



UNIVERSIDAD LATINA

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL  
SECTOR ADMINISTRATIVO DE UN GRUPO  
INDUSTRIAL PRIVADO

**Seminario de Investigación Administrativa**

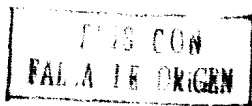
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

P R E S E N T A :

LUIS MANUEL GONZALEZ TORRES

México, D. F.



1987



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## INDICE

### INTRODUCCION

#### I PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

A Generalidades	1
B Ubicación	7
C Objetivo	13
D Hipotesis	13

#### II EXPOSICION DEL MARCO TEORICO

A Generalidades	14
B Motivación	14
1 Necesidades Humanas	14
2 Definición de Motivación	22
3 Algunas Teorías	24
a Abraham Maslow	24
b Frederick Herzberg	28
c Douglas McGregor	34
d Rensis Likert	42
e Chris Argyris	46
C Satisfacción en el Trabajo	51

D	Productividad	56
E	Clima Organizacional	58
III INVESTIGACION DE CAMPO		
A	Factores a Investigar	62
B	Recopilación de la Información	69
1	Diseño del Cuestionario	69
2	Administración del Cuestionario	80
C	Proceso de Datos	83
1	Metodología	83
2	Herramientas	84
3	Presentación de Resultados	84
D	Análisis e Interpretación de Resultados.	87

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION

Cualquier grupo de personas que hayan trabajado juntas durante algun tiempo, cualquier organizaci3n de antigua constitucion y desde luego cualquier ente estatal o nacional desarrolla a lo largo del tiempo una filosofia, una serie de tradiciones, un conjunto de costumbres

Todo esto, en su totalidad, es algo unico y define plenamente a la organizaci3n apartandola para bien o para mal, de otras organizaciones similares

Es decir, integran lo que se conoce como clima organizacional

Considerando que todos los factores que intervienen y dan forma al clima organizacional en una empresa influyen de una manera directa en la actitud ante el trabajo, la motivaci3n y el desempe1o del personal, se explica la importancia que representa estudiarlo y tomar las medidas necesarias para mejorarlo.

El presente estudio pretende proporcionar a los otros ejecutivos de la empresa informaci3n relevante sobre el

clima organizacional que les permita tomar decisiones importantes encaminadas a lograr mayor motivación del personal, mayor satisfacción en el trabajo, plena identificación con la compañía y, como fin primordial, mayor productividad tan necesaria en nuestros días.

Este trabajo de investigación está estructurado en tres partes. La primera nos sirve para ubicarnos en el entorno donde fue efectuado el estudio y proporciona datos muy generales pero importantes sobre el grupo industrial que nos ocupa.

La segunda parte presenta la teoría necesaria para sentar las bases y el enfoque del estudio. En esta parte se habla de motivación, satisfacción en el trabajo, productividad y otros aspectos inherentes al tema desde el punto de vista de diversos autores, lo que nos permite obtener diferentes criterios y formarnos uno propio.

Por último, la tercera parte refiere todo el proceso de la investigación de campo, desde la planeación del proyecto, definición de recursos y diseño del cuestionario hasta el análisis y la interpretación de resultados, incluyendo nuestros comentarios al respecto.

Este estudio puede servir de base para el diseño de un programa de desarrollo organizacional. Sin embargo, su alcance o su objetivo es únicamente proporcionar información sobre el clima organizacional. La decisión sobre el uso o manejo de dicha información se encuentra en manos de la Dirección de la empresa.



## **I. PLANTAMIENTO DEL ESTUDIO**

## A. Generalidades

Actualmente la mayoría de las organizaciones funcionan y se desenvuelven dentro del marco de una institución social llamada burocracia, entendiendo ésta como un modelo de organización de empresas desarrollado y perfeccionado en el transcurso de la Revolución Industrial, como reacción contra las prácticas administrativas de esa época tales como la ciudadad, el nepotismo, el esquivamiento y básicamente los juicios subjetivos.

