

UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y AUDITORIA



MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

“Estudio de la relación de Feeling Management y la Gestión de la Productividad Laboral en las Organizaciones, caso aplicado: Tottus Mall Plaza del Trébol.”

ALUMNO: GUSTAVO I. VILLALOBOS SANHUEZA
PROFESOR(A) GUÍA: KARINA A. KRAUSSE MARTÍNEZ

CONCEPCION, FEBRERO DE 2015

Dedicatoria

A mis padres (J.R. Gustavo Villalobos L. & Marianet del C. Sanhueza V.), a mi hermano (Valentín A. Villalobos S.) y a mi “Vieja Teo” (Teolinda Mella V.) que han sido un pilar fundamental en toda mi vida y principalmente en esta etapa que cierra un importante ciclo. A mi familia y todos mis amigos por estar siempre conmigo y acompañarme en cada momento importante para mí. Finalmente a Nadia J. San Martín N. que ha dado su compañía, apoyo, amistad, cariño, fidelidad, paciencia, amor, consejos y orientación...

Agradecimientos

A mis padres (Juanra & Marianek), hermano (Valito), familiares, polola (Nadia J. San Martín N.) y amigos por estar siempre conmigo y acompañarme en este momento que marca el fin de la primera etapa de formación profesional.

A mi profesora guía Karina Krausse M. por la paciencia y el apoyo metódico, constante y disciplinado, ya que a pesar de nuestros constantes choques de caracteres, me transmitió los conocimientos que permiten el desarrollo de este estudio.

Al señor Ricardo Figuera, gerente de Tottus Mall Plaza del Trébol por permitir la aplicación de este estudio, facilitando constantemente las instalaciones de la sucursal y a los trabajadores para poder realizar la aplicación empírica.

A la Dra. Margarita Chiang V. por su constante apoyo.

A todos y cada uno de los profesores que participaron en mi proceso de formación profesional, que transmitieron sus conocimientos y fueron un real aporte a mi desarrollo durante mi paso por la Universidad de Bio Bio.

A todos mis instructores y maestros de artes marciales, sobre todo al señor L. Gino Contreras S. y al señor Marcelo E. Figueroa R., por enseñarme la importancia del perfeccionamiento constante y que no existe límite que no pueda superar.

A todos ustedes, muchas gracias ¡!

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	
Agradecimientos	
Resumen	1
Abstrac	2
Introducción general	3

CAPITULO I:

FEELING MANAGEMENT

1. Introducción.	5
2. Emociones.	6
2.1. Raíz De Las Emociones	8
2.2. Tipos De Emociones	9
2.3. Emoción Colectiva	15
3. Sentimientos	17
3.1. Diferencias Entre Emociones Y Sentimientos	18
3.2. Influencia De La Cultura En La Expresión De Los Sentimientos	19
3.2.1. Algunos Sentimientos Censurados Socialmente	20
4. Origen Del Concepto Feeling Management	21
5. Beneficios Del Feeling Management	22
6. El Modelo De Feeling Management	24

6.1. Importancia Del Equipo En La Administración De Los Sentimientos Corporativos	26
6.2. Aspecto Bidimensional Del Modelo Feeling Management	28
6.3. Dimensión Espacial Del Modelo Feeling Management	29
6.4. Representación Gráfica Del Modelo Feeling Management: Estados Emocionales Básicos	30
6.4.1. Miedo	30
6.4.2. Enfado	31
6.4.3. Tristeza	31
6.4.4. Alegría	31
6.4.5. Estabilidad	31

CAPITULO II:

GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

1. Introducción	35
2. Productividad	35
2.1. Tipos De Productividad	37
2.2. Ventajas Y Desventajas De Los Tipos De Productividad	39
2.3. Factores De Producción	41
2.3.1. Capital	41
2.3.2. Interés	41
2.3.3. Tecnología	42

2.3.4. Trabajo	42
2.4. Factores Que Afectan A La Productividad	43
2.4.1. Clasificación según Velásquez de Naime, Rodríguez & Guaita	43
2.4.1.1. Contexto Externo	43
2.4.1.2. Contexto Interno	44
2.4.2. Clasificación según Noda	45
2.4.2.1. Factores externos	45
2.4.2.2. Factores de producto	46
2.4.2.3. Factores de proceso	46
2.4.2.4. Factores de capacidad de inventario	46
2.4.2.5. Factores de fuerza de trabajo	46
2.4.2.6. Factores de calidad	47
2.4.2.7. Tiempos improductivos por errores de trabajo	47
2.5. Productividad Laboral	47
2.5.1. Factores Que Determinan La Productividad Laboral	48
2.6. Variables Relacionadas Con La Productividad Laboral	50
2.6.1. Clasificación según Tito	50
2.6.1.1. Presentismo Laboral	50
2.6.1.2. Accidentabilidad Laboral	51
2.6.1.3. Satisfacción Laboral	51
2.6.1.4. Rotación Laboral	54

2.6.1.5. Ausentismo Laboral	56
2.6.2. Clasificación según Queirolo	57
2.6.1.1. Compromiso Y Productividad	57
2.6.1.2. El Entorno	58
2.6.1.3. Características Organizacionales	58
2.6.1.4. Características Laborales	59
2.6.1.5. Las Características Individuales	60
2.6.1.6. Resultados Finales	60
2.7. Mejoramiento De La Productividad Laboral	61
2.7.1. Incentivos Financieros (Individuales)	61
2.7.2. Incentivos Financieros (Grupales)	62
2.7.3. Prestaciones	63
2.7.4. Promoción De Empleados	63
2.7.5. Enriquecimiento De Trabajo	64
2.7.6. Engrandecimiento Del Trabajo	64
2.7.7. Rotación Del Trabajo	64
2.7.8. Participación Del Trabajador	65
2.7.9. Enriquecimiento De Habilidades	65
2.7.10. Administración Por Objetivos	65
2.7.11. Curvas De Aprendizajes	66
2.7.12. Comunicación	66

2.7.13. Mejoramiento De Las Condiciones De Trabajo	66
2.7.14. Capacitación	67
2.7.15. Educación	67
2.7.16. Percepción De Funciones	67
2.7.17. Calidad De La Supervisión	67
2.7.18. Reconocimiento	68
2.7.19. Penalización	68
2.7.20. Círculos De Calidad	68
2.7.21. Equipos De Productividad Y Calidad	68
2.7.22. Cero Defectuosos	68
2.7.23. Administración Del Tiempo	68
2.7.24. Tiempo Flexible	69
2.7.25. Semana De Trabajo Comprimida	69
2.7.26. Armonización	69
2.8. Medición De La Productividad	70
2.8.1. Medición De La Productividad A Través Del Insumo Laboral	70
2.8.2. Excedente De Productividad Global	72
2.8.3. Índices Icmt – 18 De Productividad Laboral	76

CAPITULO III:

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

1. Objetivos De La Investigación	78
---	-----------

1.1. Objetivo General	78
1.2. Objetivos Específicos	78
2. Materiales Y Métodos	78
2.1. Variables A Estudiar	78
2.1.1. Feeling Management	78
2.1.2. Productividad Laboral	79
2.2. Metodología	80
2.2.1. Tipos De Estudio	80
2.2.2. Desarrollo De Instrumento De Medición De Feeling Management	80
2.2.3. Desarrollo De Instrumento De Medición De Productividad Laboral	81
2.2.4. Instrumento De Medición	82
2.2.5. Breve Descripción Del Instrumento De Medición	83
2.2.6. Población En Estudio	83
2.2.7. Descripción Del Universo	84
2.2.8. Metodología De La Aplicación	84
3. Resultados	85
3.1. Análisis De Datos	85
3.1.1. Análisis De Fiabilidad	85
3.1.2. Escala De Fiabilidad De Feeling Management	86
3.1.3. Escala De Fiabilidad De Productividad Laboral	87
3.2. Análisis Descriptivo	89

3.2.1. Hipermercado Tottus Mall Plaza Del Trébol	89
3.2.1.1. Información General	89
3.2.1.1.1. Género Y Edad	89
3.2.1.1.2. Género Y Grupo Salarial	90
3.2.1.1.3. Género Y Sección	91
3.2.1.1.4. Género Y Antigüedad Laboral	92
3.2.1.1.5. Género Y Categoría Jurídica	93
3.2.2. Análisis Descriptivo De Las Medias	94
3.2.2.1. Medias Generales	94
3.2.2.1.1. Medias Generales De Feeling Management	94
3.2.2.1.2. Medias Generales De Productividad Laboral	96
3.2.3. Análisis De Correlaciones	97
3.2.3.1. Correlaciones Datos Descriptivos Con Feeling Management	98
3.2.3.2. Correlaciones Productividad Laboral Con Datos Descriptivos	101
3.2.3.3. Correlaciones De Feeling Management Con Productividad Laboral	103

CAPÍTULO IV:

CONCLUSIONES

1. Conclusiones	107
1.1. Conclusiones Teóricas	107
1.2. Conclusiones Investigación Empírica	113
1.2.1. Conclusiones del Análisis de Fiabilidad de Feeling Management	113

1.2.2. Conclusiones del Análisis de Fiabilidad de Productividad Laboral	114
1.2.3. Conclusiones de Datos Descriptivos	114
1.2.4. Conclusiones respecto al Análisis de las medias	117
1.2.4.1. Conclusiones de Medias de Feeling Management	117
1.2.4.2. Conclusiones de Medias de Productividad Laboral	118
1.2.5. Conclusiones de las Correlaciones de Datos Descriptivos con Feeling Management	119
1.2.5.1. Conclusiones de la Correlación de datos Descriptivos sexo femenino con Feeling Management	119
1.2.5.2. Conclusiones de la Correlación de datos Descriptivos sexo masculino con Feeling Management	120
1.2.6. Conclusiones de las Correlaciones de Datos Descriptivos con Productividad Laboral	121
1.2.6.1. Conclusiones de la Correlación de datos Descriptivos sexo femenino con Productividad Laboral	121
1.2.6.2. Conclusiones de la Correlación de datos Descriptivos sexo masculino con Productividad Laboral	121
1.2.7. Conclusiones de la Correlación de Feeling Management con Productividad Laboral sexo femenino	121
1.2.8. Conclusiones de la Correlación de Feeling Management con Productividad Laboral sexo masculino	123
1.3. Conclusiones Generales	124
2. Limitaciones	127
3. Sugerencias	129

3.1. Sugerencias para la empresa en estudio	129
3.2. Sugerencias para futuras investigaciones	131
4. Referencias Bibliográficas	132

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Relación de Emociones y Sentimientos	13
Cuadro N°2: Diferencias entre emociones y sentimientos	19
Cuadro N°4: Estados emocionales de los equipos y dimensiones derivadas	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Combinación de emociones que generan el espectro ampliado de experiencias	10
Figura N°2: Fluctuación de la intensidad de las emociones	11
Figura N°3: Representación gráfica de seis emociones universales: miedo, alegría, sorpresa, tristeza, ira y asco	13
Figura N°4: Configuración de las palancas	26

Figura N°5: Dimensión Bidimensional del modelo de Feeling Management	29
Figura N°6: Dimensión espacial del modelo de Feeling Management	30
Figura N°7: Estados emocionales de los equipos y matices derivados, niveles individuales y de equipo	33
Figura N°8: Factores que afecta la productividad	45
Figura N°9: Cálculo accidentabilidad laboral	51
Figura N°10: Forma de calcular el ausentismo laboral	57
Figura N°11: Cálculo de la productividad	70
Figura N°12: Fórmula general para determinar indicadores según método de excedente de productividad global	72
Figura N°13: Formula para determinar la utilidad	73
Figura N°14: Utilidad actual del origen	74
Figura N°15: Determinación del coeficiente del costo beneficio	74
Figura N°16: Calculo de transferencias netas	75
Figura N°18: Tipos de Productividad Laboral	110
Figura N°19: Clasificación de las variables relacionadas con la productividad laboral	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico N°1: Medias “Feeling Management”	95
Grafico N°2: Medias “Productividad Laboral”	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Tipos De Investigación	80
Tabla N°2: Parte I: Información General	82
Tabla N°3: Feeling Managment	82
Tabla N°4: Productividad Laboral	83
Tabla N°5: Escala de Likert	83
Tabla N°6: Universo Hipermercado Tottus Mall Plaza del Trébol	84
Tabla N°7: Fiabilidad Feeling Management	86
Tabla N°8: Fiabilidad Feeling Management sector forestal	87
Tabla N°9: Fiabilidad Productividad Laboral	88
Tabla N°10: Comparación Fiabilidad del Cuestionario de Productividad Laboral en otros estudios	89
Tabla N°11: Datos descriptivos: Genero-Edad	90
Tabla N°12: Datos Descriptivos: Género-Grupo Salarial	90
Tabla N°13: Datos Descriptivos: Género-Sección	91
Tabla N°14: Datos descriptivos: Género-Antigüedad	92
Tabla N°15: Datos descriptivos: Género-Categoría Jurídica	93
Tabla N°16: Resumen Medias Cuestionario Feeling Management	94
Tabla N°17: Resumen Medias Cuestionario “Productividad Laboral”	96
Tabla N°18: Correlación de datos Descriptivos sexo femenino con Feeling Management	99

Tabla N°19: Correlación de datos Descriptivos sexo masculino con Feeling Management	100
Tabla N°20: Correlación de datos Descriptivos sexo femenino con Productividad Laboral	101
Tabla N°21: de datos Descriptivos sexo masculino con Productividad Laboral	102
Tabla N°22: Correlación de Feeling Management con Productividad Laboral sexo femenino	103
Tabla N°23: Correlación de Feeling Management con Productividad Laboral sexo masculino	105
Tabla N°24: Resumen de Fiabilidad Productividad Laboral	114
Tabla N°25: Resumen de Medias Generales	117

ESTUDIO DE LA RELACIÓN DE FEELING MANAGEMENT Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES, CASO APLICADO: TOTTUS MALL PLAZA DEL TRÉBOL

Resumen

La presente investigación tiene por objetivo identificar la relación existente en los sentimientos de los trabajadores que pertenecen a la empresa que será objeto de estudio y la productividad de su gestión para sugerir intervenciones en los estados emocionales de los equipos que logren contribuir de manera productiva al cumplimiento de los objetivos de la organización. Para llevar a cabo lo anterior se realizó un análisis teórico de las dos variables que sirven de base para la aplicación de esta investigación: Feeling Management y Gestión de la Productividad Laboral. A partir de esto se otorga una base, según la cual se obtienen conclusiones, las cuales pueden ser contrastadas empíricamente. Esto mediante la aplicación de un instrumento de medida formulado en base a la fusión de indicadores. La investigación empírica fue aplicada a una empresa del sector retail a un total de 100 trabajadores.

Los resultados obtenidos arrojaron que existe una relación entre los sentimientos experimentados por las mujeres que forman parte de la empresa que fue objeto de estudio y la gestión de la productividad, se puede mencionar a modo de ejemplo:

En las mujeres:

- Un aumento en los incentivos financieros produce: disminución del enfado, disminución de tristeza y aumento de la sensación de estabilidad.
- Un aumento de los incentivos laborales produce: disminución de las sensaciones de miedo y tristeza.

No obstante, para el caso de los hombres la situación es diferente, ya que:

En los hombres:

- Un aumento en los incentivos financieros produce: aumento de la alegría y aumento de la sensación de estabilidad.

Lo anterior permite concluir que los trabajadores del sexo masculino tienen una particular preferencia y orientación hacia los incentivos monetarios.

La administración de los sentimientos organizacionales es herramienta que permite una mejor gestión de la productividad laboral en los trabajadores que pertenecen a una organización.

Palabras Clave: Feeling Management, gestión de la productividad laboral, productividad, sentimientos organizacionales.

STUDY OF THE RELATIONSHIP OF FEELING MANAGEMENT AND LABOR PRODUCTIVITY IN ORGANIZATIONS, CASE APPLIED: TOTTUS MALL PLAZA DEL TRÉBOL

Abstract

This research aims to identify the relationship in feelings of workers belonging to the company that will be studied and productivity management to suggest interventions in the emotional states of the teams that contribute productively to achieve compliance Feeling Management Management and Labor Productivity: the objectives of the organization to perform the above theoretical analysis of the two variables that are the basis for the application of this research was conducted. From this basis, that is given conclusions are obtained, which can be empirically tested. This by applying a measuring instrument formulated based on the fusion of indicators. The empirical research was applied to a company for the retail sector to a total of 100 workers.

The results showed that there is a relationship between feelings experienced by women who are part of the company that was studied and productivity management , may be mentioned as examples :

In women:

- An increase in financial incentives produce: decrease of anger, sadness decreased and increased sense of stability.

- An increase work incentives occur: decreased sensation of fear and sadness.

However, in the case of men the situation is different because:

In men:

- An increase in financial incentives produce: increased joy and increased sense of stability.

This leads to the conclusion that male workers have a particular preference and orientation monetary incentives.

The management of organizational feelings is tool to better manage labor productivity in workers who belong to an organization.

Keywords: Feeling Management, managing labor productivity, productivity, organizational feelings.

Introducción general

La presente investigación tiene como objetivo identificar la relación existente en los sentimientos de los trabajadores que pertenecen a la empresa que será objeto de estudio y la productividad de su gestión en Hipermercado Tottus, ubicada en la ciudad de Talcahuano, de la sucursal Mall del Trébol en región del Biobío; para sugerir intervenciones en los estados emocionales de los equipos que logren contribuir de manera productiva al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para lograr lo anterior se han propuestos los siguientes objetivos específicos:

- 1) Conocer el concepto de Feeling Management.
- 2) Conocer el concepto de Productividad Laboral.

- 3) Confeccionar una herramienta de diagnóstico que permita identificar claramente el estado emocional de los individuos que serán estudiados.
- 4) Establecer la relación existente entre las variables en estudio.

El interés por esta investigación surge debido a que el Feeling Management es un tema de especial interés para la gestión de recursos humanos actual y el management contemporáneo; el desarrollo económico de Chile ha manifestado modificaciones que han generado una modificación en los sentimientos experimentados por los trabajadores dentro de las organizaciones en las que trabajan, lo que resulta importante observar, para que los directivos de las empresas estén en reales condiciones de anticiparse y/o gestionar aspectos fundamentales para con los trabajadores, tales como negociaciones colectivas, desarrollo profesional, fusiones y por sobretodo la gestión de la productividad laboral.

Esta investigación pretende dar claridad a estos conceptos haciendo hincapié en la relación existente entre ellos, para finalizar con la contrastación de los aspectos fundamentales de las variables en estudio mediante la aplicación de encuestas que permitan identificar el estado emocional de los individuos que trabajan en la organización estudiada, para validar el modelo de Feeling Management, elaborado por Fernández¹.

La aplicación de lo anterior, se llevó a cabo en una empresa de retail, estudio que demostrará finalmente el cumplimiento de la relación planteada con anterioridad.

¹ Fernández A. J. (2008) Feelings Management. La gestión de los sentimientos organizativos, Mind Value.

CAPITULO I: FEELING --- MANAGEMENT

1. INTRODUCCIÓN.

Desde hace tiempo, un importante aspecto estudiado por los expertos en gestión, recursos humanos, economistas, estrategas, psicólogos, etc. es el cumplimiento de los objetivos organizacionales, el rendimiento, eficiencia y eficacia. No obstante, la tendencia actual es que dicho cumplimiento sea proporcional al desarrollo y bienestar de los individuos involucrados en las tareas organizacionales. Es por esto que surge una nueva técnica de diagnóstico e intervención de gestión conocida como Feeling Management, la cual fue desarrollada por el profesor y economista Javier Fernández Aguado¹ y plantea que las organizaciones poseen alma y sentimientos, compuestos por los sentimientos de cada persona que conforma una organización, lo cual genera un estado emocional grupal que lleva a que una organización se sienta alegre o deprimida, teniendo repercusión directa en las acciones y resultados organizacionales obtenidos.

Los estados de ánimo tienen relación directa en el desempeño laboral, ya que condicionan el rendimiento de los trabajadores. Por fortuna, los estudios desde el mundo académico y las ciencias de gestión con aplicación organizacional han demostrado que el éxito laboral no está solo en función de la capacidad técnica y el conocimiento profesional de los individuos. Actualmente se sabe que las emociones juegan un papel primordial, ya que están en la base de las decisiones tomadas y tienen impacto en la calidad de las relaciones, actitudes, forma de gestión, etc.

Las emociones pueden demostrarse en situaciones que no están relacionadas con el trabajo, no obstante es frecuente que el individuo no logre fragmentarse ni aislar su sentir mientras desempeña su actividad laboral.

Es muy frecuente que las emociones se originen en el mismo ámbito laboral: estrés, valoraciones negativas que el mismo individuo hace y recibe, interacciones conflictivas con sus compañeros y compañeras de trabajo, entre otras, afectan y condicionan.

¹Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid (1996), escritor y experto en Management. Entre sus galardones se encuentran el Premio Nacional J. A. Artigas a la mejor investigación en Ciencias Sociales 1997, es el único español que ha recibido el premio Peter Drucker a la Innovación en Management (EE.UU., 2008). En la actualidad es Presidente de MindValue.

Adicionalmente es importante mencionar las situaciones que se producen a raíz de los ciclos económicos, como la desaceleración económica que está viviendo Chile en el año 2014, como por ejemplo, cambios, incertidumbre y frecuentes amenazas de despidos.

2. EMOCIONES.

Casacuberta & Limonero² (2001) sostienen que *“las emociones son respuestas a estímulos significativos que se producen en tres sistemas o componentes: el neurofisiológico – bioquímico, el motor o conductual (expresivo) y el cognitivo o experiencial (subjetivo).”*

Chóliz³ (2005) explica que *“habitualmente se entiende por emoción una experiencia multidimensional con al menos tres sistemas de respuesta: cognitivo/subjetivo; conductual/expresivo y fisiológico/adaptativo.”* (p.3)

Belmonte⁴ (2007) señala que *“el concepto de „emoción“ abarca también desde la experiencia subjetiva (el sentimiento) hasta las reacciones que llamamos vegetativas (sudoración, temblor, palidez) y motoras (gestos, posturas...)”* (p.59). Además menciona que lo que coloquialmente se conoce como emoción es el producto de diversos mecanismos cerebrales que pueden ser distintos en emociones diferentes.

Pallarés⁵ (2010) señala que *“a las emociones podemos definir las como agitaciones o estados de ánimo producidos por ideas, recuerdos, apetitos, deseos, sentimientos, pasiones...”* (p. 29) no obstante, el autor menciona diversos significados, dentro de los que se pueden mencionar:

² Casacuberta, D. & Limonero, J. Las emociones. Definición y Funciones. Extraído el 18 de Agosto, 2014 del sitio web de : <http://filosert.files.wordpress.com/2012/06/u9-las-emociones.pdf>

³ Chóliz, M. (2005). *Psicología de la emoción: el proceso emocional*. Valencia: Universidad de Valencia, Departamento de Psicología Básica.

⁴ Belmonte, C. (2007). Emociones y cerebro. *Revista Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales, 1*, 59-60.

⁵ Pallarés, M.Q (2010). *Emociones y Sentimientos. Dónde se forman y cómo se transforman*. Barcelona. Marge Books.

1. Impulsos irracionales.
2. Consecuencias de ideas mantenidas, que se ejecutan en determinado momento.
3. Estados de ánimo que hacen reaccionar de manera pública y notoria. Los sentimientos, en cambio, son privados.
4. Impresiones de los sentidos, ideas o recuerdos que se preceden a los sentimientos y, por lo general, aunque no necesariamente, son la base de los mismos.

Las emociones, además de generar acciones, pueden dar origen a los sentimientos, cuando éstas se hacen conscientes y se interpretan de determinada manera.

Los sentimientos, en cambio, se producen de la observación por parte de la mente de los cambios generados por las emociones.

Las emociones pueden generar tanto acciones como sentimientos y cuando éstas se hacen conscientes, se interpretan de determinada manera.

El autor además señala que los sentimientos son estados afectivos de baja intensidad y larga duración. Por lo tanto, son estados de ánimo más estables y duraderos que las emociones que los han generado, que se caracterizan por una mayor intensidad y menor duración.

Etimológicamente, emoción significa “*impulso que lleva a la acción.*”⁶ (p. 29)

Oset, López, & Navarro. ⁷ (2010) indican que “*en psicología se define aquel sentimiento o percepción de los elementos y relaciones de la realidad o la imaginación, que se expresa físicamente mediante alguna función fisiológica como reacciones faciales o pulso cardiaco, e incluye reacciones de conducta como la agresividad y el llanto (...)*” (p.7)

⁶ Pallarés, M.Q (2010). *Emociones y Sentimientos. Dónde se forman y cómo se transforman.* Barcelona. Marge Books.

⁷ IESE & SUNION. (2010). *Feelings Management*© Estudio sobre los Estados Emocionales en las Organizaciones. España.

Yankovic⁸ (2011) plantea que *“las emociones pueden ser consideradas como la reacción inmediata del ser vivo a una situación que le es favorable o desfavorable; es inmediata en el sentido de que está condensada y, por así decirlo, resumida en la tonalidad sentimental, placentera o dolorosa, la cual basta para poner en alarma al ser vivo y disponerlo para afrontar la situación con los medios a su alcance.”* (p.1)

Aranguren⁹ (2013) indica que *“la emoción hace referencia a la cualidad subjetiva o sensación subyacente a una determinada experiencia; y se relaciona con los sentimientos, el afecto y con el estado de ánimo. Sin embargo, es necesario puntualizar que las emociones son típicamente suscitadas en situaciones específicas y de corta duración mientras que el estado de ánimo es difuso en su foco y en su intensidad, y puede llegar a durar de unas horas a meses(...)”* (p.218)

A pesar de que existen variadas definiciones, resulta difícil llegar a una gran idea conceptual que se considere precisa en un fenómeno complejo como las emociones. Es más, las definiciones se han llevado a cabo dependiendo del punto de vista teórico de los investigadores. De allí que, a modo de ejemplo, se puede citar ideas desarrolladas desde una perspectiva biológica que pone un especial énfasis en la importancia de los mecanismos hormonales o cerebrales, los cuales dejan en segundo plano el componente subjetivo-experiencial. O bien, desde la perspectiva cognitiva, la cual contiene un gran énfasis en la importancia de los procesos cognitivos (evaluación, pensamiento) dejando en segundo plano los aspectos fisiológicos y conductuales.

2.1. RAIZ DE LAS EMOCIONES.

Davidoff¹⁰ (1980) señala que las emociones se conforman mediante iguales componentes subjetivos, conductuales y fisiológicos que manifiestan la percepción del individuo respecto a su estado mental, su cuerpo y la forma en que interactúa con el entorno.

⁸ Yankovic, B. (2011). Emociones, sentimientos, afecto. El desarrollo emocional. Manuscrito no publicado.

⁹ Aranguren, M. (2013). Emoción y creatividad: una relación compleja. *Suma Psicológica*, 2, 218.

¹⁰ Davidoff, L. (1980), *Introducción a la Psicología*. México, McGraw-Hill

Sloman¹¹ (1981) indica que existe una necesidad latente de enfrentar un entorno cambiante y parcialmente impredecible, lo cual genera la necesidad de que un sistema natural o artificial inteligente, con motivos simples y capacidades limitadas requiera el desarrollo de emociones para sobrevivir.

Papanicolaou¹² (2004) menciona que la Teoría Cannon-Bard explica que se puede observar que hay una estrecha relación entre las emociones y las respuestas corporales ya que según el autor, estas ocurren de manera simultánea. Lo anterior tiene una especial implicación en la experiencia emocional que el individuo tiene.

Schachter & Singer (2004, citado en Papanicolaou, 2004)¹³ aseguran que el ambiente da señales sobre cómo se debe responder al sentir una activación, es decir, las respuestas emocionales que se pueden experimentar guardan directa relación con la forma en que se interpreta una situación o la manera en cómo nos la interpreten.

2.2. TIPOS DE EMOCIONES.

Plutchik¹⁴(1991) identificó y clasificó las emociones, además postuló que los seres humanos experimentan 8 categorías básicas de emociones que motivan varias clases de conducta adoptiva:

1. Temor
2. Sorpresa
3. Tristeza
4. Disgusto
5. Ira
6. Esperanza
7. Alegría
8. Aceptación

¹¹ Sloman, A. (1981), *Why Robots Will Have Emotions*. University of Sussex. En prensa.

¹² Papanicolaou, A. (2004), Walter Cannon y el surgimiento del cerebrocentrismo. *Revista Española de Neuropsicología*, 6, 25-28.

