino, N. (1986). *El vestido habla: consideraciones psico-sociológicas sobre la indumentaria*. Madrid: Cátedra.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones*. México: Thomson Learning.
- Tajfel, H. (1984). *Grupos humanos y categorías sociales: Estudios de la psicología social*. Barcelona: Herder.
- The new Air France uniform: Christian Lacroix. (s.f.). Recuperado de [http://corporate.airfrance.com/uploads/media/the\\_new\\_air\\_france\\_uniform\\_01.pdf](http://corporate.airfrance.com/uploads/media/the_new_air_france_uniform_01.pdf) Consultado el 19 de octubre de 2013.
- Valverde, M. (2001). *Comportamiento humano en la organización*. UOC.
- Vélaz, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.

VM Uniformes Empresariales (s.f.). Tips para elegir el uniforme de tu personal.

Recuperado de

<http://www.vmuniformes.com/index.php/tips-para-elegir-el-uniforme-de-tu-personal/> Consultado el 9 de agosto de 2014.

Walker, H. H. (1964). *La psicología aplicada a la vida y al trabajo*. México: Herrero Hnos.

## **Apéndice**

En la investigación no se hace referencia al uso del color en la ropa; sin embargo, para mayor información se enlista el significado de los colores de acuerdo con algunos autores (Grande, 2006; Fehrman, 2001; Ortiz, 2004):

### **Negro**

Al negro se le asocia con la elegancia y a la sencillez; cuando una persona viste de negro la atención se centra en el rostro del individuo. Por otra parte, se asocia con el mal, lo desconocido, máxima oscuridad y negación del color. A este color se le relaciona con ideas negativas al aludir términos como lista negra, mercado negro, oveja negra; así como con la vestimenta de las personas rebeldes como los *punks*.

### **Blanco**

Al contrario del negro, representa la luminosidad. Transmite una imagen positiva. Se le asocia a términos como magia blanca, mentiras blancas, bandera blanca; también a la luz de la Luna. El blanco se asocia al bien y la perfección. Asimismo a la limpieza y pureza; las cosas limpias deben ser blancas. La inocencia, inocuidad, neutralidad y suavidad se asocian a este color. Puede ser un signo de estatus. El blanco realza los demás colores. En palabras de Ortiz (2004, p. 92) “hace a quien lo usa transparente a los ojos de los demás”.

### **Gris**

Es el punto medio entre el blanco y negro. Se le relaciona con la tecnología, las máquinas, aeronaves, barcos de guerra y entorno urbano (concreto y cemento). Puede parecer impersonal; aunque sugiere también sabiduría. La naturaleza neutra del gris debilita las reacciones psicológicas. El gris se considera un color sombrío y triste. Se aconseja su uso por periodos cortos. Asociado a lo desapacible, con la lluvia y niebla los días se tornan grises. También se asocia a lo barato; las cosas grises dan un aspecto de poco refinamiento. En la ropa se asocia a la elegancia o discreción.

## **Café**

El café insinúa confianza y seguridad. Se le relaciona con lo rústico y natural; además se asocia a lo fuerte, enérgico y resistente. Es el idóneo para banqueros, diplomáticos, ejecutivos, maestros y burócratas.

## **Rojo**

El rojo se asocia con corrección, justicia y libertad. En el pasado se le asociaba con la riqueza pues únicamente la nobleza, reyes y cardenales tenían recursos económicos suficientes para teñir sus prendas con ese color. Asociado a la sangre, al fuego, al amor, bravura, ira y alegría. Fehrman (2001) señala que es uno de los pocos colores que cambia de forma drástica al mezclarse con otro color; en este caso es el blanco, del que resulta en rosa. Derivado de esto, la percepción cambia ya que el rosa es un color *amable* y femenino, relacionado con la dulzura y gentileza. De hecho, difícilmente se vincula a situaciones negativas

## **Naranja**

El naranja se asocia a la diversión y sociabilidad; sin embargo puede ser un color poco serio que no se usa para asistir a un acto solemne. Es parecido al amarillo dado que la gente considera que es un color alegre y extrovertido. Cuando se oscurece hacia los tonos cafés se le asocia a la seguridad y comodidad. El naranja se vincula a la alegría y al optimismo; su uso se recomienda para sentirse bien y ser optimista.

## **Amarillo**

Al igual que el naranja, se le ve como un color alegre, vinculado con el Sol; a pesar de ello, es uno de los colores menos elegidos por la gente. El amarillo es considerado el color *alegre*, relacionado con la energía y la jovialidad; transmite alegría y esperanza. Su uso se recomienda para la gente joven. Color de fácil visibilidad. Es un color ambiguo que se asocia tanto a la alegría como a la miseria y la enfermedad. En la naturaleza el amarillo es una alerta, pues los animales venenosos frecuentemente son de este color.

## **Verde**

Es un color que se relaciona con la seguridad –color predilecto para el camuflaje– y con los celos. El verde relaja, tranquiliza y calma los nervios. Está asociado con la juventud, quizá porque se relaciona con la inmadurez. Color entusiasta; se recomienda el verde oscuro para el vestido, ya que es el color complementario del rojo es posible que cause un efecto de enrojecimiento de la tez o acentúe la palidez.

## **Azul**

El azul se asocia con la practicidad y funcionalidad. El azul es práctico porque es el color sobre el que menos se nota la suciedad. Lo eterno y lo infinito están asociados al azul, por el mar y el cielo. La inteligencia se asocia al azul porque la razón es fría y desapasionada. Con base en la experiencia, la frialdad se asocia al azul; los labios y la piel se vuelven azules con el frío. Da la sensación de confianza, eficacia y frescor. Aunque también representa la depresión, tristeza y aislamiento. Ligado al desaliento, la trascendencia, tranquilidad y capacidad para lograr el equilibrio.

El azul lo puede usar cualquier persona, de cualquier edad y en cualquier momento. Asociado a la intelectualidad y el misterio; no se recomienda cuando se busca la alegría. Es un color que brinda sentimientos de serenidad y tranquilidad. También es un color relajante que permite la aproximación de los demás; ofrece paz. Al azul celeste se le relaciona con los artistas creativos que muestran poco interés por las cosas materiales.

## **Violeta**

Cabe destacar la diferencia entre violeta y púrpura, a menudo confundidos. El violeta es un matiz del espectro, mientras que el púrpura es un color mezclado. Fue el color representativo de la realeza debido a su difícil obtención. Simboliza a la Iglesia Cristiana; es usado para denotar el misterio, penitencia y pena en Cuaresma y Semana Santa. Color poco usado para la publicidad; sin embargo, cuando se llega a utilizar representa artículos de lujo.