La burocracia satisfizo las necesidades de orden y precisión en las organizaciones, así como las demandas de trato imparcial de los trabajadores. Para esto fué necesario crear lo que se llama estructura burocrática, caracterizada por una estructura de mando claramente definida, un conjunto de normas sobre derechos y obligaciones del personal, una división del trabajo basada en la especialización, un sistema de procedimientos para resolver problemas laborales, selección y desarrollo de personal de acuerdo a sus conocimientos técnicos y la imparcialidad de las relaciones humanas.

"La razón decisiva del progreso de la organización burocrática se ha debido siempre a su superioridad puramente técnica sobre cualquier otra forma de organización. El mecanismo burocrático totalmente desarrollado se compara con otras organizaciones exactamente en la misma forma que una máquina se compara con modelos no mecánicos de la producción. La precisión, velocidad, falta de ambigüedad, conocimiento de los archivos, continuidad, discreción, unidad, subordinación estricta, reducción de costos materiales y personales son elevados al punto óptimo en una administración estrictamente burocrática y especialmente en su forma monocrática" (1).

Es decir, se creó una forma rígida de organización que hizo frente adecuadamente a las condiciones imperantes en el siglo XIX.

Sin embargo, la situación ha cambiado. La capacidad del modelo burocrático para tratar adecuadamente situaciones rutinarias y previsibles, no tiene utilidad en nuestros días, cuya principal característica es el cambio y la continuidad con que éste se presenta.

A través de los años transcurridos del siglo XX las organizaciones han tratado de adecuarse al ambiente en que operan

A principios del siglo se hizo uso de lo que se llamó "ingeniería humana" que buscaba la forma de mejorar la realización del trabajo y trataba de utilizar mejor la mano de obra de tal manera que aumentara la productividad de la empresa

Mas tarde al término de la segunda guerra mundial. Al exigir los trabajadores la satisfacción de sus necesidades sociales, la gerencia de la empresa tuvo que buscar la forma de satisfacer estas demandas y fue entonces cuando surgió el enfoque de "relaciones humanas" que pretendía mejorar la motivación de los trabajadores y la productividad de la empresa mediante la atención de las necesidades antes mencionadas

Así al llegar a mediados de la década de los 60's, comienza a darse el enfoque de sistemas que considera la organización como un todo cuyas partes o actividades, tales como su cultura, valores, sistemas y procedimientos es necesario analizar, evaluar y mejorar constantemente si se desea

**sobrevivir en las condiciones de cambio crónico imperantes en nuestra época**

Las siguientes son algunas de las situaciones en que operan y en día las organizaciones

La primera de ellas se refiere al ambiente tanto general como de las empresas. Actualmente el mundo se encuentra en constante cambio afectando a las organizaciones con factores tales como nuevos conocimientos tecnológicos y el acelerado avance de éstos, mejoras de los medios de comunicación, cambio en la naturaleza de la fuerza de trabajo que exige diferentes relaciones entre ésta y la gerencia, etc.

En cuanto al ambiente de las empresas éste presenta procesos interorganizacionales nunca antes vistos, como son, por ejemplo, la creciente internacionalización de los mercados, lo voluble del gusto de los consumidores, que repercute en una vida más corta de los productos y exige un constante replanteamiento de la producción, la elevada importancia de la mercadotecnia que obliga a un cambio de orientación de las organizaciones, el aumento en el empleo

de personal staff con la consiguiente disminución del personal de línea, etc.

Otra condición cambiante en los negocios de nuestros días es la relativa a los valores. Ahora existe la tendencia a dar al hombre independencia y autonomía, a otorgarle el derecho de satisfacer sus necesidades de seguridad y la libertad de decidir entre la satisfacción de sus necesidades y los requerimientos de la organización. Se piensa que el trabajo debe organizarse de tal manera que proporcione al trabajador incentivos intrínsecos además del pago en dinero. Así mismo, se cree que el poder formal de los jefes debe disminuir y que es necesario administrar por medio de influencia y no de la fuerza.