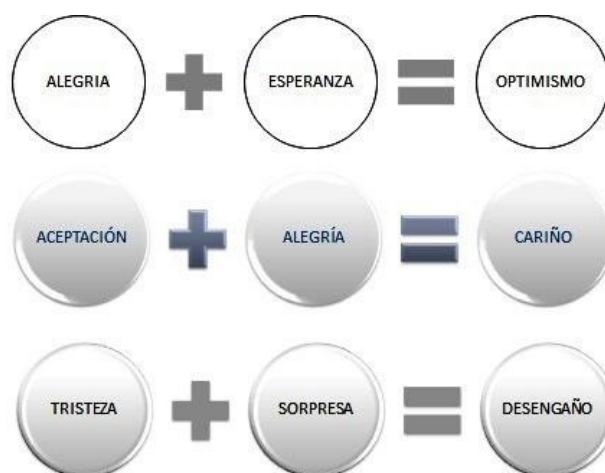
¹³ Papanicolaou, A. (2004) Schachter y Singer y el enfoque cognitivo. *Revista Española de Neuropsicología*, 6, 53-73.

¹⁴Plutchik, R. (1991). *The Emotions*.

Cada una de estas facilita la adaptación a las demandas del ambiente aunque de diferentes maneras.

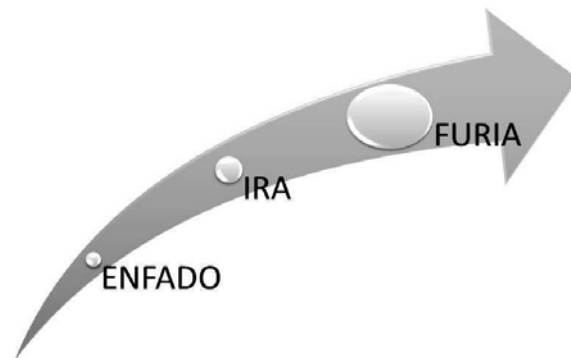
Según Plutchik, las diversas emociones se combinan para producir un espectro de experiencias ampliado. La alegría y la esperanza, al combinarse se convierten en optimismo; aceptación y alegría producen cariño; el desengaño es una mezcla de tristeza y sorpresa. (Ver FIGURA N°1)

FIGURA N°1: Combinación de emociones que generan el espectro ampliado de experiencias.



FUENTE: Elaboración Propia.

Estas emociones fluctúan en intensidad, a modo de ejemplo, la ira posee menor intensidad que la furia y el enfado es menos intenso que la ira. (Ver FIGURA N°2)

FIGURA N°2: Fluctuación de la intensidad de las emociones.

FUENTE: Elaboración propia.

Mientras más intensa sea la emoción, más motivará la conducta. La variación de las emociones depende de la intensidad dentro de cada categoría y ese hecho amplía mucho el rango de emociones que las personas pueden experimentar.

Además todas las emociones son algún tipo de acto, lo que forma una singularidad fundamental a la hora de comprenderlas. Se debe tener en cuenta el entorno, ya que al ser actos, son actos entre actos, esto es, están insertas en los deseos como medios de llevarlos adelante.

Ekman (citado en Pallares¹⁵, 2010) señala que todas las personas, independientemente de sus culturas, comparten emociones transversales que se denominan universales, ya que se manifiestan e interpretan por una expresión facial y corporal muy similar (incluso las invidentes o sordomudas, que no han visto u oído como se manifiestan las emociones de los demás).

Las emociones universales son las siguientes: (ver FIGURA N°3)

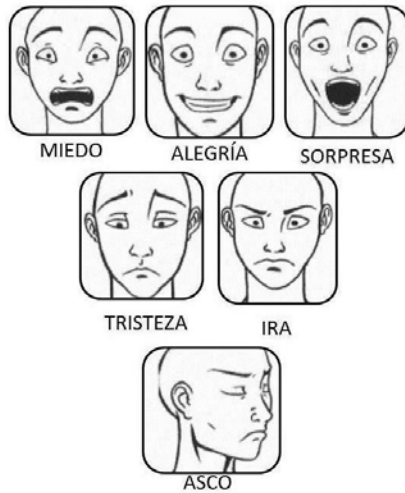
1. El **miedo** en una persona se manifiesta en su cara: por sus ojos fijos y escrutadores en la causa que desencadena el miedo; los músculos tensos y preparados para una

¹⁵ Pallarés, M.Q (2010). *Emociones y Sentimientos. Dónde se forman y cómo se transforman*. Barcelona. Marge Books.

respuesta de huida o ataque; la boca entreabierta mostrando los dientes, respiración frecuente e intensa, sudoración, manos temblorosas y pelos erizados, entre otros signos.

2. La **alegría** manifiesta diversión, euforia, sensación de bienestar y de seguridad. Se aprecia por distintos signos: una cara relajada, boca sonriente con la comisura de los labios elevada, mirada dulce, faz amistosa, brazos abiertos y caídos a lo largo del cuerpo, manos entreabiertas, gesticulación reposada.
3. La **sorpresa** indica asombro, desconcierto. Muestra diferentes signos: los ojos más abiertos de lo habitual y fijos en el objeto causante de la emoción, las cejas arqueadas, la frente fruncida, la boca entreabierta, la actitud observadora o expectante, etc.
4. La **tristeza** muestra pena, soledad, pesimismo. Se adivina por una mirada perdida, con tendencia a fijarse en el suelo, la boca con rictus invertido o hacia el suelo, la cabeza inclinada y sometida, el cuerpo flácido y sin tono, el habla escasa y lenta, el tono apagado.
5. La **ira** manifiesta rabia, enfado, resentimiento o furia. Induce a la destrucción del objeto causante, para lo que da una fuerza momentánea desmedida. La persona muestra una actitud belicosa, unos ojos muy abiertos y fuera de sí, entrecejo fruncido, cara contracturada mostrando los dientes en actitud de lucha, mandíbulas apretadas, cuerpo tenso y amenazante, brazos levantados y con movimientos rápidos y en todas direcciones, dedos separados mostrando las uñas, etc.
6. El **asco** manifiesta disgusto y rechazo. Se aprecia por la tendencia de la cara a alejarse del objeto o la persona causante de la emoción hacia atrás o a los lados, la nariz elevada y en busca de determinados olores desagradables, mueca de desagrado, boca entreabierta mostrando los dientes, las manos en actitud de separación o rechazo, con las palmas hacia el objeto o la persona.

FIGURA N°3: Representación gráfica de seis emociones universales: miedo, alegría, sorpresa, tristeza, ira y asco.



FUENTE: Elaboración propia basado en Pallarés, M.Q (2010). *Emociones y Sentimientos. Dónde se forman y cómo se transforman*. Barcelona. Marge Books.

Adicionalmente a las emociones universales, existen muchos sentimientos y emociones, que Paúl Ekman (citado en Pallares, 2010) cifra en más de tres mil para las cuales da una clasificación amplia: **emociones positivas** y **emociones negativas** (ver CUADRO N°1).

CUADRO N°1: Relación de Emociones y Sentimientos.

EMOCIONES	
POSITIVAS	NEGATIVAS
Felicidad-paz-compasión-gratitud-ternura-	Miedo-ansiedad-angustia-desesperación-estrés-
Admiración-caridad-empatía-bondad-amor-	depresión-odio-ira-envidia-rencor-rabia-culpa-
Afinidad-placer-fe-esperanza-resiliencia-	vergüenza-resentimiento-tristeza-asco-celos-soledad-
Bienestar-alegría-fortaleza-amistad- altruismo-	pesimismo-decepción-egoísmo-indignación-duelo
estima-satisfacción	

FUENTE: Elaboración propia, a partir de Pallarés, M.Q (2010). *Emociones y Sentimientos. Dónde se forman y cómo se transforman*. Barcelona. Marge Books.

Las personas tienen diferentes reacciones frente a un mismo estímulo emocional. Si le parece que la variación identificada puede ser beneficiosa, experimenta una **emoción positiva**, que le hace aproximarse al origen del estímulo mostrando sentimientos de alegría,

amor, paz, ternura, etc. En caso contrario, **la emoción es etiquetada como negativa** y la persona se aleja o lucha contra ella, reaccionando con ansiedad, odio, rabia, ira o miedo. Los seres humanos cuentan con el mecanismo de la emoción para orientarse en determinada situación o cambio.

Yankovic¹⁶(2011) es partidario de que existen dos grandes categorías de emociones:

1. **Emociones básicas:**

No existe consenso respecto al número de emociones básicas, sin embargo, se tiene claro que dentro de esta categoría tienen presencia emociones como la alegría, la aflicción, la ira, el miedo, la sorpresa y la repugnancia. Actualmente no existe cultura alguna en la que haya ausencia de estas emociones. Además, no son adquiridas sino que están integradas dentro de la configuración del cerebro humano. Lo anterior se puede comprobar, por ejemplo, con los bebés ciegos desde nacimiento, donde se puede observar las expresiones faciales típicas de emociones como: sonrisas, muecas de dolor, etc. Las expresiones emocionales no similares a las palabras, que son diferentes entre las culturas, más bien se asemejan a la respiración ya que forman parte de la naturaleza humana.

2. **Emociones Cognoscitivas superiores:**

Esta categoría difiere de las emociones básicas en muchos aspectos. No son tan automáticas como las emociones elementales ni se asocian universalmente a una expresión facial. A modo de ejemplo, sirve de referencia el amor, aunque es posible el amor a primera vista, es relativamente infrecuente. Es más normal que el amor aumente gradualmente o en un periodo prolongado de días, semanas o incluso meses. Esto difiere con el sentimiento de temor, que se apodera de un individuo en fracción de segundos. Mientras el temor resulta fácil de reconocer por su expresión facial típica, no hay expresión facial específica asociada al sentimiento amoroso.

¹⁶ Yankovic, B. (2011). Emociones, sentimientos, afecto. El desarrollo emocional. Manuscrito no publicado.

Las emociones cognoscitivas superiores implican un proceso cortical intenso respecto a las emociones elementales, ya que están asociadas a áreas del neocortex del cerebro. Lo que implica que están expuestas a la influencia de los pensamientos conscientes, lo que las hace susceptibles a variaciones culturales. Sin embargo, a pesar de esta variabilidad siguen siendo emociones universales, dentro de las que se puede mencionar la culpabilidad, vergüenza, desconcierto, orgullo, envidia y los celos.

2.3. EMOCION COLECTIVA.

IESE & SUNION¹⁷ (2010) es de la idea que en los grupos y masas las personas individualmente participan de sentimientos comunes, lo que potencia esas emociones. Basta recordar algunos fenómenos de masa, como la estampida frente a una hecatombe, el magnetismo con el que un grupo de curiosos atraen como la miel de un panal a los que por ahí pasean, la atmósfera de un meeting, para llamar la atención sobre el poder amplificador que puede tener lo colectivo.

Obviamente, no siempre un grupo participa al mismo tiempo de su ambiente afectivo. Hay discordancias, subgrupos rivales o sectores repudiados. No obstante, el hecho de situar al individuo en el marco del grupo proporciona un carácter particular a sus vivencias.

Una explicación de fácil comprensión podría ser la siguiente: la mirada de los otros saca del anonimato al individuo, lo enfrenta con las diferencias o similitudes. Esta conciencia que ilumina nuestra posición nos lleva a acentuarla, queda resaltada bajo tal luz.

Hay sentimientos que varían dependiendo de si se dan en una relación dual o grupal. Alguien puede ser moderadamente tímido cuando se habla con él, pero en un grupo puede anularse completamente. Resulta complejo que un individuo se sienta a gusto en un grupo, porque ello lo fuerza a que se muestre auténticamente, más que nunca, si no se quiere ser borrado o diluir su presencia en nombre de las necesidades del grupo.

¹⁷ IESE & SUNION. (2010). Feelings Management© Estudio sobre los Estados Emocionales en las Organizaciones. España.

El trabajo de afirmación propia en el grupo es considerable. Exige tener un control multilateral: de las relaciones de los diversos miembros con uno mismo, las que tienen entre sí y las propias del grupo como tal frente al exterior. Las personas son definidas y clasificadas por pertenecer a un grupo o clase, se está implicado de cierta manera con él, amándolo, queriéndolo cambiar, porque genera temor o necesidad.

El modo de participar y pertenecer a los grupos no es siempre el mismo. Una versión, la del criterio de espacio físico compartido (un aula, un lugar de trabajo u ocio). Otra posibilidad es que el grupo esté atomizado bajo el punto de vista de la distribución física, aunque no por ello el individuo se siente menos "agrupado" formando una clase de persona (es el caso del rol profesional, la edad, sexo, status, etc).

Se puede mencionar grupos consolidados como instituciones, en un sentido general. Habría entonces instituciones in situ, localizables espacialmente, y otras transversales, recorriendo o cubriendo toda clase de situaciones, jefes, empleados, compañeros, grupo para comer, amigos, etc.

Tanto es así que una de las preocupaciones de gran parte de una sociedad tiene que ver con ser un miembro aceptado por los demás: ser considerado un adulto útil, apreciado y que funciona como los ideales sociales de su ambiente lo indican. Todo ello forma parte de lo más hondo de las ansias de una persona, profunda razón de sus alegrías y tristezas, de sus amores, odios y miedos.

Cuando una persona no "está al tanto" o no funciona como se supone, suele ser señalado por el grupo. La forma va desde lo cómico, para el que tropieza, se equivoca, comete torpezas; hasta las formas de violencia más extremas, como la expulsión, confinamiento y en sociedades menos civilizadas incluso la muerte.

Estar junto a los demás es algo que compromete más de lo que a menudo se está dispuestos a aceptar: normalmente se está demasiado implicados en el corazón del ser-así como- se es con el mundo social. Y es que no sólo lo social "rodea" al individuo sino que también nos configura.

Con respecto a este tema Yagoesky¹⁸ (2000) entrega dos factores que convierten a las emociones en potencialmente negativas: el tiempo de permanencia y las cogniciones que las acompañen. Desde esta óptica existen algunas emociones que pueden dañar cuando dejan de ser una expresión, una reacción, y se fijan como estado o condición, con poca o ninguna variabilidad. Estos estados se asientan en el colectivo y le impregnan de tal manera que llegan a condicionar su proceso como grupo, constituyéndose en una parte muy significativa de su esencia.

Los estados internos que promueven mayor bienestar son: la alegría y la serenidad, y sugiere para alcanzar la alegría, incrementar las actitudes de gratitud y optimismo, y para desarrollar serenidad aboga por aprender neutralidad o bajo juicio, y relajación frecuente.

3. SENTIMIENTOS.

Yankovic (2011) define sentimientos como *“la expresión mental de las emociones; es decir, se habla de sentimientos cuando la emoción es codificada en el cerebro y la persona es capaz de identificar la emoción específica que experimenta: alegría, pena, rabia, soledad, tristeza, vergüenza, etc.”*

Salmurri¹⁹ (2004, citado en Ortiz, 2012) define sentimiento como *“un estado afectivo o de ánimo que se manifiesta a partir de la experiencia de sensaciones afectivas o de acción, en relación consigo mismo, con las personas y con su entorno, cosas, entre otras”*. (p.15)

Según Ortony, Clore & Collins (1996, citados en Ortiz, 2012) *“el sentimiento tiene que ver con una carga de experiencias pasadas que enriquecen la experiencia emocional, de modo que maximiza la efectividad de las respuestas que se dan en el entorno”*. (p.15)

En base a lo expuesto por Mestre & Palmero (2004, citado en Ortiz, 2012) *“el sentimiento se refiere a la conciencia de una emoción, es más bien una experiencia*

¹⁸Yagoesky, R (2000), *La psicología del éxito*, Venezuela: Editorial Ganesha.

¹⁹ Ortiz, C. (2012). Las emociones y sentimientos básicos, su represión como necesidad para ser aceptado. Tesis para optar al título de licenciado en psicología, Facultad de Psicología, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México.

subjetiva de la persona, esto de acuerdo a los acontecimientos que vive momento a momento, es en sí una evaluación de la realidad”. (p.15)

Para EducarChile (s.a)²⁰ los sentimientos son “*estados afectivos relativamente permanentes, que se instalan en nosotros y tiñen con su afecto una situación o relación (...)*”.(p.26)

3.1. DIFERENCIAS ENTRE EMOCIONES Y SENTIMIENTOS.

EducarChile (s.a) explica que la diferencia entre los sentimientos y las emociones radica principalmente en que las ultimas son de aparición más abrupta, más intensas (rabia, miedo, euforia, entre otras), y de corta duración. Por su carácter más intenso, las emociones afectan mucho más las percepciones que los sentimientos que son menos intensos pero más estables en el tiempo.

Ortiz (2012) es de la idea de que la emoción y el sentimiento son conceptos diferentes pero interrelacionados. Por lo tanto, las emociones son innatas a todo ser vivo, son viscerales, se experimentan a nivel orgánico, son espontaneas y de corta duración. No obstante, esto no significa que tengan menor importancia, ya que su función es servir de mecanismo de protección frente a situaciones amenazantes, es decir, están asociadas a la supervivencia.

En cambio los sentimientos corresponden a una representación de mayor elaboración, ya que incluyen el hecho de nombrar a lo sentido basado en la propia historia de vida, es de duración prolongada y se asocia al desarrollo del potencial del individuo. (Ver CUADRO N°2)

²⁰ EducarChile (s.a). ¿Te suena familiar? Expresar los sentimientos. Extraído el 07 de Octubre de 2014 del sitio web de EducarChile: <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0037/File/Orientador%20y%20Jefe%20UTP/56%20Sentimientos.pdf>

CUADRO N°2: Diferencias entre emociones y sentimientos.

EMOCIONES	SENTIMIENTOS
Preceden al sentimiento.	Son posteriores a las emociones, pero su aparición no depende solo de ella.
Pueden ser observadas con facilidad.	No son fáciles de observar.
Intensas.	No son tan intensas respecto a las emociones.
De corta duración.	De larga duración.
Resultado de la evaluación del organismo frente a una situación.	Implican una elaboración y representación cognitiva.

FUENTE: Elaboración propia, basado en Ortiz, C. (2012). Las emociones y sentimientos básicos, su represión como necesidad para ser aceptado. Tesis para optar al título de licenciado en psicología, Facultad de Psicología, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México.

3.2. INFLUENCIA DE LA CULTURA EN LA EXPRESION DE LOS SENTIMIENTOS.

EducarChile (s.a) comenta que frecuentemente en Chile hablar acerca de expresar los sentimientos genera sensaciones contradictorias. Comunicar lo que las personas sienten no es fácil y, muchas veces, se teme que el entorno no acepte a aquel que reconoce ciertos sentimientos. Y algo de cierto hay en eso. No se puede controlar en forma voluntaria lo que se siente frente a una persona o situación: los sentimientos aparecen desde un aspecto no racional de las personas. Lo que sí es posible hacer es tener mayor conciencia de lo que se siente, reconocer en qué momentos surgen algunos sentimientos, y aceptar que se puede ser cambiante en los estados afectivos. Porque los sentimientos aparecen con naturalidad, recordando al individuo que está vivo.

Pero ese estar vivo ocurre en una cultura muy compleja, en donde se aprende a controlar la expresión de algunos sentimientos o, definitivamente, a inhibirla. Se enseña que estar alegre es correcto, mientras que la tristeza es signo de flaqueza. Se enseña que sentir puede ser algo peligroso, tal vez porque cada sentimiento es una aventura hacia lo desconocido. Sin embargo, los sentimientos son un misterio digno de explorar con los ojos abiertos si lo que se busca es comprender más el mundo, como también realizar una revisión introspectiva por parte del individuo.

En primera instancia es importante identificar los roles tradicionales que la cultura asigna a cada sexo, lo que muchas veces lleva a pensar que ciertos sentimientos son propios de los hombres y otros de mujeres.

Así por ejemplo, ocurre que a los hombres les es más permitido sentir y expresar rabia que pena ("los hombres no lloran"). Contrariamente a las mujeres, se les permite la pena y la rabia, o la expresión de ella, se tiende a inhibir ("no es femenino hacer pataletas").

Junto a lo anterior, particularmente en Chile y posiblemente en gran parte de Sudamérica se tiende a asociar a las mujeres con afectividad y a los hombres con la razón o el pensamiento, vinculando así a las mujeres a actividades más bien afectivas, de cuidado de otros. A los hombres, en cambio, se les asocia con actividades físicas e intelectuales.

Las consecuencias de estas posiciones extremas normalmente son que las mujeres que expresan su capacidad para pensar o sus rabias muchas veces son vistas como mujeres agresivas y poco femeninas, y los hombres que expresan mucho su afectividad, serán muchas veces descalificados como poco varoniles en su conducta.

El peso de la cultura es muy significativo en vida de las personas. Para poder abrirse a experiencias diferentes y nuevas el primer paso es mirar cómo se ha socializado y cómo se han internalizado estas formas de ver el mundo.

Probablemente se piense que muchas de las necesidades naturales de expresar sentimientos están en pugna con la cultura. Parece absurdo pensar que se tenga culpa o vergüenza por llorar, por reírse fuerte, o por enojarse desmedidamente.

3.2.1. ALGUNOS SENTIMIENTOS CENSURADOS SOCIALMENTE.

EducarChile (s.a) es de la idea de que en Chile los sentimientos censurados socialmente son:

1. La rabia (más en mujeres que en hombres)
2. El temor (más en hombres que en mujeres)
3. La envidia
4. El rencor

5. La inseguridad (en los hombres, sobretodo en el área laboral)
6. La valoración abierta de uno mismo

Además la institución comenta que no existen conductas o expresiones únicas relacionadas a cada afecto. No existe una sola forma correcta de expresión, ya que hay variadas y diferentes maneras de ser manifestadas, según el estilo de cada persona. Lo importante es que en el proceso de aprender a expresar los sentimientos, especialmente emociones como la rabia, se realice de tal modo de no dañar a los demás.

4. ORIGEN DEL CONCEPTO FEELING MANAGEMENT.

Fernández²¹ (2008) explica que *“El Feeling Management (o gestión de los sentimientos organizativos) plantea la necesidad de analizar y modificar los sentimientos colectivos de un grupo de un equipo, en función de la situación y necesidades específicas de una organización.”*(p.44)

Oset & Casado²² (2008) comentan que el concepto de gestión de los sentimientos organizativos o Feeling Management tiene como principal objetivo realizar un diagnóstico del estado emocional de una organización mediante los equipos que la conforman con la finalidad de alinear dichas emociones con los objetivos de la organización. Se trata de disponer de información importante y los mecanismos de intervención para diseñar políticas y acciones que faciliten a la organización recuperar la ilusión en momentos de desánimo, la unión y confianza en momentos de cambio, mediante la movilización de los estados de ánimo de los equipos.

Fernández & López²³ (2009) señalan que: *“Feelings Management aparece como una de las principales herramientas que nos ayudan en los procesos de gestión de nuestros equipos poniendo su foco principal, en el diagnóstico e identificación de los mapas emocionales, para a partir de esta base realizar procesos de intervención eficaz en los mismos.”*(p.50)

²¹Fernández, J. (2008) El alma de las organizaciones, *Capital Humano*, p.44

²² Oset, J & Casado, C. (2008): La Metodología del Modelo del Feeling Management. *Manager Business Magazine*, 23, 44-45. España

²³ Oset, J. & López, J.(Julio/Agosto 2009) Persiguiendo Emociones, *Manager Business Magazin*,

IESE & SUNION (2010) explica que el modelo conceptual diseñado en el contexto del modelo Antropomórfico (que incurre en como las organizaciones sienten, al mismo tiempo que piensan y quieren). Esta conceptualización de gestión de los sentimientos en la organización se define como un modelo creado para diagnosticar e intervenir en las emociones de la organización, de manera tal de aportar soluciones para alinear sentimientos y conductas con las estrategias organizacionales.

La gestión de los sentimientos organizativos plantea que las unidades de las diversas organizaciones, al igual que las personas, poseen sentimientos, y la gestión de sentimientos colectivos en el seno de las organizaciones es un factor crítico de éxito en los procesos de transformación.

Este peculiar modelo expone que las organizaciones se emocionan, se disgustan o entusiasman con un efecto directo en la productividad de sus equipos y por ende en la consecución de resultados.

5. BENEFICIOS DEL FEELING MANAGEMENT.

IESE²⁴ & SUNION²⁵ (2010) comentan en sus estudios que: *“Antes de entrar en el proceso de trabajo que utilizada el modelo Feelings Management, su metodología, sus resultados y conclusiones, debemos acometer un último asunto: la utilidad del modelo de gestión de los sentimientos de la organización. ¿Qué beneficios o utilidades reporta la aplicación del Feelings Management? ¿En qué circunstancias es idóneo utilizarlo? ¿Hay contextos en los que no es recomendable su utilización?”*

El principal beneficio del Feelings Management, en cuanto herramienta de evaluación y actuación en los estados emocionales de los equipo dentro de las organizaciones, es realizar una revisión profunda del estado emocional del equipo, los orígenes del mismo y

²⁴ IESE Business School (anteriormente conocido como Instituto de Estudios Superiores de la Empresa) es una escuela de posgrado en dirección de empresas de la Universidad de Navarra. Cuenta con campus en Barcelona y Madrid, y sedes en Nueva York, Múnich y São Paulo. Ofrece formación en dirección general de empresas e instituciones. Es una de las escuelas de negocios más importantes del mundo.

²⁵SUNION nace en 1989 como una consultora especializada en formación corporativa y recursos humanos, ya que considera ambos pilares fundamentales para el desarrollo de las personas y las organizaciones.

establecer procesos de actuación que consigan cambiar estados emocionales negativos en estados emocionales positivos y proactivos.

Un claro ejemplo se puede dar cuando una empresa acaba de realizar un profundo proceso de reorganización interna, con salidas y entradas de personal y movimientos internos. La información acerca de cuál es el estado emocional puede ser muy relevante para saber, qué estilo de comunicación será el más adecuado en la nueva situación, dependiendo de si existe, por ejemplo, miedo. También permitiría detectar posibles casos de desmotivación, abatimiento o enfado, y actuar en consecuencia.

Feelings Management tiene también una importante utilidad como criterio de decisión previo, puesto que permite hacer aproximaciones fiables acerca de cuál será la reacción de un equipo frente a determinadas decisiones o situaciones. Por ejemplo, un equipo con un estado emocional de miedo o tristeza, no reaccionará bien ante cambios organizativos: es muy probable que lleguen a un estado de enfado. Teniendo esta información, el equipo directivo podrá decidir cómo y cuándo realizar los cambios, y cómo comunicarlos.

Las fluctuaciones de los ciclos económicos que concluyen en recesiones temporales proporcionan un ejemplo claro y muy favorable de área de aplicación del Feelings Management. Es muy factible que la situación de un gran número de empresas y de la coyuntura económica en general está generando en los equipos sentimientos de tristeza o miedo, con sus diferentes matices. En el plano personal, seguramente estarán teniendo lugar procesos de desmotivación, abatimiento, estrés. En esta situación, las empresas eficientes tendrán que empezar a preocuparse por lo que ocurrirá una vez que comience la recuperación. En algún grado, muchos empleados (especialmente aquellos cuyas empresas han sufrido un expediente de regulación de empleo, aunque ellos no se hayan visto afectados) sientan que la empresa ha quebrantado su compromiso, el contrato emocional y psicológico. La confianza, según las prácticas de recursos humanos que se hayan implantado, puede haberse visto afectada por la situación. En este contexto, el diagnóstico del estado emocional de la organización puede ser determinante para detectar y prevenir situaciones que pueden estar afectando al rendimiento y, sobre todo, provocando sufrimiento y desconfianza. Cuidar a los supervivientes, es una opción viable para asegurar

que la plantilla tendrá continuidad cuando comiencen a aparecer signos de recuperación y movimiento en el mercado laboral.

6. EL MODELO DE FEELING MANAGEMENT.

IESE & SUNION explican que el modelo tiene como principal objetivo identificar, mediante el debido diagnóstico, el estado emocional de la organización, o de los equipos que la integran con el fin de modificar los sentimientos grupales negativos y reactivos en positivos y proactivos, para alinear dichos estados emocionales con los objetivos de la organización. Se trata, de contar con la información relevante y las herramientas de intervención para diseñar políticas y acciones que favorezcan a la organización para recuperar la esperanza en las organizaciones, diagnosticando y redireccionando el estado de ánimo de los equipos que las conforman.

El estudio de las repercusiones de los sentimientos, emociones, capacidades y personalidades de cada una de las personas que conforman una organización en el cumplimiento de los objetivos de negocio ha llevado a los estudios de la gestión a diseñar diferentes modelos y teorías de motivación, retribución e incentivos, etc. No obstante, el modelo de Feeling Management presenta un método de evaluación e intervención en el terreno de las emociones colectivas. Es decir, no se trata de actuar sobre un individuo en particular, sino sobre los equipos, ya que los sentimientos y las emociones facilitan u obstruyen la consecución de los objetivos, porque los sentimientos definen los estados emocionales grupales y la emoción promueve la acción. Es por esto que es de vital importancia desarrollar la necesidad de analizar e impulsar o modificar los sentimientos colectivos del grupo afectado, en función de la situación y necesidades específicas de la organización.

Para el entendimiento total de lo anteriormente planteado se debe considerar el concepto central del modelo: el estado emocional del equipo. La gestión de los sentimientos colectivos demuestra que la emoción colectiva subyace en la organización. En primera instancia hay que identificarla y luego asumirla, y a continuación conocer en qué razones se fundamenta. Sólo después de lo anterior se podrá actuar de forma eficaz sobre la

potenciación y/o generación de los estados emocionales ideales para afrontar la transformación necesaria.

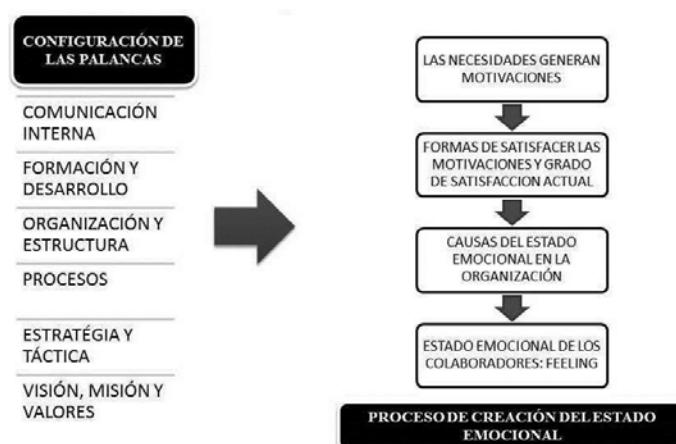
El estado emocional colectivo es autónomo respecto a las emociones de las personas que forman el equipo, aunque se ha formado a partir de ellos. Es más, el estado emocional del equipo puede llegar a imponerse en el plano individual, alterando los sentimientos y emociones de los miembros del equipo.

De aquí la importancia de analizar y trabajar los sentimientos en los equipos. Una vez identificados los sentimientos colectivos se puede tener una idea cercana y factible de qué reacciones generan esos sentimientos. Acto seguido se identifican las palancas²⁶ que permiten activar o potenciar y modificar estos estados emocionales, de modo que promuevan sentimientos que generen actitudes positivas y proactivas en los equipos de cara a conseguir el alineamiento entre los equipos de la organización y la estrategia de transformación deseada.

Una vez identificadas las palancas que pueden conseguir el alineamiento del equipo con las necesidades de la organización deben ser activadas y observar los resultados.

Esas acciones corporativas se hallan en el origen de la motivación de los colaboradores, ya que determinan cómo se satisfacen las motivaciones de los empleados de la organización. Por tanto, operando sobre ellas es posible cambiar la satisfacción y el estado emocional global y reorientarlo para que ayude en la transformación competitiva que actualmente tanto necesitan las organizaciones. (Ver FIGURA N°4)

²⁶ Factores o elementos que actúan como promotores de sentimientos positivos o como inhibidores de sentimientos negativos.

FIGURA N°4: Configuración de las palancas.

FUENTE: Elaboración propia en base a Oset, J.(2008). Feelings management: Gestión de los sentimientos colectivos en momentos de transformación empresarial, *Expertos en Management*, 132, 44-45.

6.1. IMPORTANCIA DEL EQUIPO EN LA ADMINISTRACION DE LOS SENTIMIENTOS CORPORATIVOS.

IESE & SUNION²⁷ (2010) comentan que como elemento clave del modelo, el equipo y los sentimientos de los miembros hacia él se estudian de forma independiente. El objetivo es determinar el nivel de productividad del equipo o como perciben los miembros del equipo la eficacia del mismo, para lo cual el modelo utiliza las características de los equipos eficientes de Harvard Business Essentials, recogidas en “las herramientas del Directivo”, estas características son:

1. Competencia

Cada miembro del equipo debe tener el talento, el conocimiento, la experiencia y el saber técnico para realizar el trabajo requerido.

²⁷ IESE & SUNION. (2010). Feelings Management© Estudio sobre los Estados Emocionales en las Organizaciones. España.

2. Meta clara y común

Es imprescindible que todos los miembros del equipo tengan una y la misma idea clara de la cual es la meta a lograr.

3. Compromiso

Tener una meta clara y común es una condición indispensable de cualquier equipo. Los equipos eficientes van más allá y comparten, además de la definición de la meta, un fuerte grado de compromiso con el logro de la misma.

4. Beneficio mutuo y compartido

Todos los miembros del equipo contribuyen al logro y se benefician de los resultados en una medida justa y equitativa.

5. Apoyo de la organización

Un equipo, aunque tenga un amplio grado de autonomía, funciona dentro de una organización, que es responsable de ofrecer el apoyo necesario a través de un adecuado sistema de evaluación y retribución del equipo.

6. Alineación

Las metas del equipo deben estar alineadas con las de organización y esta alineación debe ser percibida por los miembros del equipo. De esta manera la percepción de la contribución del equipo a los objetivos de la organización será coherente y será la base de la justificación del trabajo del equipo y de su remuneración.

Es importante hacer mención que un equipo es algo diferente a un grupo de personas que trabajan juntas.

Un equipo tiene metas y objetivos comunes, roles diferenciados, una cierta biografía y método de trabajo. Estas características toman protagonismo al momento de aplicar diferentes métodos de diagnóstico, puesto que lo que se pretende averiguar es el estado emocional del equipo. Si los mismos individuos no son capaces de identificar con claridad a qué se refieren las preguntas cuando se habla de equipo, cada uno de ellos hará referencia a realidades distintas: la empresa, el departamento, las personas con las que colaboran habitualmente, etc. Por este motivo, cuanto más claro estén las fronteras del equipo, más confiables serán los resultados. Caso contrario, uno de los resultados inconsistentes o incoherentes suelen ser síntoma de la ausencia de una clara idea de equipo, exista este formalmente o no.

Una situación frecuente de este tipo suele darse, por ejemplo, cuando se produce la reorganización de dos equipos en uno, sin definir adecuadamente los nuevos roles y la nueva situación. En estas circunstancias, los resultados suelen mostrar claramente dos culturas y dos estados emocionales diferentes, polarizándolas respuestas en torno a dos estados.

6.2. ASPECTO BIDIMENSIONAL DEL MODELO FEELING MANAGEMENT.

Oset²⁸ (2009) explica que teniendo en cuenta una valencia dinámica relacionada con los estados de acción o inacción y una valencia afectiva relacionada con el placer o el displacer.

La conjunción de los dos aspectos da lugar a cuatro estados emocionales, todos ellos con una zona de estabilidad. (Ver FIGURA N°5)

²⁸ Oset, J. (2009). Del miedo a la ilusión en un equipo. Feeling Management como modelo de intervención emocional en las organizaciones. *Manager Business Magazine*.25, 43-44.

FIGURA N°5: Dimensión Bidimensional del modelo de Feeling Management.

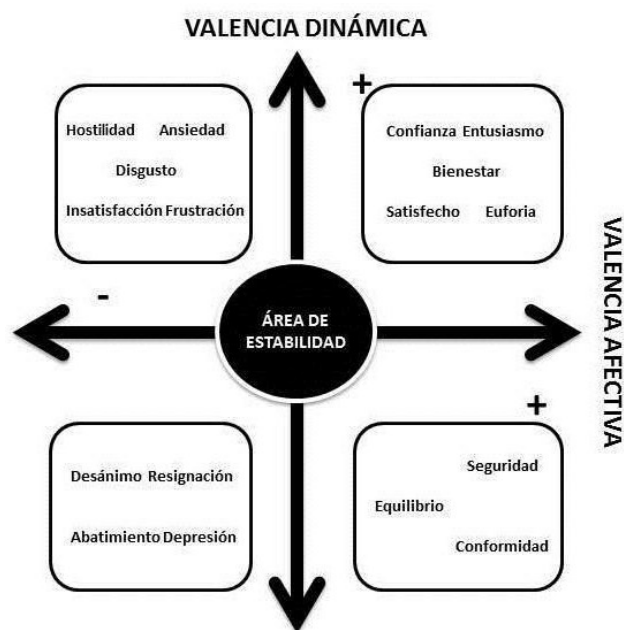


FUENTE: Elaboración propia, basado en Oset, J. (2009). Del miedo a la ilusión en un equipo. Feeling Management como modelo de intervención emocional en las organizaciones. Manager Business Magazine.25, 43-44.

6.3. DIMENSIÓN ESPACIAL DEL MODELO FEELING MANAGEMENT.

Oset comenta la dimensión espacial está basada en la intensidad con que se viven, muestran y manifiestan las múltiples emociones que forman cada uno de éstos estados emocionales. (Ver FIGURA N°6)

FIGURA N°6: Dimensión espacial del modelo de Feeling Management.



FUENTE: Elaboración propia, basado en Oset, J. (2009). Del miedo a la ilusión en un equipo. Feeling Management como modelo de intervención emocional en las organizaciones. Manager Business Magazine.25, 43-44.

6.4. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO FEELING MANAGEMENT: ESTADOS EMOCIONALES BÁSICOS.

Profundizando en la dimensión bidimensional del modelo, existen cinco estados emocionales básicos:

6.4.1. Miedo.

Determina que los equipos se muestran incapaces de manifestarse con libertad (indefensión). Demuestran un exceso de precaución y desconfianza (inseguridad). Como consecuencia, no se sienten libres de comunicarse, ni de proponer, plantear o sugerir nuevas ideas, tareas o proyectos (frustración).

6.4.2. Enfado.

Los equipos en estado de enfado se caracterizan por una actitud de irritación, conflictividad, oposición y rechazo (rechazo y ansiedad). Manifiestan conductas de indisciplina hacia la organización e incurren en críticas hacia las decisiones estratégicas de la compañía (ira).

6.4.3. Tristeza.

Los equipos en estado de tristeza se encuentran desmotivados (resignación), se muestran negativos, poco perceptivos y pesimistas (desánimo), además de carecer de iniciativa y de eludir retos y desafíos (abatimiento).

6.4.4. Alegría.

Los equipos en estado de alegría presentan proactividad, el esfuerzo, el compromiso (optimismo) y la motivación de logro (satisfacción). Su iniciativa y flexibilidad favorece su orientación al cambio y su notable motivación determina la búsqueda del desafío constante y el interés por la mejora y la innovación (euforia).

6.4.5. Estabilidad.

Los equipos estables se caracterizan por la experiencia, el conocimiento y la consolidación (confianza). Estos equipos han desarrollado una actitud positiva y leal hacia la organización y siguen mostrándose orientados al aprendizaje (bienestar). No obstante, su estado de afianzamiento y madurez en ocasiones se traduce en muy limitada proactividad e iniciativa (calma).

En congruencia con la dimensión espacial del modelo, el equipo de trabajo de IESE & SUNION ²⁹ (2010) explican que los estados emocionales no son rígidos, sino que están conformados por una gama de diferentes dimensiones. Un claro ejemplo de lo anterior es la

²⁹ IESE & SUNION. (2010). Feelings Management© Estudio sobre los Estados Emocionales en las Organizaciones. España.

tristeza, ya que esta se puede manifestar mediante el abatimiento o predominar la dimensión de pesimismo: el estado emocional sigue siendo el mismo, la tristeza, pero aparecen diferencias de dimensión que pueden desencadenar comportamientos diferentes.

Para dar explicación a la variedad de espectros mencionados con anterioridad, el modelo integra en cada estado emocional tres posibles dimensiones de estado, el cual puede dar una visión ampliada que facilita la captación y medición de casi la totalidad de la gama emocional colectiva. Los matices reflejados son los siguientes: (ver CUADRO N°3)

CUADRO N°3: Estados emocionales de los equipos y dimensiones derivadas.

ESTADO	DIMENSIONES
Miedo	Indefensión
	Inseguridad
	Frustración
Enfado	Rechazo
	Ansiedad
	Estrés
Tristeza	Resignación
	Desánimo
	Abatimiento
Alegría	Optimismo
	Satisfacción
	Euforia
Estabilidad	Confianza
	Bienestar
	Calma

FUENTE: Elaboración propia, basado de IESE & SUNION. (2010). Feelings Management© Estudio sobre los Estados Emocionales en las Organizaciones. España: Oset, J., López, J. & Navarro, P.

Un equipo de trabajo o una organización estará dentro de uno de estos cinco estados emocionales, y dentro de dicho estado, la tendencia con mayor preponderancia será uno de los tres componentes o matices del mismo. Como es de esperar, no siempre los estados emocionales estarán presentes con la misma nitidez: en ocasiones aparecerá un estado como tendencia dominante clara y, en otros, aparecerán dos o más estados emocionales dominando el grupo de estudio. Lo relevante es conocer cuál o cuáles son las tendencias que dominan el equipo, con la finalidad de analizar los elementos del entorno que están causando dicha tendencia y los efectos que puede tener. Este análisis permitirá no solo

conocer mejor las causas del comportamiento de los integrantes del equipo sino también poder hacer una previsión del mismo y una estrategia de corrección del estado emocional si fuera preciso.

Una arista importante de la metodología es el diagnóstico, que básicamente consiste en comparar entre el estado emocional del equipo y las emociones individuales de cada uno de los integrantes del grupo estudiado.

Como se ha enunciado anteriormente, el estado emocional constituye una realidad diferente de las emociones individuales a partir de las cuales se ha originado. Por este motivo, no debe causar asombro que un diagnóstico del estado emocional de un equipo muestre valores diferentes a los de los individuos.

Es posible tener acceso a esta información el método utilizado para el diagnóstico incorpora dos tipos de preguntas: orientadas al equipo y referidas a las emociones de las personas. Esta diferenciación facilita la comparación de las emociones individuales (manifestadas por el individuo respecto a si mismo) con las emociones hacia el equipo. De esta forma se puede ilustrar una doble dimensión individuo-equipo. (Ver FIGURA N°7)

FIGURA N°7: Estados emocionales de los equipos y matices derivados, niveles individuales y de equipo.



FUENTE: Elaboración propia, basado de IESE & SUNION. (2010). Feelings Management© Estudio sobre los Estados Emocionales en las Organizaciones. España: Oset, J., López, J. & Navarro, P.

Mediante el diagnóstico del estado emocional de diferentes equipos se puede obtener una “fotografía” de cuál es el mapa emocional de la empresa, mapa que seguramente adquiriría diferentes tonos según los departamentos o equipos.

CAPITULO II: GESTIÓN DE
LA PRODUCTIVIDAD
LABORAL

1. INTRODUCCION.

El contexto actual en el que se desenvuelven las empresas, caracterizado por la globalización, hace que estas busquen alternativas para ser más competitivas. Indudablemente lo anterior se puede alcanzar mediante una mejora en la calidad y la productividad, ya que estos aspectos son elementos diferenciadores que permiten hacer frente a la agresiva competencia dentro de los mercados globales. Además es importante mencionar que el aumento de la productividad a nivel agregado dentro de un país es completamente benéfico para el aumento del producto interno bruto (PIB).

Lo anterior se puede ver reflejado, por ejemplo, durante 2013. La productividad laboral en Chile alcanzó los US\$ 33.222 por persona empleada¹, dejando a nuestro país por sobre el resto de América Latina según un informe de Euromonitor International, lo cual tiene una repercusión positiva sobre la creación de empleo dentro de la nación.

En el mismo estudio, México llega a US\$ 24.608 por trabajador, Brasil a US\$ 18.789 y Perú a US\$ 12.573. No obstante, la productividad laboral promedio en los países de la OCDE² llega a US\$ 78.159, más del doble que Chile.

Lo anterior explica el fundamento en el que se basan líderes y directivos en general por abordar esta temática, formulando políticas y estrategias de acción que están directamente relacionadas con el cumplimiento de objetivos organizacionales y permiten generar valor e incrementar utilidades para la empresa.

2. PRODUCTIVIDAD.

Existen diversos especialistas que dan diferentes significados y contextualizaciones a la productividad, como por ejemplo, Martines³ (1998, citado en Tito, 2012) explica que

¹ Chile encabeza índice de productividad laboral en economías de América Latina. (2014, Febrero 25). El Mercurio, p. 6.

² OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

³ Tito, P. (2012) *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. Tesis Para optar el grado académico de Doctor en ciencias administras, Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

productividad “se define como un indicador que mide que tan bien se está usando los recursos en la producción es decir, en la utilización de recursos utilizados y productos obtenidos”

Everett & Ronald⁴ (1991) indican que: “la productividad se puede expresar con base en factores totales o con base en factores parciales. La productividad total de los factores es la relación entre la producción con base en todos los insumos:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Mano de obra} + \text{Capital} + \text{Materiales} + \text{Energía}}$$

La relación entre la producción relativa a uno, dos o tres insumos (mano de obra, capital, materiales y energía) constituye la medida parcial de la productividad.”

Marx⁵ (1867), define productividad como: “...el grado social de productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transformada en producto...”.

Queirolo⁶ (2010) menciona que “productividad puede definirse como la relación entre la calidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados”.

Macroeconómicamente, Medianero⁷ (2004) comenta que: “productividad se define como la maximización del valor real de la producción obtenida en una dotación dada de factores de producción. Lo ideal es obtener el alto nivel del PBI con un nivel dado de inversión, lo que reflejaría un elevado nivel de productividad” (p.289)

⁴ Everett, A.E (1991). *Administración de la producción y las operaciones*. México, Pearson.

⁵ Marx, K. (1867). En su obra “*El Capital*”. Extraído de la base de datos disponible en línea; <http://definanzas.com/2009/05/25/concepto-de-productividad/> Accesado el 9 de Abril de 2014.

⁶ Queirolo, A. (2010) *Estudio del balance conciliación trabajo-tiempo familia ; su relación y efecto en la flexibilidad y productividad laboral en el sector de la construcción*. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Departamento de Administración y Auditoría, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

⁷ Medianero, D. (2004) *Productividad Total, Teoría básica y métodos de medición*. Editorial Mercados y Norandina, Lima, Perú.

Espinoza⁸ (2001) explica que: “*La productividad tiene varias definiciones según quien la defina, pero todas ellas llegan a la inexorable siguiente razón:*

$$PRODUCTIVIDAD = \frac{OUTPUT}{INPUT}$$

Output dividido por el Input, no es más que la razón entre lo que entra y lo que sale.”

De lo anterior se puede dar la interpretación con la relación existente entre la corriente de salida y la corriente de entrada de un sistema, representada mediante el cociente de las dos energías mencionadas con anterioridad.

Martens⁹ (2000) es de la idea de que “*la productividad se define en su expresión más elemental como la relación entre insumo y producto. La mejora de esta relación, conllevaría teóricamente a mayores niveles de bienestar (...)*”

2.1. TIPOS DE PRODUCTIVIDAD.

Tito (2012) menciona que la productividad se puede clasificar desde el punto de vista económico en las siguientes categorías:

2.1.1. Productividad total:

Corresponde al rendimiento de todos los factores que componen el proceso productivo. Sus resultados y el análisis de los factores explicativos de los resultados difieren y solo pueden ser explicados bajos dos aspectos: entorno económico social y aspecto tecnológico.

⁸ Espinoza, M. (2001) *Impacto en la productividad debido a la certificación de la categoría y especialidad de la mano de obra directa en Sigdo Koppers S.A.* Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial, Mención Gestión, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

⁹ España, Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. (2000). *La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional.* Madrid: Martens, L.

2.1.2. Productividad parcial:

Es el rendimiento de uno de los factores productivos. Teniendo en cuenta que a teoría económica básica comenta que los factores de producción son el capital, el trabajo y los recursos naturales.

Queirolo (2010) plantea una clasificación similar a la del autor anterior, pero su categorización se fundamenta en base a la cantidad de insumos que son utilizados, frente a lo cual se plantean 3 tipos:

2.1.3. Productividad Parcial:

Refleja la relación entre las unidades producidas y un solo tipo de insumo.

2.1.4. Productividad del Factor Total:

Corresponde a la unión de la productividad neta y la sumatoria de los insumos “mano de obra y capital”.

2.1.5. Productividad Total:

Es la relación que se da entre el total producido y la suma de todos los factores productivos utilizados en un proceso durante un determinado periodo de tiempo.

Llamas¹⁰ (2003) es de la idea de que existen 3 tipos o clasificaciones de productividad en donde menciona dos clasificaciones que no han sido abordadas con anterioridad y mantiene el concepto similar, pero más aritmético de productividad total de los factores:

2.1.6. Productividad de la Mano de Obra:

Es la cantidad de bienes o servicios que cada trabajador puede producir dentro de un periodo de tiempo establecido, generalmente una hora.

¹⁰ Llamas, M. (2003) *Estandarización y optimización del sistema laboral para el empaque de piezas de exportación en Volkswagen de México*. Tesis profesional presentada para optar al título en Licenciatura en Ingeniería Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial y Textil. Universidad de las Américas Puebla, Puebla, México.

2.1.7. Productividad del Capital:

Se refiere a la cantidad de bienes o servicios que se pueden producir respecto a cada unidad de insumo de capital físico (equipos, instalaciones y maquinaria) en un periodo de tiempo establecido, generalmente un año.

2.1.8. Productividad Total de los Factores:

“Es igual a la productividad de la mano de obra más la productividad del capital, multiplicadas ambas por el coeficiente técnico que representa la participación de cada factor en el producto total.” (p. 18)

2.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS TIPOS DE PRODUCTIVIDAD.

Moreno¹¹ (1995) identifica ventajas y desventajas vinculadas a los tipos de productividad, dentro de los que se pueden mencionar:

1. Medidas de Productividad Parcial:a. Ventajas

- Fácil comprensión
- Fácil obtención de datos
- Fácil cálculo de los índices de productividad

b. Desventajas

- Si las medidas son utilizadas de manera aislada, pueden conducir a errores muy costosos.
- No tiene manera de explicar los aumentos en los costos globales.
- El control de las utilidades a través de las medidas parciales pueden ser un enfoque “al tanteo”.

¹¹ Moreno, O. (1995). *Productividad y Desarrollo Económico*. Tesis profesional presentada para optar al título de Ingeniero Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Sonora. Sonora, México.

2. Medidas de Productividad de Factor Total:a. Ventajas

- Es relativamente fácil de obtener los datos.
- En la mayoría de los casos es atractiva desde el punto de vista de la evaluación económica.

b. Desventajas

- No capta el impacto de los materiales y los insumos de energía.
- El enfoque de valor agregado para una empresa no es muy apropiado ya que es complicado que los administradores operativos relacionen el valor agregado producido con la eficiencia en la producción.
- No es apropiado cuando los costos de los materiales son considerables.
- Solo considera los insumos de mano de obra y capital.

3. Medidas de Productividad Total:a. Ventajas

- Considera toda la producción y los insumos cuantificables.
- El control de las utilidades a través de este método es un gran beneficio para la alta administración.
- Si se usa con medidas parciales, puede guiar al administrador de una manera efectiva.
- Se relaciona fácilmente con los costos totales.

b. Desventajas

- Es relativamente complejo obtener datos para cálculos a nivel de producción y cliente.
- Al igual que las medidas parciales, y la de factor total, no toma en cuenta los factores intangibles de la producción.

2.3. FACTORES DE PRODUCCION.

Tito (2012) explica que desde la perspectiva económica los factores productivos son aquellos recursos, materiales o no, que al ser mezclados en un proceso productivo generan valor para la elaboración de bienes y servicios, los cuales son:

2.3.1. Capital:

Es el reflejo de la acumulación de la producción humana y desde la perspectiva de capitalismo, es el factor fundamental del crecimiento económico. A través del capital es factible obtener bienes y servicios productivos que servirán para generar la riqueza social de las personas y elevar la calidad de vida.

El capital ayuda a transformar los recursos naturales e intelectuales en bienes de utilidad para las personas.

La noción de capital contempla no solo lo que se conoce como dinero, puede abarcar conceptos como bienes, equipos, conocimiento, plantas, edificios, dones, habilidades etc. Es decir, todos los insumos que se han acumulado a través del tiempo que pueden generar algún tipo de valorización y expansión.

2.3.2. Interés:

Es considerado un factor de producción, debido a que es la variable que más afecta el valor relativo del capital. La utilización del capital en el mundo moderno, depende de la valoración de alternativas de inversión, en donde las tasas de retorno de los proyectos, se comparan con las tasas de interés más atractivas que se ofrecen. Si una tasa de interés en un banco es más conveniente que el retorno de un proyecto, simplemente no hay movilización activa del capital. Técnicamente un interés es todo aquel provecho, utilidad o lucro producido por el capital.

2.3.3. Tecnología:

El saber hacer y el conocimiento aplicado es un factor de producción, a través del progreso tecnológico, el hombre ha sido capaz de diversificar y ampliar sus horizontes, llegar cada día más rápido, mejor y más eficientemente en la búsqueda de sus objetivos.

A través de mejoramiento tecnológico, la humanidad ha mejorado su nivel de producción constantemente, e independientemente de la distribución del conocimiento, hoy se produce más de mil veces más de lo que se producía en comparación al siglo pasado.

La tecnología hace que la producción se escale a niveles nunca antes vistos en donde el poder del capital acogido por el poder de la tecnología puede crear economías de escala en donde incluso existen empresas que tienen dominio mundial de los mercados.

2.3.4. Trabajo:

*“Esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, en contraposición a capital”*¹². El concepto abarca diversas nociones, sin embargo las principales son:

- a) El esfuerzo humano en la búsqueda de un fin productivo.
- b) El esfuerzo que merece una remuneración.
- c) El uso de la inteligencia humana aplicada a las actividades.
- d) Ocupación retribuida.

A través del progreso y la diversificación, el trabajo humano se ha dividido, generando especialización. Actualmente los trabajos más complejos y de mayor valoración económica son los que provienen de la complejidad intelectual o el talento.

Se ha pasado de una sociedad basada en el trabajo manual a una sociedad basada en el trabajo intelectual, en cuyo caso los resultados se explican por 3 elementos:

¹²Diccionario de la lengua española (2014), extraído el 15 de octubre de 2014, desde <http://lema.rae.es/drae/?val=trabajo>

- El aumento de la cantidad de los demás factores.
- La mejora de la tecnología, tanto la productiva como la administrativa.
- La evolución favorable del entorno económico-social, que tiene influencia positiva en las decisiones y expectativas de los agentes económicos

2.4. FACTORES QUE AFECTAN A LA PRODUCTIVIDAD.

2.4.1. Clasificación según Velásquez de Naime, Rodríguez & Guaita¹³ (2012)

Los autores son de la idea de que existen dos tipos de dimensiones que afectan a la productividad:

2.4.1.1. Contexto Externo:

Elementos que no pueden ser controlados por las organizaciones, tales como:

2.4.1.1.1. Gobierno:

Guarda relación con las leyes, reglamentaciones, situaciones políticas, económicas y sociales que de alguna manera tienen repercusiones específicas dependiendo del país donde operen.

2.4.1.1.2. Entorno:

Dentro de esta clasificación se encuentran, por ejemplo, competencia, clientes, medio ambiente y sociedad. Estas tienen como factor común crecientes y exigentes demandas las cuales deben ser respondidas por la organización garantizando un determinado nivel de satisfacción.

¹³ Velásquez de Naime, Y., Rodríguez, C. & Guaita, W. (2012) Model of the factors that affect productivity. XVI Congreso de Ingeniería de Organización, España.

2.4.1.2. Contexto Interno:

Esta clasificación se fundamenta principalmente en que pueden ser controladas total o parcialmente por la organización, son áreas que brindan oportunidades de mejoramiento de la productividad y se tornan en elementos estratégicos, ya que estos deben ser abordados bajo la óptica del mejoramiento continuo y la integración de estos factores, de los cuales se pueden mencionar:

2.4.1.2.1. Gestión administrativa:

Considera elementos como la administración, generación de conocimiento, aprendizaje organizativo, toma de decisiones centralizadas.

2.4.1.2.2. Mano de obra:

Mezcla de la fuerza de trabajo, estabilidad, influencia sindical, capacitación, remuneraciones, calidad de la fuerza laboral, destrezas.

2.4.1.2.3. Materiales y suministros:

Considera energía, inventarios, compras, diseño de producto, materiales, logística, almacenamiento y manejo de materiales.