También tienen repercusión en las organizaciones actuales los nuevos conocimientos sobre la naturaleza humana, basados entre otras cosas en las teorías X y Y de Douglas Mc Gregor, en el análisis de sistemas organizacionales de Rensis Likert y en el modelo de cuadro organizacional "grids" de Blake y Mouton.

Lo anterior ha creado a los gerentes la necesidad de buscar y desarrollar nuevas estrategias que den como resultado

organizaciones con un alto grado de productividad, que respondan adecuadamente a las circunstancias que se les presenten.

Ya se comienza a otorgar a los recursos humanos la importancia que deben tener para el adecuado funcionamiento de las empresas, ya existe interés por investigar y analizar los procesos humanos en las organizaciones, por buscar la mejor manera de motivar al empleado, de lograr que obtenga verdadera satisfacción en el trabajo y de crear las condiciones propicias para su desarrollo.

Es por esto que surgió la inquietud de llevar a cabo el presente estudio.

## B. Ubicación.

Por razones obvias es necesario omitir la identificación de la empresa objeto de este estudio. Sin embargo, para dar una idea sobre ella, se muestran algunos de sus datos más significativos.

El grupo industrial que nos ocupa es uno de los más importantes del país.

Su actividad industrial abarca los ramos minero, metalúrgico y químico.

Sus oficinas generales están ubicadas en el Distrito Federal y ahí se encuentra centralizada la administración de todo el Grupo.

Su estructura organizacional está integrada por divisiones operativas y divisiones corporativas.

Las divisiones operativas son:

La División Metalúrgica que produce plomo, zinc, plata, cadmio, bismuto y otros metales.



La División Minas, que explota yacimientos minerales de plomo, zinc, plata, cobre, fluorita y barita entre otros.

Y por último, la División Química, que fabrica sulfato de sodio, óxido de magnesio y productos refractarios para recubrimiento de hornos en las industrias del vidrio, cemento y acero entre otras.

Por lo que respecta a las divisiones corporativas, podemos mencionar que son éstas las que dan apoyo a la planta productiva del Grupo proporcionándole servicios administrativos de alto nivel.

Estas divisiones son:

División Finanzas, integrada por los departamentos de Tesorería, Contraloría, Crédito y Cobranzas, Impuestos, Presupuestos, Auditoría Interna, Abastecimientos e Informática.

División de Desarrollo, con sus departamentos de Ingeniería de Proyectos, Economía Industrial, Investigaciones Técnicas e Ingeniería y Construcciones.

División de Exploración, con oficinas regionales en diversos puntos estratégicos del territorio nacional, las

cuales se encargan de realizar estudios tendientes a la localización de yacimientos minerales de interés para la Empresa

División de Comercialización, la cual es responsable de las ventas nacionales y de exportación de los diversos productos del Grupo

Y por último, la División Jurídica y de Relaciones Industriales, integrada por el Departamento Legal, el Departamento Corporativo de Personal y el Departamento Corporativo de Relaciones Industriales

Su volumen de ventas netas es de aproximadamente 320,000 millones de pesos anuales

Actualmente cuenta con 1879 empleados de confianza y 3431 sindicalizados, de los cuales, para este estudio, únicamente se consideró al personal no sindicalizado de siete diferentes empresas integrantes de este grupo industrial

El hecho de haber considerado únicamente al personal no sindicalizado se debe a que así fue decidido por la Dirección General

Esta decisión estuvo basada en los siguientes antecedentes:

Por una parte, la Dirección consideró que debido a la falta de experiencia en la aplicación de este tipo de estudios en la empresa, resultaba poco conveniente incluir al personal sindicalizado.

Esto fue pensando en que en estos casos resulta inevitable el hecho de que surjan expectativas equívocas en el personal y que de alguna manera, en el caso de los obreros, se podría crear una situación delicada que podría afectar las relaciones obrero-patronales.

En consecuencia, se consideró que resultaría más manejable la situación con el personal no sindicalizado y que de cualquier manera se obtendría información suficiente para conocer el clima de la organización.