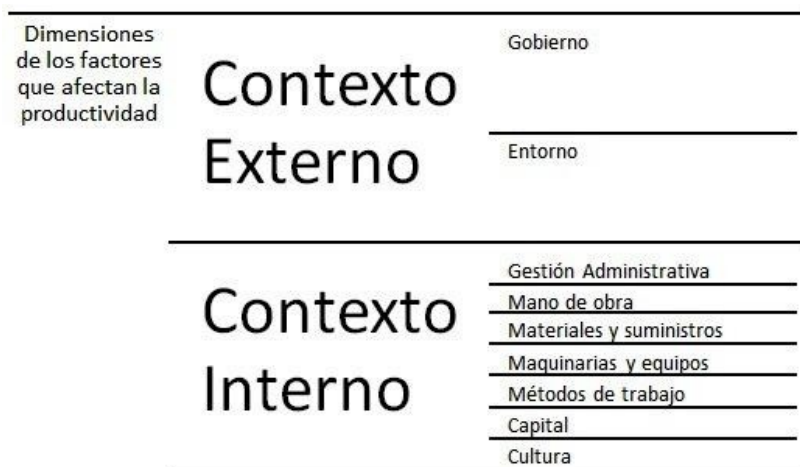
2.4.1.2.4. Maquinarias y equipos:

Vida útil de los equipos, tecnología, mantenimiento, innovación, tecnología.

2.4.1.2.5. Métodos de trabajo:

Diseño del trabajo, flujos del proceso, mejoramiento de los sistemas, ergonomía, mejoras técnicas, condiciones de trabajo, curva de aprendizaje.

FIGURA N°8: Factores que afecta la productividad



FUENTE: Elaboración propia, basado en Velásquez de Naime, Y., Rodríguez, C. & Guaita, W. (2012) Model of the factors that affect productivity. XVI Congreso de Ingeniería de Organización, España.

2.4.2. Clasificación según Noda¹⁴ (1997)

El autor plantea una clasificación similar al autor anterior, no obstante presenta algunas diferencias a nivel de categorización. Frente a lo cual explica que existen factores que repercuten sobre la productividad, desde distintos puntos, tanto a nivel externo como interno, factores que tienen que ver con la capacidad de inventario, el proceso y la fuerza de trabajo, los cuales son:

2.4.2.1. Factores externos:

Incluyen la Regulación del Gobierno, Competencia y Demanda, están fuera del control de la empresa y pueden afectar tanto el volumen de salida como la distribución de las entradas.

¹⁴ Noda, M. (1997) Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente. Holguín; Universidad de Holguín.

2.4.2.2. Factores de producto:

La Investigación y Desarrollo conducen nuevas tecnologías las cuales mejoran la Productividad y el producto en sí.

2.4.2.3. Factores de proceso:

Estos factores incluyen flujos de proceso, automatización, equipo y selección del tipo de proceso adecuado.

2.4.2.4. Factores de capacidad e inventario:

La empresa puede tener una “capacidad en exceso” o una “capacidad insuficiente”, ambos casos afectan negativamente a la productividad, lo importante es ajustar esa capacidad a la demanda del mercado y a la cuota de este que la empresa posee. En relación al inventario, mantener un bajo nivel de inventario produce pérdida de ventas y, un demasiado inventario producirá costos más elevados de capital y en ambos casos una baja en la productividad.

2.4.2.5. Factores de fuerza de trabajo:

La fuerza de trabajo es el más importante de todos y está asociado a un gran número de sub-factores los cuales si son manejados de forma apropiada traerán consigo un incremento en la productividad, estos factores son:

- a. Selección.
- b. Ubicación.
- c. Capacitación.
- d. Diseño del puesto de trabajo.
- e. Supervisión.
- f. Estructura Organizacional.
- g. Remuneraciones.

- h. Objetivos.
- i. Sindicatos.

2.4.2.6. Factores de calidad:

La prevención de errores y hacer las cosas bien desde la primera vez son dos de los estimulantes más poderosos tanto para la calidad como para la productividad.

2.4.2.7. Tiempos improductivos por errores de trabajo:

Son demoras excesivas por parte del trabajador que realiza una determinada tarea, como por ejemplo: Inasistencia al trabajo, falta de atención al trabajo, tardanza en iniciar las tareas, etc.

2.5. PRODUCTIVIDAD LABORAL.

Tito (2012) plantea que desde el punto de vista económico, *“la productividad laboral, es una relación entre la producción y el personal ocupado”* (p.84). Permite tener una aproximación de que tan bien se está utilizando el personal ocupado en el proceso productivo. Además, permite estudiar los cambios en la utilización del trabajo, en la movilidad ocupacional, simular los requerimientos futuros de mano de obra, establecer la política de formación de recursos humanos, anticipar los efectos del cambio tecnológico en el empleo y el desempleo, evaluar el comportamiento de los costos laborales, comparar entre países los avances de productividad.

La productividad laboral definida como producto por personal ocupado, posee una vinculación funcional con la productividad total y, por lo tanto, guarda una relación cercana descrita en párrafos anteriores. Es importante señalar que el concepto de productividad laboral, utilizado aún por especialistas en el tema, carece de sentido, ya que por un lado no explica en sí la productividad laboral, pues recoge la influencia de otros fenómenos fuera del laboral y, por el otro, tampoco es un indicador de productividad total (de ahí que suele

ser definido como productividad aparente). Puede demostrarse que el concepto de productividad laboral como es usualmente utilizado tiene vigencia solo en un contexto en que el trabajo sea el único factor productivo. Sin embargo en la actualidad es muy utilizado por los diferentes organismos especializados.

Normalmente la productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático se entiende que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. Sin embargo, no es así con el recurso humano o los trabajadores. Se debe considerar los factores que influyen.

2.5.1. FACTORES QUE DETERMINAN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL.

Levitan & Werneke¹⁵ (1984), identifican como factores que determinan la productividad a la tecnología, la educación y la calificación de la fuerza de trabajo, los cambios en la utilización de la planta y el equipo, y la organización. Así mismo, mencionan variables en torno a la caída de la productividad de corte internacional:

1. Factores que afectan al grado de utilización de los factores productivos: empleo e inversión en bienes de capital.
2. Factores que afectan a la tecnología que ya está incorporada al capital humano (calificación del trabajo), tecnologías incorporadas en los bienes de capital y tecnología desincorporada (patentes, soportes, libros, planos, etc.)
3. Condiciones de estabilidad macroeconómica, esencialmente comportamiento del tipo de cambio y de la inflación.

¹⁵ Levitan, S. & Diane W. (1984), *Productivity: Problems, prospects, and policies*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore

4. Grado de eficacia en el funcionamiento de los mercados de factores y de bienes y servicios, lo que se relaciona con el grado de competencia y las prácticas regulatorias existentes.
5. Dotación de infraestructuras públicas, especialmente de red.

Levitan y Werneke reconocen que un indicador común para medir la productividad es el producto sobre el número de empleados o empleados por hora, pero también, señalan, existen otras formas de medir la productividad, entre ellas destaca la propuesta de Denison (citado en Tito, 2012) quien en su modelo incluye:

1. Factores (capital, trabajo, tierra)
2. Resultado por unidad de input (insumo)
3. Avance en el conocimiento
4. Mejoramiento de las fuentes de distribución medio ambiental legal y humano (regulación y penal)
5. Economías de escala
6. Factores irregulares (agua, huelgas, intensidad de la demanda, etc.)

Gómez¹⁶ (s.a) explica que los factores que afectan la productividad laboral son diversos y variados, normalmente se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Factores físicos-orgánicos y tecnológicos.
2. Creencias y valores culturales, actitud individual y factores motivacionales y de conducta.
3. Influencias Internacionales, “know-how”, niveles de innovación y eficiencia incorporadas por propietarios y gerentes de inversiones extranjeras directas.

¹⁶ Gómez, F. (s.a). *Análisis de la Productividad Laboral en Corrientes y Chaco*. Argentina: Universidad de la Cuenca del Plata.

4. La influencia de la organización administrativa y del ambiente económico y político.
5. Grado de flexibilidad en el mercado de trabajo.
6. Sistemas de pagos y gratificaciones individuales, así como efectividad del área de recursos humanos en reclutar, entrenar, comunicarse y motivar a los empleados sobre la base de pagos y otros incentivos.

2.6. VARIABLES RELACIONADAS CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL.

2.6.1. Clasificación según Tito (2012)

El autor es de la idea de que existen cinco grandes variables relacionadas con la productividad laboral, los cuales son:

2.6.1.1. Presentismo laboral:

Desde la perspectiva de la filosofía del tiempo, se entiende por presentismo a la creencia de que únicamente existe el presente, entendiendo que futuro y pasado son irreales.

Los trabajadores que por distracciones y problemas laborales pierden varias horas dentro de su jornada laboral tienen una alta tendencia a ser desvinculados de la organización o cometer grandes errores que tienen repercusiones sobre la productividad.

Quitos (2011, citado en Tito, 2012) asegura que se entiende por presentismo laboral a la presencia de los trabajadores en su lugar de trabajo, aun estando en condiciones de salud poco favorables, lo que provoca un bajo desempeño, explicando que: *“En el presentismo también influyen condiciones como la competencia y las exigencias laborales. Los empleados no quieren ausentarse por temor a perder su trabajo, aunque este fenómeno es considerado como más costoso para las empresas que el mismo ausentismo”* (p.87).

Es sabido que el ausentismo laboral es perjudicial para una organización, pero los efectos del presentismo pueden llegar a ser incluso peores. Lo anterior puede ser apreciado en los casos en que algunas personas se presentan en su lugar de trabajo aun cuando padecen de depresión y que, producto de lo mismo, no rinden lo esperado o sencillamente no cumplen sus funciones porque no están en condiciones de hacerlo.

2.6.1.2. Accidentabilidad laboral:

La accidentabilidad laboral corresponde a las eventualidades que sufren los trabajadores, las cuales traen repercusiones negativas sobre el bienestar de estos, como meta debería ser siempre cero, sin embargo la realidad dice que siempre va a haber un accidente o una hora perdida a causa de un incidente laboral. Uno de las principales preocupaciones de las organizaciones es reducir los costos asociados a este concepto y lograr la reducción a cero de los días sin accidentes. Normalmente las empresas buscan reducir la accidentalidad laboral, y como forma de medición tangible de este aspecto utilizan una fórmula tradicional (ver FIGURA N°9)

FIGURA N° 9: Calculo accidentabilidad laboral

$$\text{Tasa de accidentabilidad por trabajador} = \frac{\text{Número de días perdidos}}{\text{Total de Trabajadores}}$$

FUENTE: Elaboración propia, basado en Tito, P. (2012) *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. Tesis Para optar el grado académico de Doctor en ciencias administras, Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

2.6.1.3. Satisfacción laboral:

Los orígenes teóricos que abordan la relación existente entre la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores fueron desarrollados los años 1930 y 1950. Años en los que los primeros expertos en el tema establecieron que, en esencia, un trabajador contento es un trabajador productivo.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral.

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Davis & Newstrom¹⁷ (1999) plantean una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad. Los autores manifiestan: *“por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en todos los seres humanos”*.

El planteamiento de Davis & Newstrom respecto a la relación entre satisfacción laboral y productividad puede tener sentido cuando se trata de reflexionar en términos de lo que el ser humano busca en el trabajo, pero al no existir sustento empírico, queda como una propuesta interesante, pero teórica.

¹⁷ Davis, K. & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Editorial Mc Graw Hill. México DF.

El factor que mejor permite predecir la satisfacción que puede alcanzar una persona en el trabajo es el hecho de que esté ocupando un cargo que le permita utilizar sus destrezas y que concuerde con sus intereses. Las personas se sienten más satisfechas cuando trabajan con gente competente, incluidos los gerentes. Los gerentes pueden ayudar logrando un buen ajuste entre las personas y el cargo y siendo muy claros acerca del trabajo y la organización. También generan satisfacción los gerentes sinceros que se comunican con frecuencia, evitan traslados innecesarios y reconocen un buen desempeño cuando este se produce.

El desafío de hacer productivas a las personas es complejo y perpetuo. El ciclo del empleo ofrece en todas sus etapas, oportunidades para mejorar la productividad aplicando lo que se ha descubierto desde la psicología, a través de la investigación, tanto los empleados y los gerentes podrán contribuir a mejorar la productividad de sus organizaciones y la calidad de sus propias vidas.

Es muy difícil establecer un parámetro o método que mida sensaciones o percepciones en general, por lo que, sumamente complejo medir el sentimiento de los trabajadores. La mayoría de las investigaciones orientadas a encontrar fórmulas que aumenten la productividad se ciñen al tipo de gestión macroeconómica. Pero para algunos especialistas en recursos humanos, también es importante tener en cuenta cómo se sienten los trabajadores.

Hoy en día los esfuerzos se dirigen en lograr mejoras psíquicas y anímicas en los trabajadores, a fin de incrementar el compromiso con la empresa. Pioneros en esto son los países de la Unión Europea, que han definido parámetros que determinen la calidad laboral, a fin de que esta tenga repercusiones positivas en la productividad. Entre los que están los siguientes:

- La formación
- La igualdad de género
- La organización laboral interna
- Las medidas que permitan compatibilizar el trabajo y las responsabilidades personales.

Una de las premisas analizadas más importantes es la implementación de iniciativas orientadas a mejorar el estado de ánimo del grupo de trabajadores.

En Estados Unidos e Inglaterra existen empresas que aplican planes de incentivos, con el objetivo de aumentar la motivación y la fidelidad de sus empleados, además se crean estrategias para que el equipo de trabajo persiga un mismo fin. Así, se organizan viajes anuales corporativos, excursiones, reuniones de intercambio colectivo, o eventos específicos con premios. Lejos ha quedado la figura del empleado del mes. En la actualidad se apunta más a lograr la mejora psíquica general e incrementar el compromiso con la empresa.

Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran:

- Trabajos interesantes
- Recompensas justas y equitativas
- Buenos compañeros de trabajo
- Condiciones laborales adecuadas

2.6.1.4. Rotación laboral:

Robbins & Judge¹⁸ (2009) explican que la rotación es la antítesis de la productividad. Cuando se produce la rotación significa que la gerencia no ha logrado hacer productivo al personal. El trabajador que abandona la compañía por su propia cuenta, está indicando que ha encontrado en otra organización un ambiente de trabajo que se ajusta mejor a sus necesidades. Cuando un empleado debe abandonar la compañía contra su voluntad, la gerencia está diciendo que cometió un error de selección, capacitación, fijación de metas y evolución del desempeño, remuneración o asignación del cargo. Se asume que la gerencia falló en un aspecto en el ciclo del empleo. El costo que la rotación representa para la compañía en dinero y estado de ánimo es enorme. Una de las tareas de la gerencia es entender y disminuir la rotación laboral.

¹⁸ Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson. México DF

Las personas desertan de su trabajo por diversas razones. Los motivos mencionados con mayor frecuencia son: la de oportunidad de crecimiento, beneficios salariales y económicos, la satisfacción en el trabajo y las condiciones laborales. En términos sencillos, las personas dejan la organización porque el trabajo ya no les satisface y cuando las condiciones económicas les permiten correr el riesgo de quedarse sin empleo. El principal factor que modifica la rotación es el clima económico. La rotación disminuye en épocas de recesión cuando los niveles de desempleo son altos.

Para evitar la rotación es necesario elegir a las personas apropiadas.

Las causas más comunes desde el punto de vista laboral para la rotación de personal son:

1. Los contenidos de trabajo
2. Los salarios
3. Las condiciones laborales
4. Sistema de estimulación moral y material vigente de la empresa
5. Sistema de pago
6. Pocas posibilidades de superación y promoción
7. Inconformidad con los métodos y estilos de dirección
8. Escasos beneficios, servicios y prestaciones

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral.

Ahora también conducen a esta rotación los motivos personales y los más frecuentes son:

1. Problemas con la vivienda
2. La carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños
3. La atención de familiares enfermos
4. Las salidas del país
5. Lejanía del centro de trabajo
6. Problemas con el transporte

2.6.1.5. Ausentismo laboral:

Corresponde a la ausencia del empleado al lugar de trabajo en períodos de trabajo normales, sean estos por faltas, por atrasos y/o permisos. Podría tener su origen ya sea en un problema personal como en un problema laboral.

El ausentismo laboral más que un indicador, es un síntoma que revela no sólo problemas a nivel del empleado sino también evidencia problemas en el ámbito de la organización. Es un factor que es casi imposible de prever y genera muchas veces desconcierto ya que la planeación de la producción está en función de la disponibilidad de la mano de obra. El ausentismo laboral es un tema de preocupación al interior de las empresas, porque evidentemente si una organización cuenta con un menor número de empleados de manera recurrente, su productividad también desciende.

Existen diversos estudios que explican las principales causas del ausentismo laboral, entre ellas destacan: enfermedades, insomnio y stress laboral, licor, drogas y vida nocturna y falta de motivación.

El ausentismo impacta en la productividad, por cuanto es convertible a valor hora hombre. De esta forma, se puede obtener un valor mensual y anual de multiplicar el valor hora de cada trabajador que haya presentado ausencias justificadas e injustificadas y obtener así un indicador basado en costos.

Una forma didáctica de calcular es en función de días perdidos y horas perdidas. Este último cálculo resulta relevante a la hora de incorporar los atrasos y permisos en el análisis. La fórmula para días perdidos es (ver FIGURA N° 10):

FIGURA N° 10: Forma de calcular el ausentismo laboral

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Número de horas hombre} * 100}{\text{Número de días perdidos} * \text{Número de horas} * \text{Número de días de trabajo}}$$

Sí FUENTE: Elaboración propia, basado en Tito, P. (2012) *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. Tesis Para optar el grado académico de Doctor en ciencias administras, Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. 10ras.

2.6.2. Clasificación según Queirolo (2010)

La autora indica que empresas de la Unión Europea y Estados Unidos además contemplan como variables que afectan a la productividad laboral los siguientes:

2.6.2.1. Compromiso y productividad:

Otro de los puntos fundamentales para el éxito productivo de una empresa es el vínculo que establecen los trabajadores con la compañía y sus tareas. Por ejemplo, los trabajadores que confían en su empresa y creen en los productos que ofrecen son más propensos a aumentar su productividad. Además, tienden a retener con mayor fuerza a los clientes y a comprender mejor sus necesidades.

El compromiso no solo afecta al crecimiento económico de la empresa, sino que también a los trabajadores con los que cuenta, ya que los hace más estables, es decir, que existe una menor tasa de rotación, lo que también contribuye en un personal con mayor experiencia y capacitación, provocando más confianza y compromiso a su vez en los clientes.

El estudio de la consultora internacional Right Management, especialista en gestión de recursos humanos y soluciones corporativas, revela que el 70% de los empleados comprometidos con su labor piensan permanecer en la entidad al menos por cinco años. En cambio, los que no muestran este sentimiento de pertenencia y satisfacción desean marcharse de la empresa antes de los dos años.

Queirolo (2010) afirma que a las variables de productividad laboral se pueden agregar:

2.6.2.2. El Entorno:

Existen muchas variables del entorno que afectan la productividad de las empresas de las cuales muchas son incontrolables por ella. Las condiciones ambientales pueden afectar a los factores que si se pueden controlar. Alguno de los efectos que pueden tener son:

1. Los reglamentos, estatutos y resoluciones judiciales: pueden afectar algunas características organizacionales como la promoción, despido, adiestramiento, reclutamiento y selección del personal.
2. Las actitudes y valores: pueden influir en las características individuales, como es el caso de las competencias, expectativas, actitudes y valores que posee el trabajador.
3. Los cambios en la tecnología o cambios en los costos relativos del capital, la energía y las materias primas: pueden tener alguna incidencia en las características que posee el trabajo, como es el caso de la autonomía y la retroalimentación.

2.6.2.3. Características Organizacionales:

Las características organizaciones son variables controladas por la organización, existen muchas prácticas que se llevan a cabo en ella y que afectan a los trabajadores, ya sea en su desempeño laboral y conducta como en la eficiencia de la organización misma. Cabe destacar, sin embargo, que no todas estas prácticas tienen los mismos efectos. Algunas de ellas son:

1. La capacitación de los trabajadores: que le permiten aumentar sus destrezas y conocimientos en labores respectivas, permitiéndoles realizar sus funciones de manera más eficiente.

2. Los sistemas de incentivos: que influyen directamente sobre la motivación y el desempeño de los trabajadores.
3. El establecimiento de metas por parte de la empresa: lo cual al igual que el punto anterior también influye en la motivación y desempeño laboral de los trabajadores.
4. Los cambios en la estructura de la organización cuando sean necesarios, permitiéndoles a ésta mejorar su efectividad.
5. Los programas de reclutamiento y selección de personal: de manera de contratar trabajadores con conocimientos, destrezas y habilidades acorde a cada puesto de trabajo, asegurando de esta forma el desempeño eficiente de las labores.
6. Los programas de administración por objetivo, de manera de acercar los objetivos de los trabajadores y de la propia empresa, con lo cual se puede lograr una mayor motivación y mejor planificación de las tareas laborales.
7. El mejoramiento de la gerencia: realizando cambios de liderazgo y programas de adiestramiento cuando corresponda.

2.6.2.4. Características Laborales:

Las características laborales son variables controlables por la organización, aquí se puede encontrar la autonomía, el significado, la identidad, el reto que el trabajo significa, la presión, la retroalimentación, las tareas y el tiempo en que se deben desarrollar las funciones. Existe una gran variedad de prácticas que realiza la gerencia de las organizaciones que tienen influencias en las características laborales, tales como:

1. Programas de diseño de trabajos, en el cual mediante el mejoramiento del trabajo o de las habilidades para realizar una determinada función se pueden aumentar las destrezas y habilidades de los trabajadores.

2. Distintas alternativas de trabajo, como es el caso de las semanas de trabajo comprimidas o los horarios flexibles, con el objetivo de aumentar la motivación, desempeño y autonomía del trabajador.
3. Programas de incentivos que retroalimenten el buen rendimiento de los trabajadores.

2.6.2.5. Las características individuales:

Se puede considerar que los rasgos del carácter y los diversos estados de las personas determinan las características individuales laborales. Por lo tanto, estas características determinan el grado de desempeño que se puede lograr en el trabajo y por consiguiente, la eficiencia de la organización. Las características individuales pueden influir en las características del trabajo y organizacionales antes mencionadas.

2.6.2.6. Resultados finales:

En relación a los cuatro determinantes analizados anteriormente, el entorno, las características organizaciones, del trabajo e individuales, se pueden establecer los resultados finales que tendrán incidencia en la productividad de las organizaciones. Estos resultados pueden ser de tres tipos:

1. La conducta en el trabajo: hace referencia al comportamiento que lleva el individuo en su trabajo, la manera como lleva a cabo sus responsabilidades, tareas y obligaciones. Es un determinante importante del rendimiento que va a presentar el trabajador y de la efectividad que obtendrá la organización.
2. Desempeño laboral: hace referencia al rendimiento ejercido por el individuo en su trabajo, se refiere al conjunto de responsabilidades, tareas y obligaciones que cada trabajador debe cumplir en la empresa.

3. Efectividad organizacional: hace referencia al cumplimiento de las metas y objetivos por parte de la organización. Se ve influida de manera importante por el comportamiento del trabajador y su desempeño laboral.

2.7. MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL:

El mejoramiento de la productividad tiene diversas variables, dicho mejoramiento puede realizarse a través de la incorporación de nueva tecnología, maquinarias, proceso y la parte primordial es hacerlo a través del personal de empresa, mediante diversos métodos como lo es el establecer incentivos.

El Instituto Tecnológico de Chihuahua¹⁹ (2003), en el artículo “*Medición y Mejoramiento de la Productividad*” da a conocer 26 factores que influyen en el mejoramiento de la productividad laboral:

2.7.1. Incentivos financieros (individuales):

Las empresas, negocios y otras organizaciones han empleado varios planes de incentivos financieros individuales para incrementar la productividad de la mano de obra. Algunos de los planes más conocidos son:

- Plan por piezas trabajadas
- Plan de horas estándar
- Plan del día de trabajo medico
- Plan Emerson
- Plan Halsey
- Plan del 100%
- Plan de Bedeaux

¹⁹ Instituto Tecnológico de Chihuahua (2003), basado en el Artículo “Medición y Mejoramiento de la Productividad”. ITCH, México.

2.7.2. Incentivos Financieros (Grupales):

Algunos planes grupales conocidos son:

- Plan Scanlon
- Plan Rucker
- Plan Kaiser
- Plan o tonelaje
- Plan dólares de venta
- Reparto de utilidades
- Plan Improshare

Los incentivos financieros también pueden ser a través de sistemas de retribución variable, los más utilizados son los siguientes:

- **Bonos:** Se trata de una cantidad determinada de dinero, que el trabajador percibe si se cumple algún objetivo propuesto previamente.
- **Comisiones:** Suele ser un porcentaje sobre la cifra de ventas, es fácil de calcular y es un sistema habitual entre trabajadores comerciales.
- **Participación en beneficio:** Consiste en un porcentaje de los beneficios de la empresa, que permite a los trabajadores percibir una especie de dividendo. Contribuye a que los trabajadores comprendan la importancia del beneficio global para la empresa, es un sistema win-win.
- **Acciones de la empresa:** Consiste en dar acciones de la empresa a los empleados a fin de premiar sus esfuerzos, es una muy buena herramienta ya que los trabajadores se sienten parte importante de la gestión de la empresa, ya que tienen interés involucrados.
- **Opciones sobre acciones de la empresa:** A través de esta opción los trabajadores tienen el derecho de adquirir acciones durante un periodo a un precio pactado. De esta forma se fomenta la vinculación del empleado con la trabajadora con la empresa a largo plazo.

- **Otros Complementos:** También es frecuente compensar a los empleados por alcanzar los objetivos establecidos, con formación, viajes, premios, vehículos, clubes deportivos, etc.

2.7.3. Prestaciones:

Muchas organizaciones encuentran que es necesario dar incentivos a la administración y a las personas en supervisión igual que en el caso de los trabajadores. Sin embargo, en muchos casos, además de los bonos normales o de la participación de utilidades, las empresas logran algún medio intangible de premiar y animar al empleado administrativo.

Estos beneficios por lo general se conocen como prestaciones. Algunas formas de prestaciones incluyen las siguientes:

- Seguro médico
- Seguro por incapacidad
- Gastos de relocalización
- Subsidios para compra o renta de vivienda
- Boletos aéreos gratis para familiares y empleados
- Automóvil de la empresa, teléfono, periódicos y/o chofer
- Subsidios para casarse
- Viajes educacionales gratis al extranjero
- Educación superior gratis o subsidiada

2.7.4. Promoción de Empleados:

Es tanto una forma financiera como no financiera de motivación para reforzar la productividad humana. Involucra elevar la posición de un empleado y es una forma natural de reconocimiento de sus habilidades, conocimientos, perfeccionamiento y esfuerzo en su trabajo actual.

2.7.5. Enriquecimiento de Trabajo:

Es una técnica de motivación no financiera que proporciona variedad en las tareas asignadas, autonomía y discreción del empleado al realizar sus tareas, retroalimentación en el desempeño, la satisfacción de determinar una porción completa identificable del trabajo que se pueda asociar con el producto o servicio final.

Los factores que conducen a la satisfacción se llaman “*motivadores*” y aquellos que llevan a la insatisfacción se conocen como factores de “*higiene*”. Los motivadores incluyen logros, reconocimiento, naturaleza del trabajo, responsabilidad y crecimiento o avance.

Los factores de higiene incluyen políticas de la empresa y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, posición y seguridad.

2.7.6. Engrandecimiento del Trabajo:

Involucra el engrandecimiento de las responsabilidades asociadas con un trabajo. Los defensores del engrandecimiento de las responsabilidades asociadas con un trabajo. Los defensores del engrandecimiento del trabajo argumentan que los trabajos cuando son muy especializados y específicos, se vuelven tan rutinarios que llegan a ser monótonos y aburridos, esto causa un alto ausentismo, alta rotación de personal y baja moral con la consecuente baja productividad.

2.7.7. Rotación del Trabajo:

Implica rotar a los trabajadores en distintos trabajos en periodos cortos. A la larga, este método puede proporcionar un grupo de todos rotados en una empresa ya que se da al trabajador la oportunidad de aprender y realizar tarea y operaciones para las que no fueron contratados. La rotación de trabajo alivia el aburrimiento al proporcionar flexibilidad en la asignación de tareas. Todos los empleados en este grupo, deben tener conocimiento detallado de las diferentes tareas en su plan de trabajo, lo que significa que podrán compensar bien el ausentismo.

2.7.8. Participación del Trabajador:

Es un enfoque que trata de vencer la resistencia al cambio al hacer que el trabajador intervenga en la planeación y la instalación del cambio. Es el compromiso mental y emocional con una situación de grupo es el que anima a una persona a contribuir para lograr las metas del grupo y compartir la responsabilidad. Existen varios enfoques para mejorar la productividad total o parcial a saber:

- Equipos de calidad de la productividad
- Equipos de acción en productividad
- Círculos de productividad
- Grupos de mantenimiento de la productividad
- Grupos de participación de empleados (GPE)
- Círculos de calidad (cc)

2.7.9. Enriquecimiento de habilidades. Peele²⁰ (1981 citado en “*Medición y Mejoramiento de la Productividad*” 2003).

Es una técnica formalizada para aumentar las habilidades necesarias para realizar un trabajo. La capacitación o entrenamiento pueden ser necesarios para un empleado cuando su actitud hacia el trabajo es positiva pero sus habilidades son pocas.

Existe un costo de capacitación siempre que debe implementarse el enriquecimiento de habilidades. Además, esta técnica puede conducir al mejoramiento de la productividad más a largo plazo que a corto.

2.7.10. Administración por Objetivos Odiorne²¹ (1965 citado en “*Medición y Mejoramiento de la Productividad*”, 2003)

Es una técnica de motivación que ha traído la atención del mundo entero, la APO ayuda a motivar a todos los que participan al hacer que jefes y subalternos identifiquen

²⁰ Peele, S. (1981), Reductionism in the psychology of the eighties: Can biochemistry eliminate addiction, mental illness, and pain? *American Psychologist*, 36, 807-818.

²¹ Odiorne, G. (1965). Administración por Objetivos: nuevo sistema para la dirección. Limusa, México.

juntos la metas comunes, las definan con cuidado y juntos den seguimiento al progreso hacia el logro de los resultados.

2.7.11. Curvas de Aprendizajes:

La suposición básica de las curvas de aprendizaje es que la gente ya sea en forma individual o como miembros de un equipo, adquiere habilidad con la repetición de la misma tarea o proyecto.

El aprendizaje depende del tiempo la propiedad del fenómeno de aprendizaje es que siempre que la cantidad total de unidades producidas se duplican es tiempo que se necesita para producir una unidad disminuye a una tasa constante (tasa de aprendizaje).

2.7.12. Comunicación:

Se refiere al flujo adecuado y oportuno de la información con un mecanismo de retroalimentación. El propósito de una comunicación efectiva es lograr el entendimiento mutuo entre los empleados y ala admón. Y ayudar a establecer las condiciones sociales que motivaran al empleado a mejorar la productividad.

2.7.13. Mejoramiento de las condiciones de trabajo:

Es otra técnica de mejoramiento de la productividad basada en los empleados que con frecuencia se destaca pero que rara vez se aplica en forma continua esta técnica incluye:

- Una auditoria detallada de las condiciones de trabajo de cada una de las operaciones.
- El diseño de mejores condiciones de trabajo.
- La instalación y mantenimiento de mejora en las condiciones de trabajo.

2.7.14. Capacitación Jucius²² (1963, citado en “*Medición y Mejoramiento de la Productividad*” 2003).

Busca mejorar la productividad humana incrementando los niveles de habilidad de la fuerza de trabajo, busca cumplir con las demandas de crecimiento y de cambio. La capacitación debe ser una característica continua.

2.7.15. Educación:

Se refiere al nivel medio superior, a la universidad o al entrenamiento técnico que adquiere un empleado. Se piensa que un trabajador que ha adquirido educación buena y suficiente y que pueda aplicarla es más capaz de llevar a cabo un cambio positivo en la productividad.

2.7.16. Percepción de funciones:

Se refiere a la manera en que un individuo define su trabajo; el tipo de esfuerzo que empleado piensa es esencial para la realización productiva de su trabajo.

Según Sutermeister²³ (1969 citado en “*Medición y Mejoramiento de la Productividad*” 2003), si los trabajadores ven una alta o baja productividad como medio de lograr un mas de sus metas personales en la situación de trabajo tenderán a ser altos o bajos productores.

2.7.17. Calidad de la Supervisión Albanese²⁴ (1975 citado en “*Medición y Mejoramiento de la Productividad*” 2003)

La supervisión se ocupa de crear y mantener el ambiente en que las personas puedan lograr las metas en forma eficiente y adecuada.

Con el fin de mejora la calidad de la supervisión, se debe de capacitar a los supervisores en habilidades interpersonales, manejo de personal, dinámica de grupos, y otras herramientas del comportamiento.

²² Jucius, M. (1963) Monthly Labor Review July 1963 Vol. 86 No. 7

²³ Sutermeister, R. (1969). People and productivity, McGraw-Hill, 1969 - 511 páginas

²⁴ Albanese, R. (1975). Management. Toward accountability for performance. Irwin. Inc. Homewood

2.7.18. Reconocimiento:

Es un proceso mediante el cual la administración muestra que reconoce el desempeño sobresaliente de un empleado (en términos de una mejor productividad, de ideas de cualquier acto como buen trabajador).

2.7.19. Penalización:

Aunque parezca que penaliza no es una técnica de mejoramiento de la productividad pues suena difícil de manejar con empleados adultos, puede usarse con buenos resultados para eliminar o suprimir ciertos tipos de comportamiento o para no reforzarlos.

2.7.20. Círculos de calidad:

Los círculos de calidad son grupos de empleados que cooperan voluntariamente para resolver problemas relacionados con la producción, la calidad, el ambiente de trabajo, el mantenimiento, la programación o cualquier cosa que afecte estas áreas.

2.7.21. Equipos de productividad y calidad:

Son pequeños grupos de personas (que realizan tareas similares) que se reúnen con regularidad para seleccionar, investigar y resolver problemas relacionados con el lugar de trabajo, los productos y los servicios.

2.7.22. Cero Defectuosos:

Los programas cero defectuosos intentan mejorar la calidad cambiando la actitud de los trabajadores. El lema "*hazlo bien la primera vez*" subraya el desempeño por errores. Se basa en que los trabajadores identifiquen las situaciones con posibilidad de error, bajo la suposición de que las personas, mejor preparadas para eliminar los errores son aquellas que los crean.

2.7.23. Administración del tiempo:

Es una técnica poderosa, en particular para los trabajadores en la planta, los supervisores, y el personal administrativo, involucra la minimización de los elementos de

ocio en el trabajo administrativo. Algunos son:

- Interrupción de visitantes que pasan por ahí sin cita.
- Asistencia a juntas largas e innecesarias en las que se logra muy poco.
- Demoras y falta de decisión.
- Falta de habilidad para delegar trabajo.
- Tomar más trabajo del que se puede realizar.
- Falta de responsabilidad y autoridad para hacer ciertos trabajos.
- Recibir órdenes de ciertas personas.

2.7.24. Tiempo flexible:

Es un sistema personal de horarios que se da al empleado cierta libertad y responsabilidad al determinar sus horas de trabajo, existen varios sistemas de tiempo flexible pero todos contienen dos elementos básicos:

- Tiempo conjunto (las horas que todos los empleados deben estar en el trabajo).
- Tiempo flexible, (las horas en que los empleados varían sus horas de llegada y salidas).

2.7.25. Semana de Trabajo Comprimida:

Indica trabajar las mismas 40 horas a la semana pero por menos días. Por ejemplo, es común el trabajo 10 horas diarias durante 4 días.

2.7.26. Armonización:

Busca la armonía en la operación de una organización, no debe ser una sola filosofía; puede ser una herramienta práctica para la productividad total, implica la integración de los intereses de los accionistas, el consejo directivo de la administración a todos los niveles y a todos los empleados tanto dentro como fuera de la organización.

2.8. MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Secretaría B y la Dirección General de Capacitación y Productividad de México²⁵ mencionan algunas de las alternativas existentes para medir la productividad, dentro de los cuales se mencionan:

2.8.1. Medición de la productividad a través del insumo laboral:

En este método el elemento central es el trabajo del hombre, con la finalidad de determinar la interrelación de la mano de obra parcial o total con el producto. En este caso el producto, dividido por la cantidad de trabajo, muestra la cantidad de productividad.

a. Procedimiento de cálculo:

1. Identificar el producto o productos
2. Identificar el volumen de producción total.
3. Determinar el periodo de estudio.
4. Identificar las horas hombre totales (número de trabajadores X jornada de trabajo X periodo).
5. Sustituir los valores correspondientes en las respectivas relaciones (Ver FIGURA N°11)

FIGURA N°11: Calculo de la productividad.



FUENTE: Elaboración Propia, basado en México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría B & Dirección General de Capacitación y Productividad. *Técnicas e instrumentos de medición de la productividad y la calidad*, Guía técnica No. 4. Bonilla, J., Reyes, P. & Padilla, J.

²⁵ México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría B & Dirección General de Capacitación y Productividad. *Técnicas e instrumentos de medición de la productividad y la calidad*, Guía técnica No. 4. Bonilla, J., Reyes, P. & Padilla, J.

b. Interpretaciones de las relaciones:

- (I): Esto se interpreta como la producción promedio por hora hombre.
- (II): Esto es interpretado como el promedio de trabajo por producto.
- (III): Esto se interpreta como la producción promedio por hora hombre en el departamento inmediato.
- (VI): Al igual que en (III) se obtiene la producción promedio por hora hombre.

c. Ventajas:

Este método es el indica la participación de los trabajadores en la obtención del producto generado, adicionalmente:

- Es fácil de aplicar.
- Permite conocer la productividad de la mano de obra.
- Puede ser utilizado a distintos niveles en una empresa, ya sea por áreas específicas o de manera global.
- De la misma manera puede ser utilizado a nivel de actividad económica sectorial o nacional.

d. Desventajas:

- No determina con gran precisión la productividad de los trabajadores que realmente realizan la producción, ya que considera al total de hombres que trabajan en la actividad.

2.8.2. Excedente de productividad global:

Este método facilita la distinción de la relación existente entre las cantidades vendidas y las cantidades utilizadas en la producción, así como los indicadores cuyos efectos conforman las utilidades de la empresa; los indicadores son los siguientes:

- El crecimiento mayor de la producción originado por la expansión de la empresa (efecto escala).
- El efecto de excedente global de la productividad ocasionado por los ahorros en el consumo de insumos utilizados en la producción.
- El efecto volumen que se obtiene de variaciones en las cantidades de insumos y productos.
- El derivado de las fluctuaciones de los precios de los insumos y los productos.

a. Procedimiento de cálculo:

- Identificar el volumen de ventas del periodo de estudio.
- Identificar el precio de ventas del periodo.
- Identificar el volumen de insumos.
- Identificar el precio de los insumos.
- Aplicar los datos en la fórmula general para determinar indicadores (Ver FIGURA N°12)

FIGURA N°12: Fórmula general para determinar indicadores según método de excedente de productividad global

$(V) \quad B - B^0 = (Y - Y^0) P^0 + (P - P^0) - (X - X^0) F^0 + (F - F^0) X ; \text{ donde :}$	
<p>B = Utilidades. V = Valor de ventas. I = Valor de insumos. X = Volumen de insumos. P = Precio de volumen de ventas.</p>	<p>F = Precio de insumos. Y = Cantidades del volumen de ventas. ⁰ = Exponente cero, indica que es la cantidad a precios o valor del año base.</p>

FUENTE: Elaboración propia, basado en México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría B & Dirección General de Capacitación y Productividad. Técnicas e instrumentos de medición de la productividad y la calidad, Guía técnica No. 4. Bonilla, J., Reyes, P. & Padilla, J.

- A partir de la fórmula general se determinan tres valores fundamentales:

1. **Excedente de productividad global:**

Explica la contribución real de los ahorros logrados al disminuir los volúmenes de insumos en relación al volumen por unidad de producto. Es la contribución al mejoramiento de la productividad de la empresa.

2. **Efecto de crecimiento:**

Explica el crecimiento de la capacidad utilizada de la empresa. Mide la variación de las utilidades que se deben únicamente a la expansión de la empresa.

3. **Transferencias netas:**

Explica los cambios en los precios.

- Obtener el valor de ventas y el valor de insumos, con la diferencia de ellos se obtiene la utilidad (ver FIGURA N°13)

FIGURA N°13: Formula para determinar la utilidad

$B = (P*Y) - (F*X)$ <p>Donde,</p> <p>P = precio de volumen de ventas</p> <p>Y = cantidades del volumen de ventas</p> <p>F = precio de insumos</p> <p>X = volumen de insumos</p>

FUENTE: Elaboración propia, basado en México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría B & Dirección General de Capacitación y Productividad. Técnicas e instrumentos de medición de la productividad y la calidad, Guía técnica No. 4. Bonilla, J., Reyes, P. & Padilla, J.

- Se obtiene la utilidad actual de origen (utilidad que mantiene la productividad entre insumo y producto). De la Fórmula general para determinar indicadores según método de excedente de productividad global, se da valor cero a efectos de compra

y venta, quedando la siguiente ecuación (ver FIGURA N° 14). El resultado obtenido se entiende como la variación en la producción de acuerdo con los precios del año base.

FIGURA N°14: Utilidad actual del origen

<p>$B - B^0 = (Y - Y^0) P^0 - (X - X^0) F^0$ Donde,</p> <p>B = utilidad</p> <p>B⁰ = utilidad a precios o valor del año base</p> <p>Y = cantidad de volumen de ventas</p> <p>Y⁰ = cantidad de volumen de ventas a precios o valor del año base</p> <p>X = valor de insumos</p> <p>X⁰ = valor de insumos a precios o valor del año base</p> <p>F⁰ = precio de los insumos a valor del año base</p>

FUENTE: Elaboración propia

- Se obtiene el coeficiente de costo beneficio (ver FIGURA N°15). El resultado que se obtenga del paso anterior permite eliminar el efecto de crecimiento de precios para la operación siguiente.

FIGURA N°15: Determinación del coeficiente del costo beneficio

<p>COEFICIENTE DEL COSTO BENEFICIO</p>	=	<p>Valor del insumo (año base) ----- Valor de ventas (año base)</p>
--	---	---

FUENTE: Elaboración propia, basado en México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría B & Dirección General de Capacitación y Productividad. Técnicas e instrumentos de medición de la productividad y la calidad, Guía técnica No. 4. Bonilla, J., Reyes, P. & Padilla, J.

- Obtener el volumen de ventas a precio base, mediante el producto del volumen de ventas con el precio de ventas año base y con un coeficiente.

- Calcular los insumos a precio base, los que se obtienen de los insumos de comparación a precios del año base, con el propósito de tener los precios deflactados, mediante el producto de los insumos de comparación y el precio del insumo año base.
- Se obtiene el excedente de productividad global, al restar el valor de los insumos que mantendrían la misma productividad con los insumos a precios base, mediante la resta entre el valor de insumos que mantendrían la misma productividad y los insumos a precios base. El resultado obtenido se define como los ahorros logrados al disminuir el consumo de insumos por unidad de producto generado, es decir, se incrementó la productividad con base en el incremento por unidad de producto generado.
- El efecto de crecimiento económico se obtiene a partir de restar la utilidad de origen real con respecto a excedente de productividad global y lo que se obtiene como resultado representa el crecimiento de la capacidad utilizada de la empresa, es decir, la variación de las utilidades que se deben únicamente a la expansión de la empresa.
- Transferencias netas, del efecto de compra y venta se obtiene mediante la respectiva ecuación (ver FIGURA N° 16), el cual refleja todo el papel de la empresa como generadora de valor por crecimiento y productividad y la distribución del mismo a otros agentes.

FIGURA N°16: Calculo de transferencias netas

$B - B^0 = (P - P^0) Y - (F - F^0) X$, donde	
B = utilidad	Y = cantidad del volumen de ventas
B = utilidad del año base	F = precio de insumos
P = precio del volumen de ventas	F = precio de insumos
P = precio del volumen de ventas del año base	X = volumen de insumos

FUENTE: Elaboración propia, basado en México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría B & Dirección General de Capacitación y Productividad. Técnicas e instrumentos de medición de la productividad y la calidad, Guía técnica No. 4. Bonilla, J.,

a. Ventajas:

- El presente método refleja la contribución real a las utilidades de los ahorros logrados mediante la disminución en el consumo del volumen de insumos con relación al volumen generado.
- Distingue la relación que existe entre las cantidades vendidas y las utilizadas en la producción.
- Muestra los indicadores cuyos efectos conforman las utilidades de la empresa.
- Destaca los beneficios que se obtienen con el excedente.
- Puede ser útil para planificar las actividades de la organización.
- Identifica los porcentajes de los factores que contribuyen al incremento de la productividad.

b. Desventajas:

- Plantea un criterio ajeno a las modificaciones en los precios.
- Establece previamente ciertas condiciones de distribución de los beneficios de la productividad.
- Su punto de partida es la contabilidad de la empresa.

2.8.3. Índices ICMT – 18 de productividad laboral:

Queirolo (2010) indica que la OIT²⁶ utiliza el Indicador Clave del Mercado de Trabajo ICMT-18, para las mediciones de productividad laboral, el cual contiene principalmente los siguientes indicadores:

- a. Productividad Laboral Anual (valor añadido por hora trabajada) = Producción Total / Total Horas Hombre de los Trabajadores.

²⁶ Organización Internacional del Trabajo.

- b. Productividad Laboral Anual (valor añadido por persona empleada) = Producción Total / Total Trabajadores.
- c. Índice de Productividad Laboral Anual = Productividad Laboral Anual / Productividad Laboral Máxima Anual x 100.
- d. Índice de Productividad Laboral Anual Ajustado = Índice de Productividad Laboral Anual - Índice de Productividad Laboral Anual del Año Anterior.
- e. Índice de Productividad Laboral Acumulado = Índice de Productividad Laboral del 1º Año (año base) + Σ Índices de Productividad Laboral Anuales Ajustados.
- f. Índice de Productividad Laboral Promedio Ajustado = es el promedio de los Índices de Productividad Laboral Anuales Ajustados.

Estos últimos indicadores son muy útiles para reflejar las tendencias de crecimiento o decrecimiento de la productividad en un período determinado. Incluso, los mismos (por hora trabajada y por persona empleada) son comparados con los Índices de Remuneración de Mano de Obra por Unidad de Producción Promedio Ajustados.

Así mismo, la OIT calcula principalmente los Índices de Productividad Laborales Anuales Ajustados (d) por país, y por actividades económicas (por hora y por trabajador), realizando diversas comparaciones, y haciendo énfasis en el crecimiento (cuando éstos son positivos) o decrecimiento (cuando los mismos son negativos), y su relación con los incrementos o reducciones en los respectivos costos de mano de obra.

También es importante resaltar que la OIT, en el referido documento de definición del indicador ICMT-18, proporciona, por primera vez, las estimaciones de productividad en dos sectores de servicios (transporte y comunicaciones), y en el comercio mayorista y minorista, aclarando que este concepto no es único del sector producción.

CAPITULO III:

INVESTIGACIÓN EMPIRICA

Investigación Empírica

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Mediante el estudio empírico se busca obtener resultados que sean un aporte a la investigación realizada, por lo cual se establecieron los siguientes objetivos generales y específicos.

1.1. Objetivo General:

Identificar la relación existente en los sentimientos de los trabajadores que pertenecen a la empresa y la productividad de su gestión en Hipermercado Tottus, ubicada en la ciudad de Talcahuano, de la sucursal Mall del Trébol en Región del Biobío; para sugerir intervenciones en los estados emocionales de los equipos que logren contribuir de manera productiva al cumplimiento de los objetivos de la organización.

1.2. Objetivos Específicos:

- a) Conocer el concepto de Feeling Management.
- b) Conocer el concepto de Productividad Laboral.
- c) Confeccionar una herramienta de diagnóstico que permita identificar claramente el estado emocional de los individuos que serán estudiados.
- d) Establecer la relación existente entre las variables en estudio.

2. MATERIALES Y METODOS

2.1. Variables a Estudiar

2.1.1. Feeling Management

IESE & SUNION (2010) explican que el Feeling Management pretende identificar el estado emocional de la organización, o de los equipos que la integran para modificar los sentimientos grupales negativos y reactivos en positivos y proactivos, con el objetivo de alinear dichos estados emocionales con los objetivos de la organización. Se trata, de contar con la información relevante y las herramientas de intervención para diseñar políticas y

acciones que favorezcan a la organización para recuperar la esperanza en las organizaciones, diagnosticando y redireccionando el estado de ánimo de los equipos que las conforman.

Para el entendimiento total de lo anteriormente planteado se debe considerar el concepto central del Feeling Management: el estado emocional del equipo. La gestión de los sentimientos colectivos demuestra que la emoción colectiva subyace en la organización. En primera instancia hay que identificarla y luego asumirla, y a continuación conocer en qué razones se fundamenta. Sólo después de lo anterior se podrá actuar de forma eficaz sobre la potenciación y/o generación de los estados emocionales ideales para afrontar la transformación necesaria.

2.1.2. Productividad Laboral

Tito (2012) plantea que desde el punto de vista económico, *“la productividad laboral, es una relación entre la producción y el personal ocupado”* (p.84). Permite tener una aproximación de que tan bien se está utilizando el personal ocupado en el proceso productivo. Además, permite estudiar los cambios en la utilización del trabajo, en la movilidad ocupacional, simular los requerimientos futuros de mano de obra, establecer la política de formación de recursos humanos, anticipar los efectos del cambio tecnológico en el empleo y el desempleo, evaluar el comportamiento de los costos laborales, comparar entre países los avances de productividad.

Normalmente la productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático se entiende que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

De lo anterior se desprende la gestión de la productividad laboral, la cual, según la Subsecretaría de empleo y productividad laboral¹ (2012) *“corresponde al desarrollo de procesos en la empresa u organización establecidos para darles dirección a las acciones de sus integrantes hacia un mejoramiento de la productividad (...)”*

¹ Subsecretaría de empleo y productividad laboral, Dirección general de productividad laboral, Dirección de fomento a la productividad (2012)

2.2. Metodología.

2.2.1. Tipos de Estudio

TABLA N°1: TIPOS DE INVESTIGACIÓN

ESTUDIO	HIPOTESIS	DISEÑO
Exploratorio	No se establecen, lo que se puede formular son conjeturas iniciales	Transeccional descriptivo Preexperimental
Descriptivo	Descriptiva	Preexperimental Transeccional descriptivo
Correlacional	Diferencia de grupos sin atribuir causalidad	Cuasiexperimental Transaccional Correlacional Longitudinal
	Correlacional	Cuasiexperimental Transaccional Correlacional Longitudinal

Según la tabla anterior, la presente investigación es de diseño no experimental, de tipo transeccional: descriptivo y correlacional.

2.2.2. Desarrollo de instrumento de medición de Feeling Management

Para medir esta variable se adaptó de la encuesta validada de investigación del modelo de gestión de los sentimientos en la organización utilizado en la investigación desarrollada por Coa, J. & Silva, F. (2010)² la cual tiene como objetivo fundamental el diagnóstico del estado emocional de la organización, o de los equipos que la integran, con el fin de alinear dichas emociones con los objetivos de la organización.

Se trata, ante todo, de disponer de la información relevante y las herramientas de intervención para diseñar políticas y acciones que permitan a la organización recuperar la

² Coa, J. & Silva, F. (2010) Validación, desarrollo y medición del modelo de calidad de vida laboral y su relación con los valores empresariales y el feeling management en las empresas del sector forestal. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Departamento de Administración y Auditoría, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

ilusión en momentos de desánimos, la unión y la confianza en momentos de cambio, a través de la movilización de los estados de ánimo de los equipos.

El modelo parte de la existencia de cinco estados emocionales básicos:

- Miedo
- Enfado
- Tristeza
- Alegría
- Estabilidad

Un equipo o una organización se encontrará dominado por uno de estos cinco estados emocionales, y dentro de ese estado, la tendencia dominante será uno de los tres componentes o matices del mismo.

Lo importante es conocer cuál o cuáles son las tendencias que dominan el equipo, y poder analizar los elementos del entorno que están causando dicha tendencia y los efectos que puede tener. Este análisis permitirá no solo conocer mejor las causas del comportamiento de los integrantes del equipo sino también y seguramente más importante poder hacer una previsión del mismo y una estrategia de corrección del estado emocional si fuera preciso.

2.2.3. Desarrollo de instrumento de medición de Productividad Laboral

El desarrollo del instrumento de medición de Productividad laboral, fue adaptada de la encuesta validada de investigación de Queirolo, A.³ (2010), para lo cual la autora se basó en los conocimientos adquiridos a través de su investigación, adaptando datos obtenidos a las necesidades y parámetros de la investigación. Sin embargo, los ítems fueron cambiados

³ Queirolo, A. (2010) Estudio del balance conciliación trabajo-tiempo familia; su relación y efecto en la flexibilidad y productividad laboral en el sector de la construcción. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Departamento de Administración y Auditoría, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

con el fin de adecuarlos a la empresa en estudio, además se agregaron nuevos factores obtenidos de la investigación de Hormazabal, L.⁴ (2013).

2.2.4. Instrumento de medición

El instrumento de medición se aplicó a los trabajadores de Tottus Mall Plaza del Trébol (ver tablas 2, 3 y 5).

Tabla N°2 Parte I: Información General

Factores		N° de Ítems
1	Género	2 ítems
2	Edad	-
3	Grupo de salarios	7 ítems
4	Sección/departamento en donde trabaja	12 ítems
5	Antigüedad en la empresa (años)	-
6	Contrato laboral dentro de la empresa	2 ítems
7	Categoría Jurídica	5 ítems
TOTAL		28 ítems

Tabla N°3: Feeling Managment

FACTORES		N° DE ÍTEMS
1	Miedo	3 ítems
2	Enfado	3 ítems
3	Tristeza	3 ítems
4	Alegría	3 ítems
5	Estabilidad	3 ítems
TOTAL		15 ítems

⁴ Hormazabal, L. (2013) Estudio de efectos y relaciones del employer branding en la productividad laboral de las empresas del sector retail caso Tottus Mall Costanera. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Departamento de Administración y Auditoría, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

Tabla N°4: Productividad Laboral

FACTORES		Nº DE ITEMS
1	Incentivos financieros	6 ítems
2	Incentivos laborales	5 ítems
3	Rotación laboral	6 ítems
4	Motivación	4 ítems
TOTAL		21 ítems

2.2.5. Breve descripción del instrumento de medición

El instrumento de medición es un cuestionario administrado por el autor de la investigación, efectuándose directamente a los trabajadores, es decir, el encuestador lee y explica cada una de las encuestas para no interferir más de la cuenta en las labores diarias de los encuestados e intentar asegurar el entendimiento cabal por parte de los trabajadores y sus respuestas con honestidad, asegurando el carácter anónimo y confidencial de este.

La encuesta fue diseñada utilizando la escala de Likert con intensidad creciente en los cinco puntos disponibles (ver tabla N°5).

Tabla N°5: Escala de Likert

Muy en desacuerdo	M D	1
En desacuerdo	D	2
Ni en desacuerdo / ni en acuerdo	N	3
De acuerdo	A	4
Muy de acuerdo	M A	5

2.2.6. Población en Estudio

La población de estudio corresponde a los trabajadores de hipermercado Tottus Mall plaza del Trébol, inaugurado en Diciembre de 2013. Empresa perteneciente al sector retail, con aproximadamente 9 años en el mercado chileno. Si bien la empresa es de capitales, esta tiene base en Perú donde fue fundada en 2002. Actualmente están trabajando y posicionarse

fuertemente en el mercado chileno.

2.2.7. Descripción del universo

De la población total en estudio se obtuvo una muestra que considera a toda la tienda Tottus Mall Plaza del Trébol, de las cuales se obtuvo 100 encuestas distribuidas de la siguiente forma (ver tabla N°6)

Tabla N°6: Universo Hipermercado Tottus Mall Plaza del Trébol

N° de Estratos	Unidad de Análisis por estrato	Universo	Total de Encuestas	Total de Encuestas Respondidas	Tasa de Retorno (%)
6	trabajadores	153	100	100	65%

2.2.8. Metodología de la aplicación

La aplicación del instrumento se realizó en las dependencias de Tottus Mall Plaza del Trébol, los días 17, 18 y 19 de Diciembre de 2014, entre las 10:00 am y las 18:30 pm.