Sabiendo que en estudios de esta índole es indispensable la participación y el apoyo total del más alto nivel de la organización y si éste, por lo anteriormente planteado, tomó la decisión de excluir al personal sindicalizado, se hizo el trabajo respetando esta decisión.

Además hablando de clima organizacional y conociendo lo que éste implica, resulta válido estudiar sólo un sector de la empresa.

Sin embargo, es indudable que lo mejor es estudiar el clima de la organización, en forma integral y que para esto se debe incluir absolutamente a todo el personal.

Considerando que con este estudio se lograron los resultados esperados, es recomendable que para la próxima ocasión se incluya al personal obrero.

Si se quiere, puede manejarse la información del personal de confianza y del sindicalizado por separado e incluso el cuestionario para recabar la información podría ser diferente para cada caso.

Lo importante es que la investigación se haga en forma total para que se puedan tomar decisiones que permitan mejorar integralmente a la empresa.

Por otra parte, es importante hacer notar que se está incurriendo en un desplazamiento del personal sindicalizado y considerando que este personal es la base operativa de la empresa, no se debe descuidar o menospreciar su opinión.

porque podría resultar peligroso y traer serias  
consecuencias para la organización

## 5. Objetivo

Detectar las condiciones generales que prevalecen en la organización y determinar los factores que limitan el desempeño efectivo de los Recursos Humanos, con el fin de proporcionar a la Dirección de la empresa la información que le permita tomar las acciones necesarias para incrementar la contribución del personal en el mejoramiento de la productividad.

## 6. HIPOTESIS

La investigación del clima organizacional en una empresa proporciona las herramientas necesarias para diagnosticar y sentar las bases para el diseño y la implantación de un programa de desarrollo de la organización.

## II. EXPOSICION DEL MARCO TEORICO

## A. Generalidades.

En el presente estudio se encuentran involucrados diversos conceptos, como son "motivación", "satisfacción en el trabajo", "productividad" y "clima organizacional", los cuales es necesario plantear desde el punto de vista teórico.

No obstante que cada concepto es diferente a los demás, existe una estrecha relación entre ellos. Razón por la cual, aún cuando serán tratados cada uno en particular, es inevitable referirse al mismo tiempo a los demás.

Esta interrelación es notoria en las nuevas teorías sobre el comportamiento humano en la organización, las cuales, en términos generales, afirman que para incrementar la productividad en una empresa es necesario motivar adecuadamente al personal y lograr que obtenga un alto grado de satisfacción en el trabajo dentro de un clima organizacional que permita el desarrollo pleno de sus potencialidades.



Gran número de investigaciones se han llevado a cabo sobre este tema, las cuales, han llegado siempre a la misma conclusión es indispensable otorgar al factor humano igual o mayor importancia que a los otros recursos de que dispone la empresa si se quiere que ésta funcione con efectividad.

Para el manejo del aspecto humano en las empresas no existen "recetas de cocina" ni fórmulas infalibles. Sin embargo, si se cuenta con un amplio campo de conocimientos que pueden orientar al ejecutivo. Queda a criterio de cada gerente la aplicación de las diferentes teorías a su muy particular situación.

Dada la naturaleza práctica del presente estudio, este capítulo no pretende ser exhaustivo, sino sólo mostrar los aspectos importantes de la teoría que sirvan para aclarar conceptos relevantes sobre el tema.

## B. Motivación

### 1. Necesidades humanas

Motivación es un concepto relacionado con el "porque" del comportamiento de las personas y podemos observar a nuestro alrededor que toda conducta humana está relacionada con el deseo de satisfacer necesidades.

El ser humano permanentemente experimenta necesidades que lo impulsan a actuar. Cuando una persona siente alguna necesidad, sea de comida, sexo, compañía o prestigio normalmente actúa para satisfacer esa necesidad.

Suele pensarse en el término de "necesidades" únicamente como los requisitos esenciales para sobrevivir, sin embargo, los socialistas le han dado una acepción más amplia que es la que adoptaremos en este estudio.