En primera instancia se gestionó la autorización para la aplicación del instrumento de medición con el gerente de tienda, el señor Ricardo Figueroa, quien amablemente aceptó y de inmediato coordinó junto a encargada de recursos humanos, la señorita Tatiana Pérez todos los detalles necesarios.

La toma de encuestas se inició en casino de la tienda con la finalidad de encontrar un lugar cómodo para que los encuestados se sintieran a gusto al momento de responder, no obstante, dio mejor resultado aplicar el instrumento de medición en los puntos exactos de trabajo a cada uno de los trabajadores.

Durante el desarrollo de la encuesta surgieron algunos inconvenientes como, por ejemplo, la poca colaboración de parte del personal de trabajo. Esta situación se fue revirtiendo gradualmente en la medida en que los trabajadores ya encuestados pidieron a sus compañeros de trabajo colaborar. Sin embargo, esta medida no fue suficiente, producto de lo mismo no se pudo conseguir una tasa de retorno superior al 65%.

3. RESULTADOS

3.1. Análisis de datos

Para llevar a cabo el análisis de datos de los instrumentos de medición utilizados se debe, organizar clasificar y resumir de forma adecuada para posibilitar un análisis de la información obtenida. Para ello se utilizó el paquete estadístico Statistical Analysis Software, (SPSS) 21.0 y el programa Microsoft Office Excel 2010, obteniendo a través de ellos los resultados descriptivos y las relaciones existentes entre las variables estudiadas.

3.1.1. Análisis de Fiabilidad (coeficiente de consistencia interna o indicador de unidimensionalidad)

Por fiabilidad se entiende lo que indican los coeficientes de consistencia interna expresado por medio del coeficiente Alpha de Cronbach's. Lo que se quiere comprobar es si cada ítem mide lo mismo y si las respuestas tienden a covariar, es decir, si los sujetos responden de una manera coherente y de esta manera se pueda deducir que los ítems expresan el mismo rasgo.

Schmitt⁵ (1996, citado en Krausse, K., 2007) señala que es usual considerar un valor de coeficiente de fiabilidad de 0,70 como aceptable. En el caso de esta investigación, durante el desarrollo empírico se demostrará que las dimensiones individuales del cuestionario cuentan con fiabilidades aceptables. Situación relativamente similar se dio con el valor para el instrumento de Productividad Laboral.

⁵ SCHMITT, Neal (1996). Uses and Abuses of Coefficient Alpha. Psychological Assessment 8(4) 350-353
http://ist_socrates.berkeley.edu/~maccoun/pp279_schmittpdf

3.1.2. Escala de Fiabilidad de Feeling Management

En la tabla N°8 se muestra el Alpha de Cronbach's de cada ítem que compone el instrumento de medición del cuestionario de Feeling Management y además el número de ítems que componen el cuestionario (ver tabla N°7).

Tabla N°7: Fiabilidad Feeling Management

	Alpha de Cronbach's	Aumento del Alpha de Cronbach's si se elimina un ítem
Escala de Feeling Management	-	-
1. Miedo	0,629	Si, ítem 1.3 (0,730)
2. Enfado	0,456	No
3. Tristeza	0,746	Si, ítem 3.1 (0,750)
4. Alegría	0,732	No
5. Estabilidad	0,807	No

1. El coeficiente de fiabilidad para el factor "miedo" es moderado (0,629). A pesar que si se elimina el elemento 1.3 "me siento frustrado en la organización" el coeficiente de fiabilidad aumenta en gran magnitud (0,730), por lo que es significativo para eliminar.
2. El coeficiente de fiabilidad para el factor "enfado" está por debajo del parámetro mínimo de aceptación (0,456), por lo que se ha decidido eliminar el factor. Ya que no presenta variación al no considerar alguna pregunta que compone al ítem.
3. El coeficiente de fiabilidad para el factor "tristeza" es aceptable (0,746). A pesar de que si en la escala se elimina el elemento 3.1 "me siento resignado en la organización" el coeficiente de fiabilidad aumenta en una pequeña cantidad que no es significativa para eliminar (0,750).
4. El coeficiente de fiabilidad para el factor "alegría" es aceptable (0,732) y no presenta aumento si se elimina algún elemento.

5. El coeficiente de fiabilidad para el factor “estabilidad” es meritorio (0,807) y no presenta aumento si se elimina algún elemento.

Este cuestionario había sido utilizado y validado con anterioridad en empresas del sector forestal, en el cual se demuestra la alta fiabilidad individual que poseen las dimensiones que en su conjunto componen el instrumento de medición (ver tabla N°8).

Tabla N°8: Fiabilidad Feeling Management sector forestal

	Alpha de Cronbach's	Aumento del Alpha de Cronbach's si se elimina un ítem
Escala de Feeling Management	-	-
1. Miedo	0,859	No
2. Enfado	0,854	No
3. Tristeza	0,955	No
4. Alegría	0,925	No
5. Estabilidad	0,931	No

FUENTE: Coa, J. & Silva, F. (2010) Validación, desarrollo y medición del modelo de calidad de vida laboral y su relación con los valores empresariales y el feeling management en las empresas del sector forestal. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Departamento de Administración y Auditoría, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

3.1.3. Escala de fiabilidad de Productividad Laboral

El Alpha de Cronbach's es 0,697 para el cuestionario de productividad laboral, lo que indica una consistencia interna moderada (ver tabla N°9) de la escala muy cercano a lo aceptable.

Tabla N°9: Fiabilidad Productividad Laboral

	Alpha de Cronbach's	Aumento del Alpha de Cronbach's si se elimina un ítem
Escala de Productividad Laboral	-	-
1. Incentivos Financieros	0,679	Si, ítem 6.6 (0,698)
2. Incentivos Laborales	0,488	Si, ítem 7.3 (0,510)
3. Motivación	0,496	Si, ítem 9.1 (0,557)

1. El coeficiente de fiabilidad para el cuestionario completo de Productividad Laboral es moderado (0,697), muy cercano a lo aceptable.
2. El coeficiente de fiabilidad para el factor “incentivos financieros” es moderado (0,679). A pesar que si se elimina el elemento 6.6 “la empresa me otorga un plan de beneficios acordados por los respectivos sindicatos, ejemplo: bono de marcación.” el coeficiente de fiabilidad aumenta en una pequeña cantidad que no es significativa para eliminar(0,698).
3. El coeficiente de fiabilidad para el factor “incentivos laborales” está por debajo del parámetro mínimo de aceptación (0,488). A pesar que si se elimina el elemento 7.3 “la empresa reconoce mis logros laborales (entrega de reconocimiento, publicación en diario mural de la empresa, etc” el coeficiente de fiabilidad aumenta en una pequeña cantidad (0,510), sin embargo, dicho aumento no es suficiente por lo que no se ha decidido eliminar el factor.
4. El coeficiente de fiabilidad para el factor “motivación” está por debajo del parámetro mínimo de aceptación (0,496) A pesar que si se elimina el elemento 9.1 “tengo un alto nivel de asistencia a la empresa” el coeficiente de fiabilidad aumenta en una pequeña cantidad (0,557), sin embargo, dicho aumento no es suficiente por lo que no se ha decidido eliminar el factor.

La situación reflejada en la fiabilidad de Feeling Management se replica en esta oportunidad, contando con una fiabilidad mayor la cual valida la encuesta de productividad

utilizada anteriormente en el sector construcción, el cual cuenta con una Alpha de Cronbach's de 0,770 que permite afirmar que la fiabilidad es aceptable y con fiabilidad meritoria en el sector retail (0,852) (ver tabla N°10).

Tabla N°10: Comparación Fiabilidad del Cuestionario de Productividad Laboral en otros estudios

	Alpha de Cronbach's del cuestionario	N° de elementos del cuestionario
Caso sector Forestal	0,770	6
Caso Sector Retail	0,852	19

3.2. Análisis Descriptivo

3.2.1. Hipermercado Tottus Mall Plaza del Trébol

3.2.1.1. Información General

3.2.1.1.1. Género y edad

Según los encuestados en Hipermercado Tottus Mall Plaza del Trébol ilustrados en la tabla N°11, 54 de sus trabajadores son mujeres y 46 son hombres, representando 54% y 46% respectivamente. De las personas que están en un rango de edad entre los 19 y 23 años, hay 10 (10%) mujeres y 8 (8%) hombres. Los trabajadores que están en el rango de edad entre los 24 y los 28 años, 18 (18%) son de sexo femenino y 9 (9%) son de sexo masculino. De los encuestados que están en el rango de edad entre los 30 y 35 años, 4 (4%) son mujeres y 6 (6%) son hombres. De los encuestados que están en el rango de edad entre los 41 y 47 años, 7 (7%) son de sexo femenino y 6 (6%) son masculino. Finalmente, de las personas encuestadas que están en el rango de edad entre 48 y 57 años, 9 (9%) son mujeres y 5 (5%) son hombres.

TABLA N°11: Datos descriptivos: Genero-Edad

RANGO EDAD	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
19-23	10 (10%)	8 (8%)	18 (18%)
24-28	18 (18%)	9 (9%)	27 (27%)
30-35	4 (4%)	6 (6%)	10 (10%)
36-40	6 (6%)	12 (12%)	18 (18%)
41-47	7 (7%)	6 (6%)	13 (13%)
48-57	9 (9%)	5 (5%)	14 (14%)
TOTAL	54 (54%)	46 (46%)	100 (100%)

321.12 Género y Grupo Salarial

TABLA N°12: Datos Descriptivos: Género-Grupo Salarial

GRUPO SALARIAL	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
Menor a 193.000	22 (22%)	9 (9%)	31 (31%)
Entre 193.000 y 250.000	19 (19%)	14 (14%)	33 (33%)
Entre 250.000 y 299.999	8 (8%)	5 (5%)	13 (13%)
Entre 300.000 y 350.000	2 (2%)	10 (10%)	12 (12%)
Entre 351.000 y 400.000	1 (1%)	2 (2%)	3 (3%)
Entre 400.000 y 600.000	2 (2%)	2 (2%)	4 (4%)
Más de 600.000	0	4 (4%)	4 (4%)
TOTAL	54	46	100

Se pudo observar en las encuestas realizadas que de un total de 100 trabajadores (100%), 31 (31%) perciben menos de \$193.000, de los cuales 22 (22%) son mujeres y 9 (9%) son hombres. Trabajadores que perciben un sueldo entre \$193.000 y \$250.000 son 33 (33%), de los cuales 19 (19%) son mujeres y 14 (14%) son hombres. De los encuestados, 13 (13%) perciben sueldos entre \$250.000 y \$299.999, donde 8 (8%) son mujeres y 5 (5%) son hombres. Dentro del rango \$300.000 y \$350.000 hay 12 (12%) trabajadores, 2 (2%)

mujeres y 10 (10%) hombres. Trabajadores entre \$351.000 y \$400.000 existe un total de 3 (3%), donde hay 1 mujer y 2 hombres cada uno representando el 1% y 2% respectivamente. Trabajadores que perciben más de \$600.000 existen solo 4 (4%) y son hombres.

32113. Género y Sección

TABLA N°13: Datos Descriptivos: Género-Sección

SECCIÓN	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
Administración	2 (2%)	4 (4%)	6 (6%)
Prevención de Perdida	3 (3%)	2 (2%)	5 (5%)
Tesorería	2 (2%)	0	2 (2%)
Caja	12 (12%)	2 (2%)	14 (14%)
Productos de gran consumo	6 (6%)	11 (11%)	17 (17%)
Non Food	5 (5%)	6 (6%)	11 (11%)
Carnicería	2 (2%)	5 (5%)	7 (7%)
Fiambrería, lácteos y congelados	8 (8%)	1 (1%)	9 (9%)
Platos preparados	3 (3%)	2 (2%)	5 (5%)
Pastelería	5 (5%)	0	5 (5%)
Panadería	5 (5%)	2 (2%)	7 (7%)
Recepción y bodega	1 (1%)	11 (11%)	12 (12%)
TOTAL	54	46	100

En la tabla anterior, de los 100 (100%) trabajadores encuestados en cada sección de la empresa, dentro de la sección “administración” hay 6 (6%) personas de los cuales 2 (2%) son mujeres y 4 (4%) son hombres. Trabajadores pertenecientes “prevención de perdida” son 5 (5%), donde hay 3 (3%) mujeres y 2 (2%) son hombres. En la sección de “tesorería” hay 2 (2%) trabajadores, las cuales son mujeres. Los 14 (14%) trabajadores encuestados que pertenecen al departamento “caja”, 12 (12%) son mujeres y 2 (2%) son hombres. La sección “productos de gran consumo” representa al 17 (17%) de los encuestados, de los cuales 6 (6%) son mujeres y 11 (11%) son hombres. De los 11 (11 %) trabajadores pertenecientes a “non food”, 5 (5%) son mujeres y 6 (6%) son hombres. 7 (7%) trabajadores pertenecen a “carnicería”, compuesto por 2 (2%) mujeres y 5 (5%) hombres. La sección “fiambrería, lácteos y congelados” está compuesta por 9 (9%) trabajadores, 8

(8%) son mujeres y 1 (1%) es hombre. De los 5 (5%) de los trabajadores encuestados que conforman la sección “platos preparados”, 3 (3%) son mujeres y 2 (2%) son hombres. El departamento “pastelería” está conformado por 5 (5%) trabajadores los cuales pertenecen al sexo femenino. La sección “panadería” está conformada por 7 (7%) trabajadores encuestados, de los cuales 5 (5%) son mujeres y 2 (2%) son hombres. Finalmente el departamento “recepción y bodega” está compuesto por 1 (1%) mujer y 11 (11%) hombres que componen un equipo de trabajo de 12 (12%) individuos.

3.2.1.1.4 Género y Antigüedad laboral

TABLA N°14: Datos descriptivos: Género-Antigüedad

RANGO ANTIGÜEDAD EN AÑOS	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
0 - 0,5	5 (5%)	3 (3%)	8 (8%)
0,58 - 1	35 (35%)	29 (29%)	64 (64%)
1,2 - 4	14 (14%)	14 (14%)	28 (28%)
TOTAL	54 (54%)	46 (46%)	100 (100%)

Respecto a la antigüedad en la empresa, es importante mencionar que Tottus Mall Plaza del Trébol es una empresa que relativamente nueva en la ciudad de Talcahuano con un poco más de un año de funcionamiento desde su inauguración. Lleva aproximadamente 9 años de funcionamiento en Chile y cuenta con muchas ganas de posicionarse en el mercado como una buena empresa para trabajar, así como también la mejor del rubro, por lo que están abiertos a estudios, que puedan ayudarles a realizar de manera óptima sus labores. De los encuestados es importante destacar que hay 25 personas que llevan más de un año de trabajo, los cuales cumplen funciones de administración, dirección, staff y asesoría permanente que vienen trasladados desde otras sucursales dentro del país.

Según los encuestados, de un total de 100 (100%) trabajadores, tan solo 8 (8%) llevan trabajando dentro de la empresa hasta 6 meses (0 a 0,5 años), de los cuales 5 (5%) son mujeres y 3 (3%) son hombres. De los 64 (64%) trabajadores que llevan trabajando entre 7 meses a un año (0,58 a 1 año), 35 (35%) son mujeres y 29 (29%) son hombres. Finalmente,

28 (28%) trabajadores llevan trabajando entre de año y dos meses a 4 años (1,2 a 4 años) de los cuales 14 (14%) son mujeres y 14 (14%) son hombres.

32.1.15. Género y Categoría Jurídica

TABLA N°15: Datos descriptivos: Género-Categoría Jurídica

CATEGORIA JURIDICA	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
Técnico	11 (11%)	16 (16%)	27 (27%)
Profesional	7 (7%)	4 (4%)	11 (11%)
Administrativo	2 (2%)	1 (1%)	3 (3%)
Auxiliar	2 (2%)	2 (2%)	4 (4%)
Otro (Enseñanza Media)	32 (32%)	23 (23%)	55 (55%)
TOTAL	54	46	100

De un total de 100 trabajadores encuestados, se pudo desprender que 27 (27%) son considerados técnicos, en los que se puede encontrar 11 (11%) mujeres y 16 (16%) hombres. Trabajadores que se clasifican como profesionales son 11 (11%), los que se dividen en 7 (7%) mujeres y 4 (4%) hombres. Como administrativos se clasifican 3 (3%) trabajadores, 2 (2%) mujeres y 1 (1%) hombre. 4 (4%) trabajadores son considerados auxiliares, los que se componen de 2 (2%) mujeres y 2 (2%) hombres. Finalmente 55 (55%) trabajadores cuentan con enseñanza media (otro), de los cuales 32 (32%) son mujeres y 22 (22%) son hombres.

Se puede apreciar que en su mayoría los trabajadores (55%) de la empresa se clasifican como “otro” (enseñanza media), debido a su baja especialización y capacitación para llevar a cabo sus actividades laborales.

3.2.2. Análisis Descriptivo de las Medias

En este estudio, a partir de la escala de Likert, las respuestas para Feeling Management y Productividad Laboral se encasillan en uno de las cinco escalas:

- Muy en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Muy de acuerdo (5)

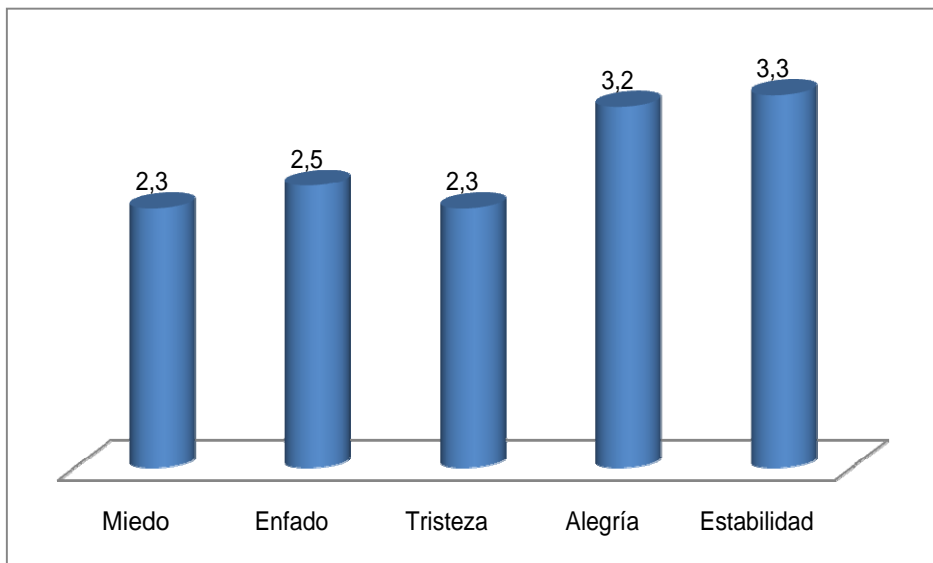
Se procede a indicar las medias por variable de la investigación considerando el total de encuestas.

3.2.2.1. Medias Generales

3221.1. Medias Generales de Feeling Management

TABLA N°16: Resumen Medias Cuestionario Feeling Management

	Ítems	Medias
1.	Miedo	2,3
2.	Enfado	2,5
3.	Tristeza	2,3
4.	Alegría	3,2
5.	Estabilidad	3,3
	Media Promedio	2,72

Gráfico N°1: Medias “Feeling Management”

1. **Miedo:** la media de este ítem se encuentra **“en desacuerdo”**, con una tendencia a “ni en acuerdo ni en desacuerdo”, lo que significa que el general de los trabajadores encuestados no sienten miedo o esto no les afecta mayormente.
2. **Enfado:** la media de este ítem se encuentra **“en desacuerdo”** con tendencia a “ni en acuerdo ni en desacuerdo”, esto quiere decir que los trabajadores encuestados no sienten enfado con la organización o que el nivel de enfado se encuentra dentro de parámetros intermedios, lo que no trae mayores repercusiones para los encuestados.
3. **Tristeza:** la media de este ítem se encuentra **“en desacuerdo”**, con una suave tendencia a “ni en acuerdo ni en desacuerdo”, lo que significa que el general de los trabajadores encuestados no sienten tristeza dentro de la organización, o de sentirla no trae mayor impacto sobre ellos.
4. **Alegría:** la media de este ítem se encuentra **“ni en acuerdo ni en desacuerdo”**, lo que quiere decir, que en general los trabajadores encuestados se sienten neutrales o indiferentes frente a esta dimensión de sentimiento.

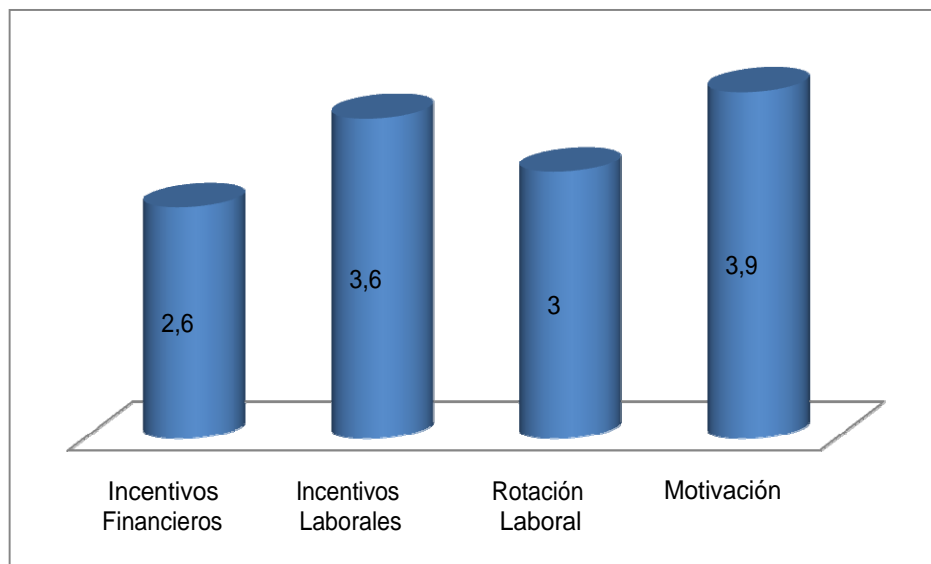
5. **Estabilidad:** la media de este ítem se encuentra “**ni en acuerdo ni en desacuerdo**”, con una suave tendencia a “de acuerdo”, lo que da a entender que los trabajadores encuestados sienten de alguna manera estabilidad al trabajar dentro de la empresa, no obstante, esta no es suficiente.

3.2.2.1.2 Medias Generales de Productividad Laboral

TABLA N°17: Resumen Medias Cuestionario “Productividad Laboral”

	Ítems	Medias
1.	Incentivos Financieros	2,6
2.	Incentivos Laborales	3,6
3.	Rotación Laboral	3
4.	Motivación	3,9
	Media Promedio	3.3

Gráfico N°2: Medias “Productividad Laboral”



1. **Incentivos Financieros:** la media de este ítem se encuentra “**en desacuerdo**”, con una tendencia a “ni en acuerdo ni en desacuerdo”, lo que significa que el general de

los trabajadores encuestados desconocen o no tienen acceso a la información de incentivos financieros.

2. **Incentivos Laborales:** la media de este ítem se encuentra “**en desacuerdo**”, con una tendencia a “de acuerdo”, de lo que se desprende, que los incentivos laborales no están a la alcance de todos o existen problemas de comunicación interna, lo que no permite que la información sea conocida de manera transversal por todos los trabajadores.
3. **Rotación Laboral:** la media de este ítem se encuentra “**ni en acuerdo ni en desacuerdo**”, lo que quiere decir, que le general de los trabajadores encuestados se encuentra indiferentes con respecto a este ítem o desconocen la rotación que pueda existir en la empresa.
4. **Motivación:** la media de este ítem se encuentra “**ni en acuerdo ni en desacuerdo**” con una alta tendencia a “de acuerdo”, esto se puede interpretar como que los trabajadores mantienen un buen nivel de motivación respecto a su trabajo, en general se sienten interesados e identificados con las afirmaciones vertías en la encuesta de Productividad Laboral.

3.2.3. Análisis de Correlaciones

En la tabla N°22 se muestran los resultados de las correlaciones entre los datos descriptivos con Feeling Management. El análisis indica los porcentajes de significancia y la correlación más alta.

A continuación serán descritos brevemente los datos descriptivos:

- **Género:** pertenece al sexo masculino o femenino de los trabajadores encuestados.
- **Edad:** representa la edad cronológica de los individuos encuestados.

- **Grupo de Salario:** representa el rango de sueldo mensual que percibe cada trabajador.
- **Sección/Departamento en donde trabaja:** equipo donde desempeña las labores diarias cada trabajador.
- **Antigüedad en la empresa (años):** tiempo que lleva trabajando en la empresa.
- **Contrato laboral dentro de la empresa:** responde al tiempo que utilizan semanalmente los trabajadores en realizar sus actividades en la empresa.
- **Calidad Jurídica:** corresponde a la clasificación de los trabajadores según su nivel de estudios y preparación; auxiliar, técnico, administrativo y otro.

3.2.3.1. Correlaciones datos descriptivos con Feeling Management.

En la tabla n°18 se puede apreciar que se presenta la correlación estadísticamente significativa entre los datos descriptivos de las trabajadoras encuestadas y la variable en estudio Feeling Management.

1. Existe una correlación negativa estadísticamente significativa de un 95% entre la variable de Feeling Management “**Miedo**” y la variable de datos descriptivos “**Grupo de salarios**” (-0,319*). Estos datos significan que las variables presentan una relación lineal negativa débil.
2. Existe una correlación negativa estadísticamente significativa de un 95% entre la variable de Feeling Management “**Enfado**” y la variable de datos descriptivos “**Edad**” (-0,326*). Estos datos significan que las variables presentan una relación lineal negativa débil.
3. No existe correlación estadísticamente significativa entre:
 - La variable de Feeling Management “**Miedo**” y las variables descriptivas: “**Edad**”, “**Antigüedad Laboral**” y “**Categoría Jurídica**”.

- La variable de Feeling Management “**Enfado**” y las variables descriptivas: “**Grupo de salarios**”, “**Antigüedad laboral**” y “**Categoría jurídica**”.
- La variable de Feeling Management “**Tristeza**” y las variables descriptivas: “**Edad**”, “**Grupo de salarios**”, “**Antigüedad laboral**” y “**Categoría jurídica**”.
- La variable de Feeling Management “**Alegría**” y “**Estabilidad**” con las variables descriptivas: “**Edad**”, “**Grupo de salarios**”, “**Antigüedad laboral**” y “**Categoría jurídica**”.

TABLA N°18: Correlación de datos Descriptivos sexo femenino con Feeling Management

	Dimensiones	Edad	Grupo Salarios	Antigüedad Laboral	Categoría Jurídica
FEELING MANAGEMENT	Miedo	-,221 (0,109)	-,319* (0,019)	-,087 (0,530)	-,015 (0,912)
	Enfado	-,326* (0,016)	,067 (0,631)	,089 (0,523)	,008 (0,956)
	Tristeza	-,232 (0,091)	-,120 (0,386)	,103 (0,458)	,036 (0,794)
	Alegría	,193 (0,162)	,209 (0,129)	,252 (0,066)	,151 (0,275)
	Estabilidad	,204 (0,140)	,163 (0,239)	,043 (0,758)	,155 (0,262)

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

TABLA N°19: Correlación de datos Descriptivos sexo masculino con Feeling Management

	Dimensiones	Edad	Grupo Salario	Antigüedad Laboral	Categoría Jurídica
FEELING MANAGEMENT	Miedo	-,113 (0,453)	-,370* (0,011)	-,336* (0,022)	,189 (0,209)
	Enfado	-,134 (0,373)	-,399** (0,006)	-,306* (0,039)	,169 (0,261)
	Tristeza	-,062 (0,683)	-,290 (0,051)	-,273 (0,066)	,264 (0,077)
	Alegría	-,036 (0,814)	,209 (0,163)	,125 (0,409)	-,186 (0,216)
	Estabilidad	-,089 (0,555)	,186 (0,216)	,190 (0,206)	-,031 (0,841)

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla n°19 se puede apreciar que se presenta la correlación estadísticamente significativa entre los datos descriptivos de los trabajadores encuestados y la variable en estudio Feeling Management.

1. Existe una correlación negativa estadísticamente significativa de un 95% entre la variable de Feeling Management “**Miedo**” y las variables de datos descriptivos “**grupo de salarios**” (-0,370*) y “**antigüedad laboral**” (-0,336*). Estos datos significan que las variables presentan una relación lineal negativa débil.
2. Existe una correlación negativa estadísticamente significativa de un 95% entre la variable de Feeling Management “**Enfado**” y la variable de datos descriptivos “**antigüedad laboral**” (-0,306*), a su vez, la variable de Feeling Management cuenta con una correlación estadísticamente significativa de un 99% con la

variable de datos descriptivos “**grupo de salarios**” (-0,399**). Estos datos significan que las variables presentan una relación lineal negativa débil.

- No existe correlación estadísticamente significativa entre la variable de Feeling Management “**Miedo**” y las variables descriptivas “**edad**” y “**categoría jurídica**”. Al igual que en el caso anterior tampoco existe correlación estadísticamente significativa entre la variable de Feeling Management “**Enfado**” y las variables descriptivas “**edad**” y “**categoría jurídica**”. Finalmente tampoco existe correlación estadísticamente significativa entre las variables de Feeling Management “**Tristeza**”, “**Alegría**” y “**Estabilidad**” con las variables descriptivas “**edad**”, “**grupo de salarios**”, “**antigüedad laboral**” y “**categoría jurídica**”.

3.2.3.2. Correlaciones Productividad laboral con Datos Descriptivos.

En la tabla N°20 se muestran los resultados de la correlaciones entre los datos descriptivos de las trabajadoras encuestadas con Productividad Laboral. El análisis indica los porcentajes de significancia y las correlaciones más altas.

TABLA N°20: Correlación de datos Descriptivos sexo femenino con Productividad Laboral

	Dimensiones	Edad	Grupo Salarios	Antigüedad Laboral	Categoría Jurídica
PRODUCTIVIDAD LABORAL	Incentivos Financieros	,006 (0,964)	,021 (0,882)	,025 (0,858)	,040 (0,775)
	Incentivos Laborales	-,028 (0,840)	,323* (0,017)	,159 (0,249)	-,179 (0,194)
	Motivación	,260 (0,057)	,021 (0,878)	-,042 (0,762)	,101 (0,468)

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

1. Existe una correlación estadísticamente significativa de un 95% entre la variable de productividad laboral “**Incentivos Laborales**” y la variable de datos descriptivos “**grupo de salarios**” (0,323*). Estos datos significan que las variables presentan una relación lineal positiva débil.
2. Las variables de datos descriptivos no presentan una correlación estadísticamente significativa con las variables de Productividad Laboral “**Incentivos Financieros**” y “**Motivación**”. Excepto la relación mencionada en el párrafo anterior, entre Incentivos Laborales y grupos de salarios.

TABLA N°21: Correlación de datos Descriptivos sexo masculino con Productividad Laboral

	Dimensiones	Edad	Grupo Salarios	Antigüedad Laboral	Categoría Jurídica
PRODUCTIVIDAD LABORAL	Incentivos Financieros	-,242 (0,106)	-,123 (0,414)	,007 (0,965)	,031 (0,839)
	Incentivos Laborales	,054 (0,722)	,047 (0,758)	,206 (0,169)	,124 (0,411)
	Motivación	,032 (0,832)	,092 (0,544)	,005 (0,976)	-,155 (0,303)

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla N°21 se muestran los resultados de la correlaciones entre los datos descriptivos de los trabajadores encuestados con Productividad Laboral. El análisis indica los porcentajes de significancia y las correlaciones más altas.

1. Las variables de datos descriptivos no presentan una correlación estadísticamente significativa con las variables de Productividad Laboral para el caso de los trabajadores de sexo masculino encuestados.

3.2.3.3. Correlaciones de Feeling Management con Productividad Laboral.

La tabla N°22 representa los resultados de las correlaciones entre las variables de Feeling Management con Productividad Laboral para las trabajadoras encuestadas. El análisis indica los porcentajes de significación y la correlación más alta.

TABLA N°22: Correlación de Feeling Management con Productividad Laboral sexo femenino

Dimensiones		FEELING MANAGEMENT				
		Miedo	Enfado	Tristeza	Alegría	Estabilidad
PRODUCTIVIDAD LABORAL	Incentivos Financieros	-,265 (0,053)	-,480** (0,000)	-,468** (0,000)	,269* (0,049)	,364** (0,007)
	Incentivos Laborales	-,387** (0,004)	-,325* (0,017)	-,455** (0,001)	,383** (0,004)	,334* (0,014)
	Motivación	-,095 (0,493)	-,145 (0,295)	-,367** (0,006)	,319* (0,019)	-,014 (0,922)

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

1. Existe una correlación negativa estadísticamente significativa de un 99% entre la variable de Productividad Laboral “**Incentivos Financieros**” y las variables de Feeling Management “**Enfado**” (-0,480**), “**Tristeza**” (-0,468**). Estos datos significan que las variables presentan una relación lineal negativa débil.
2. Existe una correlación estadísticamente significativa de un 99% entre la variable de Productividad Laboral “**Incentivos Financieros**” y la variable de Feeling Management “**Estabilidad**” (0,364**), lo anterior significa que las variables presentan una relación lineal positiva débil.
3. Existe una correlación estadísticamente significativa de un 95% entre a variable de Productividad Laboral “**Incentivos Financieros**” y la variable de Feeling

Management “**Alegría**” (0,269*). lo anterior significa que las variables presentan una relación lineal positiva débil.

4. Existe una correlación negativa estadísticamente significativa de un 99% entre la variable de Productividad Laboral “**Incentivos Laborales**” y las variables de Feeling Management “**Miedo**” (-0,387**) y “**Tristeza**” (-0,455**) y una correlación negativa estadísticamente significativa de un 95% con la variable de Feeling Management “**Enfado**” (-0,325*). Estos datos significan que las variables presentan una relación lineal negativa débil.
5. Existe una correlación estadísticamente significativa de un 99% entre la variable de Productividad Laboral “**Incentivos Laborales**” y la variable de Feeling Management “**Alegría**” (0,383**) y una correlación estadísticamente significativa de un 95% con la variable de Feeling Management “**Estabilidad**” (0,334*). Lo anterior significa que las variables presentan una relación lineal positiva débil.
6. Existe una correlación negativa estadísticamente significativa de un 99% entre la variable de Productividad Laboral “**Motivación**” y la variable de Feeling Management “**Tristeza**” (-0,367**). Estos datos significan que las variables presentan una relación lineal negativa débil.
7. Existe una correlación estadísticamente significativa de un 95% entre a variable de Productividad Laboral “**Motivación**” y la variable de Feeling Management “**Alegría**” (0,319*). Lo anterior significa que las variables presentan una relación lineal positiva débil.
8. La variable de Productividad Laboral “**Incentivos Financieros**” y la variable de Feeling Management “**Miedo**” no presentan correlación estadísticamente significativa, al igual que en el caso de la variable “**Motivación**” y las variables de Feeling Management “**Miedo**”, “**Enfado**” y “**Estabilidad**”.

La tabla N°23 representa los resultados de las correlaciones entre las variables de Feeling Management con Productividad Laboral para los trabajadores encuestados. El análisis indica los porcentajes de significación y la correlación más alta.

TABLA N°23: Correlación de Feeling Management con Productividad Laboral sexo masculino

		FEELING MANAGEMENT				
		Miedo	Enfado	Tristeza	Alegría	Estabilidad
PRODUCTIVIDAD LABORAL	Dimensiones					
	Incentivos Financieros	-,129 (0,394)	,017 (0,910)	-,113 (0,455)	,308* (0,038)	,321* (0,030)
	Incentivos Laborales	-,152 (0,314)	-,063 (0,677)	-,112 (0,458)	,270 (0,070)	,223 (0,136)
	Motivación	-,171 (0,256)	-,156 (0,300)	-,195 (0,195)	,375* (0,010)	,334* (0,023)

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

1. Existe una correlación estadísticamente significativa de un 95% entre a variable de Productividad Laboral “**Incentivos Financieros**” y las variables de Feeling Management “**Alegría**” (0,308*) y “**Estabilidad**” (0,321*). Lo anterior significa que las variables presentan una relación lineal positiva débil.
2. Existe una correlación estadísticamente significativa de un 95% entre la variable de Productividad Laboral “**Motivación**” y las variables de Feeling Management “**Alegría**” (0,375*) y “**Estabilidad**” (0,334*)*). Lo anterior significa que las variables presentan una relación lineal positiva débil.
3. La variable de Productividad Laboral “**Incentivos Financieros**” y las variables de Feeling Management “**Miedo**”, “**Enfado**” y “**Tristeza**” no presentan correlación estadísticamente significativa.

4. La variable de Productividad Laboral “**Incentivos Laborales**” no presentan correlación estadísticamente significativa con ninguna de las variables de Feeling Management.
5. La variable de Productividad Laboral “**Motivación**” no presentan correlación estadísticamente significativa con las variables de Feeling Management “**Miedo**”, “**Enfado**” y “**Tristeza**”.

CAPITULO IV:

CONCLUSIONES

1. CONCLUSIONES

1.1. Conclusiones Teóricas

Considerando el desarrollo del capítulo I de Feeling Management se puede asumir que existen tres enfoques utilizados por los expertos para llegar a una definición de emoción:

1. **Enfoque neurofisiológico:** corresponde a una evaluación dinámica de la actividad bioeléctrica del sistema nervioso, es decir, exploración funcional del sistema nervioso central (encéfalo y médula espinal), sistema nervioso periférico (nervios y órganos de los sentidos) y sistema nervioso vegetativo o autonómico (simpático y parasimpático).
2. **Enfoque expresivo:** corresponde a una evaluación conductual de las personas. Teniendo en cuenta que la conducta es el comportamiento que cada individuo desarrolla en los distintos ambientes con los que se enfrenta. Esta característica depende de factores genéticos y de factores ambientales que comienzan a ejercer su influencia desde la vida uterina y que cobran gran relevancia después del nacimiento.
3. **Enfoque subjetivo:** corresponde a una evaluación de la valoración subjetiva de las experiencias acontecidas por parte del individuo.

Sin embargo, los estudiosos en el tema llegan a un punto común en el cual explican que lo que se acepta es una mezcla de los tres enfoques anteriores para llegar a un consenso para definir emoción y luego el autor decide cual enfoque seleccionar para profundizar y elaborar teorías y/o explicaciones de sus estudios. Adicionalmente es relevante mencionar que el aspecto común e indiscutible es que una emoción esta indudablemente vinculada a una reacción por parte del individuo en evaluación.

Respecto a los tipos de emociones, todos los autores que abordan este tema concuerdan en que los todos individuos (indistintamente de su origen, raza, sexo, etc.) experimentan las siguientes emociones:

1. **Alegría:** manifestación de diversión o bienestar.
2. **Tristeza:** muestra pena, soledad, pesimismo.
3. **Miedo:** respuesta previa a la huida o ataque frente a un estímulo.
4. **Enojo:** manifestación de rabia, enfado, resentimiento, furia

Los tipos de emociones anteriormente enunciados poseen dimensiones diferentes, las cuales se asocian a la intensidad de la emoción vivida.

A pesar de que el individuo en su estado individual de conciencia puede experimentar las emociones referenciadas con anterioridad, puede sufrir alteraciones que generan un desplazamiento de estas en sus diferentes intensidades y además desplazarse a otra emoción completamente contradictoria a la inicial, esto se debe en gran medida a los factores que actúan como estímulos externos, dentro de los cuales tiene gran protagonismo el estado emocional colectivo en el cual se encuentra inserta la persona ya que, en los grupos y masas las personas individualmente participan de sentimientos comunes, lo que potencia esas emociones.

La combinación de emociones puede generar un espectro ampliado de experiencias, como por ejemplo, la mezcla de alegría con esperanza produce optimismo.

La línea divisoria que expresa la diferencia entre los sentimientos y las emociones es casi imperceptible ya que al experimentar las emociones, se puede dar paso al sentimiento, el cual es de duración más prolongada y con un significado o simbolización más detallada de la emoción. Lo cual permite identificar los mismos tipos de sentimientos y emociones (tristeza, miedo, alegría, etc.)

Respecto al modelo de Feeling Management se puede mencionar que se fundamenta en la visión antropomórfica de las organizaciones, es decir, el autor considera que las empresas pueden ser tratadas en cierta manera como las personas, ya que estas tienen sentimientos y emociones (al igual que los individuos) y estos están compuestos por las emociones colectivas de los equipos de trabajo que la componen.

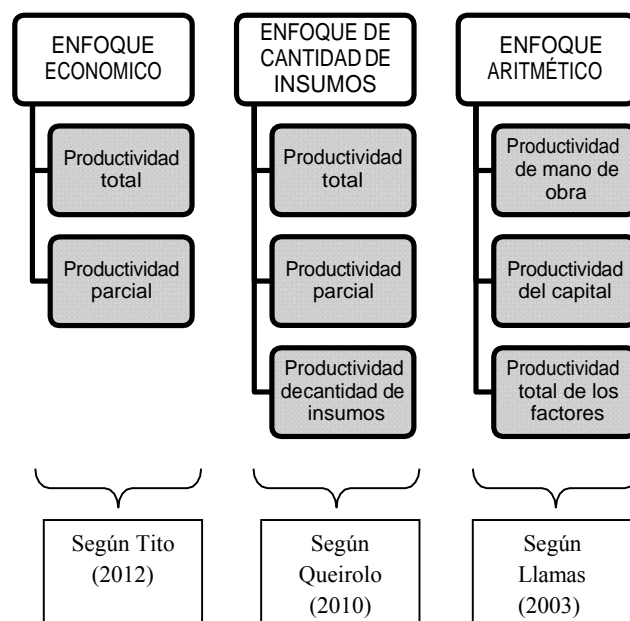
De lo anterior se desprende la importancia de los equipos de trabajo dentro de una organización, considerando que es importante hacer mención que un equipo es algo diferente a un grupo de personas que trabajan juntas: un equipo tiene metas y objetivos comunes, roles diferenciados, una cierta biografía y método de trabajo.

Finalmente los propulsores del Feeling Management expresan que si se logra armonizar los estados emocionales colectivos y llevarlos hasta un estado óptimo, se puede alinear dichos estados emocionales con los objetivos organizacionales y permitir el logro eficiente y eficaz de las metas organizacionales.

Considerando el desarrollo del capítulo 2 de gestión de la productividad laboral se puede mencionar que los autores citados en este estudio clasifican la productividad laboral en 3 grandes categorías:

- a. Enfoque económico: en donde sus subcategorías (**productividad total** y **productividad parcial**) se expresan solo bajo dos aspectos, los cuales son, entorno económico-social y aspectos tecnológicos.
- b. Enfoque de cantidad de insumos: como su nombre lo indica, se fundamenta en la cantidad de insumos utilizados en el proceso productivo en un periodo de tiempo determinado y está compuesta por **productividad total**, **productividad parcial** y **productividad del factor total**.
- c. Enfoque aritmético: orientación numérica con énfasis en aspectos matemáticos, en donde se cuenta con **productividad de mano de obra**, **productividad del capital** y **productividad total de los factores**.

FIGURA N°18: Tipos de Productividad Laboral



FUENTE: Elaboración propia

Adicionalmente se puede agregar que tanto en el enfoque económico como en el de cantidad de insumos, la subcategoría productividad total y productividad parcial se replican, teniendo como gran diferencia los tecnicismos utilizados para la creación de la definición.

Respecto a los factores de producción utilizados en el proceso de elaboración de bienes y/o servicios, la mayoría de los especialistas en el tema concuerdan que de manera generalizada que estos son:

- **Tierra:** factor productivo que incluye todos los recursos naturales.
- **Capital:** conjunto de bienes producidos que sirven para producir otros bienes.
- **Trabajo:** esfuerzo humano utilizado en el proceso productivo

No obstante, Tito (2012) agrega a los anteriormente enunciados:

- **Interés:** variable que más afecta el valor relativo del capital.

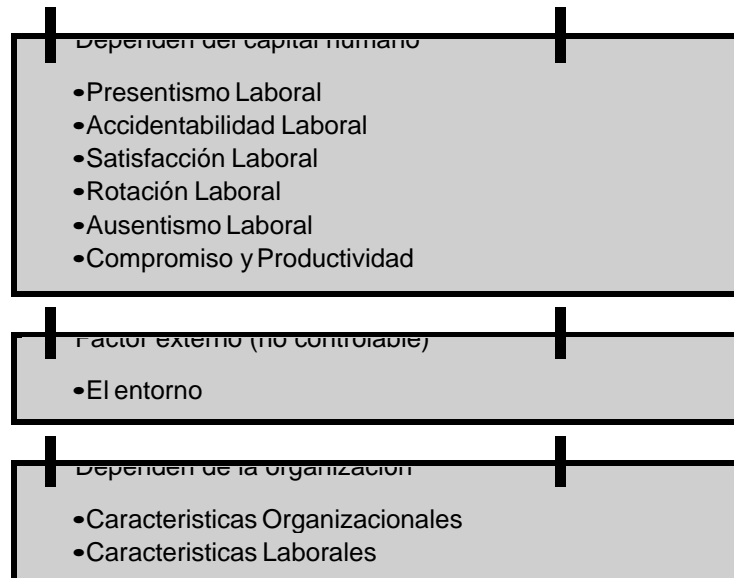
- **Tecnología:** La tecnología hace que la producción se escale a niveles nunca antes vistos en donde el poder del capital acogido por el poder de la tecnología puede crear economías de escala.

Teniendo en cuenta que para la elaboración y desarrollo de este estudio se utilizo la teoría expuesta por Levitan & Werneke, Danison y Gómez para estudiar los factores que determinan la productividad laboral; cada uno de los autores cuentan con un listado propio de elementos, no obstante, los elementos que tienen en común son:

- Factores productivos
- Tecnología
- Factores macroeconómicos
- Influencia internacional
- Influencia de la administración interna
- Leyes regulatorias

Teniendo en cuenta las variables relacionadas con la productividad laboral, estas se pueden agrupar de la siguiente manera (ver FIGURA N°19):

FIGURA N°19: Clasificación de las variables relacionadas con la productividad laboral



FUENTE: Elaboración propia.

Finalmente, de los métodos de medición de la productividad, ningún se aproxima a la medición de la gestión de la productividad laboral en sí, sino mas bien se enfocan principalmente en el trabajo del hombre (con la finalidad de determinar la interrelación de la mano de obra parcial o total con el producto) y en la relación existente entre las cantidades vendidas y las cantidades utilizadas en la producción (buscando indicadores cuyos efectos conforman las utilidades de la empresa). Lo más cercano al concepto clave desarrollado en el capítulo 2: gestión de la productividad laboral, es el Indicador Clave del Mercado de Trabajo ICMT-18 utilizado para las mediciones de la productividad laboral, no obstante, este tiene un enfoque macroeconómico con un alto sentido aritmético, distanciándose en gran medida de la gestión de la productividad laboral, la cual, según la Subsecretaría de empleo y productividad laboral¹ (2012) “*corresponde al desarrollo de procesos en la empresa u organización establecidos para darles dirección a las acciones de sus integrantes hacia un mejoramiento de la productividad (...)*” (p.3)

Es importante mencionar que un proceso de esta naturaleza necesita:

- Desarrollar de manera continua la capacidad de definir objetivos de mejora de la productividad y saber hacia dónde dirigir los esfuerzos.
- Coordinar las acciones de los integrantes de la empresa y los recursos comprometidos en el logro de las mejoras esperadas en los niveles de productividad existentes.
- Verificar los logros obtenidos para identificar desviaciones o espacios de avance, así como la instrumentación de acciones correctivas.
- Efectuar revisiones sistemáticas de las experiencias vividas. Para generar aprendizajes que posibiliten mejorar el proceso y mejorar los futuros resultados. Los procesos de gestión de la productividad deben efectuarse de forma deliberada (se inician con una intención, no se espera que sucedan de manera espontánea), estructurada (a través de una serie de actividades

¹ Subsecretaría de empleo y productividad laboral (2012). Sistema de gestión para la productividad laboral. Extraído el 5 de Enero de 2015:
http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/productividad_laboral/productividad/pdf/Ma-nual%20SIGPROL-2012.pdf

concatenadas y ordenadas, utilizando métodos definidos) y cíclica (al terminar la generación de aprendizajes y una vez afinados los procesos de la organización, se definen los objetivos de incremento de la productividad y se reinician las acciones de mejora).

1.2. Conclusiones Investigación Empírica

1.2.1. Conclusiones del Análisis de Fiabilidad de Feeling Management

En el estudio de campo se pudo detectar la poca colaboración por parte de los encuestados, queriendo responder de manera breve y resumida la encuesta estado “en desacuerdo” o “ni en acuerdo ni en desacuerdo”, denotando la neutralidad excesiva o indiferencia respecto a las preguntas realizadas, lo que se puede corroborar en el análisis descriptivo de las medias. Además es importante mencionar que durante conversaciones previas a la aplicación del instrumento de medición, los encuestados hacían notar su malestar y disgusto frente a algunos aspectos del funcionamiento interno de la organización, no obstante, sus respuestas no fueron coherentes con lo mencionado con anterioridad.

Dentro de los ítems destacados de esta variable se consideran importantes la dimensión “Estabilidad” con un Alpha de Cronbach de 0,807 y el ítem “Alegría” la cual presenta un factor de consistencia interna de 0,732 considerado óptimo. Situación similar se dio en otras 3 dimensiones de las 5 que abarca la encuesta, teniendo en su mayoría niveles de consistencia óptima o aceptable, lo que permite concluir que de manera individual, el instrumento de medición es fiable.

1.2.2. Conclusiones del Análisis de Fiabilidad de Productividad Laboral

TABLA N°24: Resumen de Fiabilidad Productividad Laboral

Variable	Fiabilidad
Productividad Laboral	0,697

En términos generales, la fiabilidad del instrumento de medición de Productividad Laboral cuenta con un coeficiente de Cronbach's aceptable, bordeando lo óptimo (0,697) lo cual refleja que las preguntas están orientadas y relacionadas con la variable en estudio.

En términos individuales, las fiabilidades del cuestionario no varían significativamente y al igual que en el caso anterior, las poca colaboración dada las condiciones poco favorables producto de la naturaleza de la actividad productiva de la empresa en la cual se aplica el estudio (retail) y la fecha en que se aplicó la encuesta, trae repercusiones directas sobre las respuestas de los encuestados ya que en los días próximos a navidad, la tensión y estrés aumentan entre los vendedores producto de la alta circulación de clientes en la tienda.

No obstante lo anterior, la dimensión que presenta una mayor variación es "Incentivos Financieros" (0,679). Esto se da porque existe una concordancia entre las lo que aborda las preguntas y la variable de estudio.

1.2.3. Conclusiones de Datos Descriptivos

De los 100 trabajadores encuestados, 54 corresponden al sexo femenino y 46 al sexo masculino, representando el 54% y el 46% respectivamente. La dispersión de las edades de los trabajadores no se inclina mayormente hacia alguna edad, frente a lo cual se puede concluir que la empresa no tiene preferencias para la contratación por algún grupo etario, dando igual posibilidad de trabajo a todas las personas.

En relación al sueldo de los trabajadores, existe una particular concentración de remuneraciones en el orden de \$193.000 y \$250.000, representando al 33% de los

encuestados, de los cuales 19 son mujeres y 14 son hombres. La segunda concentración del grupo de remuneraciones, representando al 31% de los trabajadores, está los que perciben ingresos menores a \$193.000, las que son en su mayoría mujeres (22%).

En la escala de remuneraciones más alta, con sueldos mayores a \$600.000 se encuentra solo a 4 trabajadores y todos son del sexo masculino, lo que llama particularmente la atención y permite deducir que la administración y dirección del negocio está compuesta solo por hombres (en el caso de la sucursal de Tottus Mall Plaza del Trébol).

En el rango de ingresos en el cual se presenta mayor equidad en sueldos frente a los sexos, es entre \$400.000 y \$600.000, donde hay 2 mujeres y 2 hombres, pero que solo representan el 4% del total de los encuestados.

Finalmente del orden de remuneraciones entre \$351.000 y \$400.000 son los que tienen menos presencia de los encuestados, representando tan solo al 3% de los encuestados.

Respecto a las secciones o departamentos en los que trabajan los trabajadores encuestados, existe una particular concentración correspondiente al 17% de los encuestados, de los cuales 11 son hombres y 6 son mujeres en el departamento de “Productos de Gran Consumo”. Lo anterior permite concluir, que al ser la unidad que presenta mayor concentración de encuestados, la sección anteriormente mencionada es una de las que reporta mayor demanda por parte de los consumidores y clientes de hipermercado Tottus (sucursal Mall Plaza del Trébol) y posiblemente sea el departamento más grande dentro de la tienda.

Llama particularmente la atención que tan solo el 2% de los encuestados desempeñe sus labores en el departamento de “tesorería” y que ambas trabajadoras sean de sexo femenino, lo anterior permite inferir que las mujeres posiblemente son consideradas más meticulosas y confiables para desempeñar las labores asociadas por el área. Situación similar sucede en el área de “pastelería”, departamento que materializa sus labores mediante trabajadoras en su totalidad, representando al 5% de los encuestados, al igual que

en el departamento “caja”, que representa al 14% de los encuestados y con 12 trabajadores de sexo femenino, lo que indica una mayor concentración de mujeres.

En contrapartida a la situación anterior, el departamento que cuenta con mayor presencia de trabajadores de sexo masculino es “Recepción y Bodega” compuesto por 11 hombres y 1 mujer, representando el 12% de los trabajadores encuestados.

Si bien es cierto, el área de “administración” no cuenta con mayor presencia dentro de los trabajadores encuestados (6% de los encuestados), llama particularmente la atención que el departamento anteriormente mencionado este compuesto por 2 mujeres y 4 hombres, teniendo en cuenta que dicha sección se encuentran los jefes de la tienda, se puede aseverar que las personas que toman las decisiones dentro de la sucursal son mayoritariamente hombres, no obstante, la poca presencia de trabajadores a nivel agregado permite concluir que la tienda tiene una mayor concentración hacia la parte operativa del negocio y que es altamente probable que las decisiones estratégicas estén determinadas desde la gerencia situada en Santiago.

En lo que respecta a la antigüedad dentro de la empresa, hay una gran concentración de trabajadores (55% de los encuestados) que cuenta con un año de trabajo dentro de la tienda, tiempo proporcional a la cantidad de tiempo que lleva funcionando Tottus Mall Plaza del Trébol desde su inauguración. No obstante, el 25% de los trabajadores tiene una antigüedad en la empresa superior al año de funcionamiento, lo anterior se debe a que dichos encuestados han sido trasladados desde otras sucursales dentro del país.

En cuanto a la categoría jurídica, existe una amplia concentración de encuestados (55% de los trabajadores) que están categorizados como “otros”, los cuales cuentan con un nivel de educación de enseñanza media completa (32 mujeres y 23 hombres). Esto permite concluir que para desempeñar las tareas operativas dentro de la tienda, no se necesita mayor formación profesional, lo cual tiene un grado directo de relación con las remuneraciones percibidas por los trabajadores, cuales en su mayoría se encuentran como máximo en los \$350.000, situación que hace sentir malestar generalizado dentro de los funcionarios de la tienda, no obstante, ellos pasan por alto el funcionamiento normal del mercado laboral el

cual indica que a mayor formación, capacitación y educación se puede adquirir rentas más elevadas.

1.2.4. Conclusiones respecto al Análisis de las medias.

TABLA N°25: Resumen de Medias Generales

Variable	Media General
Feeling Management	2,72
Productividad Laboral	3,3

Como se aprecia en la tabla anterior, las medias generales correspondientes a Feeling Management y Productividad Laboral son (2,72) y (3,3) respectivamente. Para el primer caso, corresponde la clasificación “en desacuerdo”, no obstante, el valor numero refleja una tendencia hacia la siguiente categoría, la cual es se comparte con la segunda variable en estudio: “ni en acuerdo ni en desacuerdo”.

1.2.4.1. Conclusiones de Medias de Feeling Management

Lo anterior permite concluir, que en términos promedio los trabajadores están en desacuerdo o neutrales a gran parte de las preguntar realizadas dentro del instrumento de medición. De esto se infiere que los trabajadores no respondieron sinceramente, o no estaban las condiciones mínimas necesarias para responder con claridad las encuestas. Lo anterior se debe principalmente a que los trabajadores se reusaron a responder las preguntas en su tiempo libre, principalmente en el bloque de colación, prefiriendo responder en su jornada de trabajo, no obstante y previo a las respuestas plasmadas en las encuestas, gran parte de los trabajadores comentaron su malestar y poco agrado hacia la empresa, pero al responder las medias no reflejan lo esperado, mostrando un grado de incoherencia entre lo dicho y lo contestado.

Analizando en profundidad en las medias por ítem o dimensión que componen la variable en estudio, se puede desprender lo siguiente:

Los trabajadores y trabajadoras encuestados no están de acuerdo con los sentimientos y emociones vinculados a las siguientes dimensiones:

- Miedo
- Enfado
- Tristeza

Es decir, los encuestados no sienten miedo, enfado ni tristeza al trabajar para la empresa.

Al mismo tiempo, estos no están en acuerdo ni en desacuerdo, es decir, se sienten indiferentes con los sentimientos y emociones vinculados a las siguientes dimensiones:

- Alegría
- Estabilidad

Lo que permite inferir que los trabajadores se encuentran en un estado medio entre las dos dimensiones emocionales anteriormente enunciadas.

1.2.4.2. Conclusiones de Medias de Productividad Laboral

Como se menciona anteriormente, la media general de Productividad laboral es (3,3), esto permite clasificar las respuestas de los encuestados en la categoría “ni en acuerdo ni en desacuerdo”.

Los encuestados evalúan la dimensión “incentivos financieros” con una media (2,6), es decir, los trabajadores están “en desacuerdo” y esto permite inferir que no están conformes con las políticas de incentivos financieros de la empresa.

Adicionalmente a lo anterior, los trabajadores se muestran “ni en acuerdo ni en desacuerdo” con las siguientes dimensiones de la variable en cuestión:

- Incentivos laborales
- Rotación laboral
- Motivación

Lo anterior permite inferir que los trabajadores no se encuentran del todo informados de los beneficios y procesos asociados con las dimensiones mencionadas anteriormente. Esto es altamente probable producto de problemas de comunicación interna dentro de la empresa, ya que en el estudio de campo se observa que gran parte de los trabajadores no tienen claridad o certeza frente a estos puntos y por lo mismo se muestran indiferentes.

1.2.5. Conclusiones de las Correlaciones de Datos Descriptivos con Feeling Management

1.2.5.1. Conclusiones de la Correlación de datos Descriptivos sexo femenino con Feeling Management

En el caso de la relación de los datos descriptivos con la variable en estudio Feeling Management, no todos los datos representan una estadística significativa, entre los que representan correlación significativa de un 95% se encuentran:

- Miedo-Grupo de salarios, sin embargo, las variables presentan una relación lineal negativa débil. Lo que significa que en la medida en que aumentan los salarios, disminuye el sentimiento de miedo en las trabajadoras.
- Enfado-Edad, al igual que en el caso anterior, las variables presentan una relación lineal negativa débil, lo que quiere decir, que en la medida en que aumenta la edad de los trabajadores de sexo femenino dentro de la empresa, disminuye su enfado.

Las otras variables descriptivas no presentan correlación estadísticamente significativa, por ende, no tienen relación con la variable estudiada.

1.2.5.2. Conclusiones de la Correlación de datos Descriptivos sexo masculino con Feeling Management

Al profundizar en el estudio de las correlaciones e identificar y aislar los resultados obtenidos para los trabajadores de sexo masculino se obtiene solo una correlación significativa de un 99%:

- Enfado-Grupo de salario, las variables presentan una relación lineal negativa débil, lo que quiere decir, que en la medida en que aumenta los salarios en los trabajadores de sexo masculino, disminuye su enfado.

Existen correlaciones negativas estadísticamente significativas de un 95% las cuales son:

- Miedo-Grupo de salario, al igual que en el caso de las trabajadoras, en la medida en que aumentan los salarios, disminuye el sentimiento de miedo.
- Miedo-Antigüedad Laboral, lo que significa que, en la medida en que aumenta la antigüedad de los hombres que trabajan en la empresa, disminuyen sus sentimientos de miedo.
- Enfado- Antigüedad Laboral, lo que quiere decir, que en la medida en que aumenta la antigüedad laboral dentro de la empresa, disminuye el enfado de los trabajadores de sexo masculino.

Las otras variables descriptivas no presentan correlación estadísticamente significativa, por ende, no tienen relación con la variable estudiada.

1.2.6. Conclusiones de las Correlaciones de Datos Descriptivos con Productividad Laboral

1.2.6.1. Conclusiones de la Correlación de datos Descriptivos sexo femenino con Productividad Laboral

Al profundizar en el estudio de las correlaciones e identificar y aislar los resultados obtenidos para los trabajadores de sexo femenino se obtiene solo una correlación significativa de un 95%:

- Incentivos laborales-Grupo de salarios, las variables presentan una relación lineal positiva débil, lo que quiere decir, que en la medida en que aumentan los incentivos laborales, se da un aumento en el salario percibido por las trabajadoras.

Las otras variables descriptivas no presentan correlación estadísticamente significativa, por ende, no tienen relación con la variable estudiada.

1.2.6.2. Conclusiones de la Correlación de datos Descriptivos sexo masculino con Productividad Laboral

Las variables de datos descriptivos no presentan una correlación estadísticamente significativa con las variables de Productividad Laboral para el caso de los trabajadores de sexo masculino encuestados.

1.2.7. Conclusiones de la Correlación de Feeling Management con Productividad Laboral sexo femenino

En el caso de la relación de las variables que permiten el desarrollo de este estudio se obtiene las siguientes correlaciones significativas de un 99%:

- Incentivos financieros-Enfado, las variables presentan una relación lineal negativa débil, lo que quiere decir, que en la medida en que aumentan los

incentivos financieros en las mujeres, disminuye su enfado dentro de la empresa.

- Incentivos financieros-Tristeza, las variables presentan una relación lineal negativa débil, lo que quiere decir, que en la medida en que aumenta los incentivos financieros en las mujeres, disminuye su tristeza dentro de la organización.
- Incentivos financieros-Miedo, las variables presentan una relación lineal negativa débil, lo que quiere decir, que en la medida en que aumenta los incentivos financieros en las mujeres, disminuye miedo al trabajar dentro de la tienda.
- Incentivos laborales-Tristeza, las variables presentan una relación lineal negativa débil, lo que quiere decir, que en la medida en que aumenta los incentivos laborales en las mujeres, disminuye su tristeza.
- Incentivos laborales-Estabilidad, las variables presentan una relación lineal positiva débil, lo que quiere decir, que en la medida en que aumentan los incentivos laborales en las mujeres, aumenta su sensación de estabilidad dentro de la empresa.
- Incentivos laborales-Alegría, las variables presentan una relación lineal positiva débil, lo que quiere decir, que en la medida en que aumentan los incentivos laborales en las mujeres, aumenta su sensación de alegría.
- Motivación-Tristeza, las variables presentan una relación lineal negativa débil, lo que quiere decir, que en la medida en que aumenta el nivel de motivación en las trabajadoras, disminuye su sensación de tristeza.

De las variables que representan correlación significativa de un 95% se encuentran:

- Incentivos financieros-Alegría, las variables presentan una relación lineal positiva débil, lo que quiere decir, que en la medida en que aumentan los incentivos financieros, aumenta el nivel de alegría en las trabajadoras.

- Incentivos laborales-Estabilidad, las variables presentan una relación lineal positiva débil, lo que quiere decir, que en la medida en que aumentan los incentivos laborales, aumenta la sensación de estabilidad dentro del trabajo en las mujeres encuestadas.
- Motivación-Alegría, las variables presentan una relación lineal positiva débil, lo que quiere decir, que en la medida en que aumenta la motivación de las trabajadoras, aumenta su alegría.
- Incentivos laborales-Enfado, las variables presentan una relación lineal negativa débil, lo que quiere decir, que en la medida en que aumentan los incentivos laborales, disminuye el enfado en las mujeres que trabajan en la tienda.

Las otras variables descriptivas no presentan correlación estadísticamente significativa, por ende, no tienen relación con la variable estudiada.

1.2.8. Conclusiones de la Correlación de Feeling Management con Productividad Laboral sexo masculino

En el caso de la relación de las variables que permiten el desarrollo de este estudio se obtiene las siguientes correlaciones significativas de un 95%. Los trabajadores presentan las siguientes relaciones positivas débiles entre las variables:

- Incentivos financieros-Alegría, en la medida en que aumentan los incentivos financieros, los hombres que trabajan en la empresa experimentan un mayor nivel de alegría.
- Incentivos financieros-Estabilidad, en la medida en que aumentan los incentivos financieros, los hombres que trabajan en la empresa experimentan una sensación creciente de estabilidad.
- Motivación-Alegría, en la medida en que aumenta la motivación de los trabajadores, aumenta su sensación de alegría dentro del trabajo.

- Motivación-Estabilidad, en la medida en que aumenta a motivación de los hombres que trabajan en la tienda, aumenta el sentimiento de estabilidad en su trabajo.

1.3. Conclusiones Generales

Luego de terminados todos los capítulos y análisis de las variables estudiadas, se puede concluir en primer lugar, que el Feeling Management es una variable de estudio y herramienta desconocida dentro de la región del Biobío, lo que hace que las empresas de diferentes tamaños, rubros, sectores industriales, etc., desconozcan una herramienta de gestión efectiva para enfrentar cambios, diagnosticar problemas y reforzar aspectos internos positivos de gestión.

Mediante la aplicación del estudio se descubrió que lo anterior cobra real importancia y efectividad de aplicación en el sector retail, actividad económica que se caracteriza por tener un funcionamiento poco grato por sus trabajadores debido a la gran competencia entre las empresas del rubro y por sobretodo permite el conocimiento real de los directivos hacia sus trabajadores, lo que facilita, entre otras cosas, evitar la creación de sindicatos, facilitar las negociaciones con los trabajadores y por sobretodo un cumplimiento de metas y objetivos empresariales teniendo en cuenta a los trabajadores como personas, no como meros recursos.

Respecto a la gestión de la productividad laboral se puede concluir, que al igual que la variable anteriormente mencionada, no cuenta con un nivel amplio de profundización dentro de la región, siendo un tema atractivo para el cumplimiento de metas y objetivos empresariales, ya que produce un cambio del paradigma clásico, con orientación numérica y aritmética de la medición de la productividad, presentando un enfoque inverso y teniendo en cuenta que las empresas pueden tomar medidas para facilitar y aumentar la productividad de sus trabajadores y trabajadoras, modernizando la visión clásica y arcaica por parte de las empresas hacia su capital humano.

Frente a lo anterior es importante mencionar que particularmente para el caso de la empresa en la que se aplicó este estudio, la cuenta con una creciente participación de mercado a nivel nacional e internacional y en distintos sectores productivos, tiene una visión antigua y poco funcional de la productividad, ya que aun cuenta dentro de sus herramientas de gestión de la productividad laboral dimensiones como, por ejemplo, el empleado del mes. Acto poco participativo y de poco interés para los trabajadores, lo cual no cumple a cabalidad su objetivo.

En lo que respecta al instrumento de medición, ha sido utilizado con anterioridad y ha dado resultados óptimos, demostrando la consistencia interna de las preguntas y dimensiones asociadas, no obstante, es importante mencionar que poca colaboración de los trabajadores en términos agregados, no permite un estudio profundo, ya que como se menciona con anterioridad en el desarrollo de la investigación, en conversaciones previas a la aplicación del instrumento de medición, los encuestados manifiestan su disconformidad con las gestiones internas y políticas de la empresa, pero al momento de analizar las medias de la tabulación de los datos recopilados por la encuesta, se obtiene que para el caso de la medición de los sentimientos, los trabajadores se muestran “en desacuerdo”, lo que se entiende como que los trabajadores no sienten miedo, enfado, tristeza, alegría ni estabilidad al desempeñar sus funciones y tareas asociadas a sus cargos y puestos de trabajo, situación que no es coherente con lo anteriormente enunciado y que permite deducir que los trabajadores sienten miedo a expresar y registrar sus verdaderos sentimientos y emociones dentro de la organización.

Situación similar se da al analizar las medias de productividad laboral, ya que a nivel agregado, los trabajadores encuestados se manifiestan “ni en acuerdo ni en desacuerdo”, lo que en primera instancia hace pensar que los trabajadores se muestran indiferentes frente a los estímulos por parte de la empresa para que estos aumenten sus niveles de productividad dentro de su trabajo, sin embargo, mediante el estudio de campo se pudo observar que la empresa analizada si cuenta con herramientas y gestiones efectivas para el aumento de la productividad laboral de sus trabajadores, no obstante son muy pocos los trabajadores que se encuentran realmente informados de dichas gestiones y herramientas, lo que permite

concluir que dado un deficiente sistema de comunicación interna por parte de la sucursal, estos esfuerzos no cumplen su objetivo.

Al analizar las correlaciones entre los datos descriptivos y las variables de Feeling Management para el caso de los trabajadores de sexo femenino, hay una relación inversa que cumple con lo esperado: miedo-grupo de salarios, ya que se espera que cualquier trabajadora experimente una disminución del miedo al contar con un salario más elevado, sin embargo, llama la atención la segunda relación inversa: enfado-edad, lo cual permite concluir que en la medida en que aumenta la edad de las trabajadoras, disminuye su enfado dentro de la empresa.

Respecto al análisis de las correlaciones entre los datos descriptivos con la variable Feeling Management para el caso de los trabajadores de sexo masculino, no hay ninguna relación que llame particularmente la atención, sino más bien confirman creencias generalizadas como, por ejemplo, al aumentar los salarios o la antigüedad del trabajador dentro de la empresa, disminuye su sensación de miedo, al igual que su enfado.

Para el caso del estudio de las correlaciones entre los datos descriptivos y la gestión de la productividad laboral en el caso de las mujeres que trabajan en la empresa en estudio, llama particularmente la atención que solo se dé una relación significativa: incentivos laborales-grupo de salarios, lo que permite concluir que las mujeres que trabajan para la sucursal consideran que una real y viable alternativa de aumento de salarios por su desempeño es la constante capacitación y continuidad de estudios, lo que conlleva, según las encuestadas, a posibilidades de ascenso dentro de la empresa.

Llama de sobremanera la atención el hecho de que no exista ninguna correlación significativa estadísticamente entre los datos descriptivos y las dimensiones de gestión de productividad laboral para el caso de los hombres que trabajan en la tienda, lo que confirma su malestar frente a la actuación y políticas de productividad laboral por parte de Tottus, lo cual es completamente coherente con la descripción de las medias y la clasificación de sus respuestas: “ni en acuerdo ni en desacuerdo”, sin embargo, resulta importante destacar que la empresa si cuenta con alternativas reales y efectivas de aumento de la productividad laboral, pero carece de un sistema de comunicación interno efectivo, real, eficaz y eficiente

que permita el flujo de información de manera oportuna, asegurando el entendimiento de este por parte de sus trabajadores.

Al realizar el estudio de las correlaciones entre las variables de Feeling Management y Productividad Laboral, se manifestaron relaciones coherentes y esperadas para el caso de las mujeres, a modo de ejemplo se puede mencionar: un aumento de los incentivos financieros se reduce el enfado y la tristeza, también aumenta la sensación de estabilidad para los trabajadores. Al igual que al darse un aumento de los incentivos laborales se reduce el miedo y la tristeza, al mismo tiempo aumenta la alegría. No obstante, para el caso de los hombres la situación es diferente y particularmente llamativa, ya que solo existen relaciones entre los incentivos financieros con la sensación de alegría y estabilidad, lo que permite concluir que los trabajadores del sexo masculino tienen una particular preferencia y orientación hacia los incentivos monetarios. Finalmente existe una relación entre la motivación (variable de gestión de la productividad laboral) y la alegría y estabilidad (variables de Feeling Management).

A modo de resumen y en base a los resultados obtenidos de las correlaciones anteriormente estudiadas se puede afirmar que los sentimientos y emociones juegan un papel fundamental en el caso de las mujeres que trabajan en la sucursal si se quiere aumentar su productividad laboral, lo anterior es particularmente importante, teniendo en cuenta que las trabajadoras representan al 56% de los encuestados y considerando que aproximadamente se encuestó a dos tercios del total del trabajadores. No obstante, el caso de los hombres llama particularmente la atención, ya que no hay mucha relación entre los sentimientos experimentados dentro de la empresa y su productividad en el trabajo, frente a lo cual se puede concluir que existe una mayor relación de las variables de estudio en el caso de las mujeres que en el caso de los hombres.

2. LIMITACIONES

Dentro de las principales limitaciones para la aplicación de este estudio se encuentra la búsqueda constante e incesante de una empresa que permita la aplicación, dando la sensación de rechazo por muchas empresas y de diferentes sectores productivos frente a

indagar en los sentimientos de los trabajadores. Dentro de las empresas a las que se recurrió se encuentran:

- Starco
- Puerto de Coronel
- Masisa
- Arauco
- Empresas subcontratistas
- Hipermercados Tottus

De las cuales muy pocas dieron respuestas, y todas negativas a excepción de Tottus, ya que don Ricardo Figueroa, gerente de la sucursal mostro completa colaboración e interés en el estudio.

En la aplicación de instrumento de medición para el posterior análisis que permite el desarrollo del estudio se contó con plena colaboración del gerente de la tienda y de la señorita Tatiana Pérez, encargada de recursos humanos, no obstante, se generó un error al proporcionar los departamentos que componen la tienda, obviando al departamento de frutas y verduras, el cual representa el 7% de las ventas mensuales en promedio de la sucursal.

Otro de los inconvenientes durante el desarrollo de la investigación fue la poca colaboración de parte de los trabajadores de la tienda, lo que se puede apreciar en la tasa de retorno de las encuestas (65%), lo anterior se fundamenta principalmente en que algunos trabajadores se negaron directa y rotundamente a responder las encuestas, alegando que era una pérdida de tiempo y que no estaban dispuestos a entregar parte de su tiempo para colaborar con la investigación.

3. SUGERENCIAS

3.1. SUGERENCIAS PARA LA EMPRESA EN ESTUDIO

Frente a los resultados obtenidos en la investigación antes expuesta se puede sugerir:

- Evaluar la posibilidad de generar un cambio en las políticas de remuneraciones, contemplando un componente variable en su cálculo, al igual que en otras empresas de retail, ya que el estudio demuestra que los incentivos financieros representan una preocupación para los trabajadores, disminuyendo el miedo en mujeres y hombres, además disminuir el enfado, tristeza, aumentar la alegría y estabilidad.
- Aplicar políticas y gestiones de retención de talento, sobre todo de los trabajadores de sexo masculino, ya que al darse un aumento en la antigüedad laboral de los hombres, disminuye el miedo en la organización, es importante mencionar que representan al 25% de los encuestados, además, potenciar esto generara una importante cohesión y unión en los trabajadores, adicionalmente a lo anterior, disminuye el enfado dentro de la organización, lo que facilita los procesos de negociación con los trabajadores y con el reciente sindicato.
- Mejorar considerablemente los sistemas de comunicación interna dentro de la sucursal, con la finalidad de poder transmitir de manera transversal y efectiva a todos los trabajadores información relevante, ya que existe evidencia empírica para afirmar que el aumento de incentivos laborales (como por ejemplo, comunicar posibilidades de ascenso de acuerdo al desempeño, posibilidades de continuidad de estudios, reconocimiento de logros laborales, celebración de actividades recreativa en épocas importantes del año, contar con convenios, seguros y beneficios de salud por parte de la empresa hacia los trabajadores, etc.) disminuye el miedo, enfado y tristeza dentro de la organización y al mismo tiempo aumenta la alegría y estabilidad.
- Mantener, reforzar y en la medida en que los recursos de la empresa lo permitan mejorar las gestiones que hacen que aumente la motivación de los

trabajadores y trabajadoras (como por ejemplo, existencia de medidas para compatibilizar el trabajo con las demás responsabilidades personales, flexibilidad de horarios y sistemas de penalización para eliminar algunos comportamientos), ya que el estudio demostró que en términos promedio, los trabajadores están motivados dentro de la organización y esto aumenta la estabilidad y alegría dentro de la organización.

Finalmente y a modo de resumen, es importante mencionar que:

1. la **disminución del miedo** por parte de los trabajadores hace que estos no se sientan indefensos, inseguros ni frustrados dentro de la empresa.
2. La **disminución del enfado** por parte de los trabajadores hace que estos no se sientan rechazados, no sientan ansiedad ni estrés dentro de la organización.
3. La **disminución de la tristeza** hace que los trabajadores no se sientan resignados, desanimados ni abatidos dentro de la tienda.
4. El **aumento de la alegría** hace que los trabajadores se sientan optimistas, satisfechos y en algunos casos eufóricos al trabajar para Tottus.
5. El **aumento de la estabilidad** hace que los trabajadores sientan confianza, tranquilidad y bienestar en la empresa.

El manejo de los estados emocionales y sentimientos anteriormente enunciados facilita la consecución de los objetivos de la empresa, aplicación de estrategias y cumplimiento de metas, lo que trae repercusión en los niveles de productividad en los trabajadores.

3.2.SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Frente a la investigación realizada se puede sugerir:

- Preparar instrumentos de medición que no demanden un análisis elevado por parte del encuestado.
- Utilizar encuestas que no requieran más de 5 minutos en su aplicación, ya que normalmente los trabajadores no colaboran en primera instancia con el proceso empírico.
- Efectuar la investigación empírica en una empresa que pertenezca a otra actividad industrial o económica con la finalidad de contrastar los resultados encontrados.
- Determinar el estado emocional de la empresa u organización al cual se aplique la investigación.
- En el caso de replicar el estudio en una empresa de los sectores industriales ya abordados, realizar una comparativa entre el estudio futuro y el estudio actual; indistintamente de que no sea la misma empresa analizada.
- Profundizar la información abordada para el desarrollo del capítulo de Feeling Management respecto a emociones colectivas.

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A

Albanese, R. (1975). *Management. Toward accountability for performance*. Irwin. Inc. Homewood

Aranguren, M. (2013). Emoción y creatividad: una relación compleja. *Suma Psicológica*, 2, 218.

B

Belmonte, C. (2007). Emociones y cerebro. *Revista Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales*, 1, 59-60.

C

Chóliz, M. (2005). *Psicología de la emoción: el proceso emocional*. Valencia: Universidad de Valencia, Departamento de Psicología Básica.

Camisón, C., Cruz, S., González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. España: Editorial Pearson.

Coa, J. & Silva, F. (2010) Validación, desarrollo y medición del modelo de calidad de vida laboral y su relación con los valores empresariales y el feeling management en las empresas del sector forestal. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Departamento de Administración y Auditoría, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

Casacuberta, D. & Limonero, J. Las emociones. Definición y Funciones. Extraído el 18 de Agosto, 2014 del sitio web de : <http://filosert.files.wordpress.com/2012/06/u9-las-emociones.pdf>

Chile encabeza índice de productividad laboral en economías de América Latina. (2014, Febrero 25). El Mercurio, p. 6.

Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.a). *Equipos de trabajo*.

D

Davidoff, L. (1980), *Introducción a la Psicología*. México, McGraw-Hill

Davis, K. & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Editorial McGraw Hill. México DF.

Dubrin, A. (2008). *Relaciones humanas comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial Pearson.

Diccionario de la lengua española (2014), extraído el 15 de octubre de 2014, desde <http://lema.rae.es/drae/?val=trabajo>

E

Everett, A.E (1991). *Administración de la producción y las operaciones*. México, Pearson.

España, Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. (2000). *La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: Martens, L.

Espinoza, M. (2001) *Impacto en la productividad debido a la certificación de la categoría y especialidad de la mano de obra directa en Sigdo Koppers S.A.* Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial, Mención Gestión, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

EducarChile (s.a). ¿Te suena familiar? Expresar los sentimientos. Extraído el 07 de Octubre de 2014 del sitio web de EducarChile: <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0037/File/Orientador%20y%20Jefe%20UTP/56%20Sentimientos.pdf>

F

Fernández A. J. (2008) *Feelings Management. La gestión de los sentimientos organizativos*, Mind Value

Fernández, J. (2008) El alma de las organizaciones, *Capital Humano*, p.44

G

Green, S., Lissitz, R. & Mulaik, S. (1977). Limitations of coefficient alpha as index of test unidimensionality. *Educational and psychological measurement*, 37, 827-838

Gómez, F. (s.a). *Análisis de la Productividad Laboral en Corrientes y Chaco*. Argentina: Universidad de la Cuenca del Plata.

H

Hormazabal, L. (2013) Estudio de efectos y relaciones del employer branding en la productividad laboral de las empresas del sector retail caso Tottus Mall Costanera. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Departamento de Administración y Auditoría, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

I

Instituto Tecnológico de Chihuahua (2003), basado en el Artículo “Medición y Mejoramiento de la Productividad”. ITCH, México.

IESE & SUNION. (2010). Feelings Management© Estudio sobre los Estados Emocionales en las Organizaciones. España.

J

Jucius, M . (1963) Monthly Labor Review July 1963 Vol. 86 No. 7

L

Levitan, S. & Diane W. (1984), Productivity: Problems, prospects, and policies, The Johns Hopkins University Press, Baltimore

Llamas, M. (2003) *Estandarización y optimización del sistema laboral para el empaque de piezas de exportación en Volkswagen de México*. Tesis profesional presentada para optar al título en Licenciatura en Ingeniería Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial y Textil. Universidad de las Américas Puebla, Puebla, México.

M

Marx, K. (1867). En su obra "*El Capital*". Extraído de la base de datos disponible en línea; <http://definanzas.com/2009/05/25/concepto-de-productividad/> Accesado el 9 de Abril de 2014.

Moreno, O. (1995). *Productividad y Desarrollo Económico*. Tesis profesional presentada para optar al título de Ingeniero Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Sonora. Sonora, México.

Madrigal, B. (2002). *Habilidades directivas*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Medianero, D. (2004) *Productividad Total, Teoría básica y métodos de medición*. Editorial Mercados y Norandina, Lima, Perú.

México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría B & Dirección General de Capacitación y Productividad. *Técnicas e instrumentos de medición de la productividad y la calidad, Guía técnica No. 4*. Bonilla, J., Reyes, P. & Padilla, J.

N

Noda, M. (1997) *Procedimiento metodológico para medir la satisfacción del cliente*. Holguín; Universidad de Holguín.

O

Odiorne, G. (1965). *Administración por Objetivos: nuevo sistema para la dirección*. Limusa, México.

Oset, J & Casado, C. (2008): *La Metodología del Modelo del Feeling Management*. *Manager Business Magazine*, 23, 44-45. España

Oset, J. & López, J.(Julio/Agosto 2009) *Persiguiendo Emociones, Manager Business Magazin*

Oset, J. (2009). Del miedo a la ilusión en un equipo. Feeling Management como modelo de intervención emocional en las organizaciones. *Manager Business Magazine*.25, 43-44.

Ortiz, C. (2012). Las emociones y sentimientos básicos, su represión como necesidad para ser aceptado. Tesis para optar al título de licenciado en psicología, Facultad de Psicología, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México.

P

Peele, S. (1981), Reductionism in the psychology of the eighties: Can biochemistry eliminate addiction, mental illness, and pain? *American Psychologist*, 36, 807-818.

Plutchik, R. (1991). The Emotions.

Papanicolaou, A. (2004), Walter Cannon y el surgimiento del cerebrocentrismo. *Revista Española de Neuropsicología*, 6, 25-28.

Papanicolaou, A. (2004) Schachter y Singer y el enfoque cognitivo. *Revista Española de Neuropsicología*, 6, 53-73.

Pallarés, M.Q (2010). *Emociones y Sentimientos. Dónde se forman y cómo se transforman*. Barcelona. Marge Books.

Q

Queirolo, A. (2010) *Estudio del balance conciliación trabajo-tiempo familia ; su relación y efecto en la flexibilidad y productividad laboral en el sector de la construcción*. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Departamento de Administración y Auditoría, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

R

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson. México DF

S

Sutermeister, R. (1969). People and productivity, McGraw-Hill, 1969 - 511 páginas

Sloman, A. (1981), *Why Robots Will Have Emotions*. University of Sussex. En prensa.

Schmitt, N (1996). Uses and Abuses of Coefficient Alpha. *Psychological Assessment* 8(4) 350-353

http://ist_socrates.berkeley.edu/~maccoun/pp279_schmittpdf

Subsecretaría de empleo y productividad laboral (2012). Sistema de gestión para la productividad laboral. Extraído el 5 de Enero de 2015: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/productividad_laboral/productividad/pdf/Manual%20SIGPROL-2012.pdf

T

Tito, P. (2012) *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. Tesis Para optar el grado académico de Doctor en ciencias administras, Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

V

Velásquez de Naime, Y., Rodríguez, C. & Guaita, W. (2012) Model of the factors that affect productivity. XVI Congreso de Ingeniería de Organización, España.

Y

Yagoesky, R (2000), *La psicología del éxito*, Venezuela: Editorial Ganesha.

Yankovic, B. (2011). Emociones, sentimientos, afecto. El desarrollo emocional. Manuscrito no publicado