Desde el punto de vista administrativo, la satisfacción de necesidades está relacionada con el individuo y su trabajo. Por lo tanto, es importante conocer cuáles son y de qué manera se pueden satisfacer.

Las necesidades varían mucho de un individuo a otro. Sin embargo, existe suficiente semejanza en las aspiraciones fundamentales de todo ser humano, lo que nos permite hablar de necesidades del hombre en términos generales.

"El hombre es un animal insatisfecho. En cuanto queda satisfecha una de sus necesidades, tendrá otra para la que exija el mismo trato. El esquema es interminable. No se interrumpe desde el nacimiento hasta la muerte. El hombre está constantemente esforzándose y trabajando si se prefiere por satisfacer sus necesidades." (2)

Se han hecho clasificaciones de las necesidades, formando una jerarquía por orden de importancia, que van desde las necesidades de orden físico u orgánicas hasta las necesidades de nivel superior o psicológicas.

#### Sistema de necesidades tipo A - Básicas

Este sistema de necesidades refleja la preocupación de un individuo por su confort, su comodidad, el evitar esfuerzo, condiciones de trabajo agradables y apoyos de medio ambiente. Podrá haber, por la influencia de esta necesidad, preocupaciones por las remuneraciones en moneda, en la medida que ellas sirven para lograr el confort y bienes materiales.

que el individuo desee para su vida privada y la de su familia. Según sea el grado en que el individuo esté más motivado por este sistema de necesidades estará, en realidad, preocupado por cuestiones que son periféricas al trabajo que está haciendo. Es decir, que cualquier trabajo que satisfaga esta necesidad será aceptable y la naturaleza del trabajo en sí será relativamente sin importancia.

#### Sistema de necesidades tipo B - Seguridad y Orden

Este sistema de necesidades refleja la preocupación de un individuo por la seguridad y la estabilidad. Existe la necesidad para el orden y para la tranquilidad de que el empleo sea seguro y no sujeto a grandes cambios. Además, hay preocupación por los beneficios marginales de carácter proteccional, tales como seguro de hospitalización, compensaciones varias, jubilación, y cosas por el estilo. Los individuos que están primordialmente motivados por esta clase de sistema de necesidades son los que realizan el trabajo, en primera instancia, como medio de defensa contra la privación y pérdida de satisfacciones de las necesidades básicas. Como en el caso anterior, este sistema de necesidades se relaciona con temas que son periféricos al trabajo en sí, y cualquier clase de trabajo que ofrezca

seguridad, estabilidad y protecciones a largo plazo. Junto con orden y visión del futuro, será aceptable.

#### Sistema de necesidades tipo C - Pertenecer

Este sistema de necesidades refleja la preocupación del individuo por las relaciones sociales y por su aceptación en el grupo de trabajo o en la familia ocupacional. Cuando esta necesidad es la principal fuente de motivación, la gente valora su trabajo en la medida que sea fuente de oportunidades para la búsqueda y la concreción de relaciones interpersonales cálidas y armoniosas. Aquellos puestos que brindan oportunidades para una buena medida de interacción con colegas y que permiten contactos con gente compatible, tienen mayor probabilidad de ser valorados sea cual fuere su contenido.

#### Sistema de necesidades tipo D - Status - Ego

Este sistema de necesidades refleja la preocupación del individuo por el logro de un status especial en su grupo de trabajo o en la organización. Refleja un deseo de reconocimiento y de tener oportunidades para demostrar su particular capacidad o habilidad. Se orienta esencialmente a realizar el ego del individuo. Es el

primero de los sistemas de necesidades mencionados que se relaciona de cerca con la naturaleza del trabajo de la persona y que depende en sí. El trabajo que ofrezca la oportunidad de poder enfrentar y superar dificultades que el individuo considere importantes y para las que se siente idoneo ha de ser valorado por él. La que es vehículo para el logro de la satisfacción de sus necesidades.

Sistema de necesidades tipo E - Auto-realización y Auto-expresión

Este sistema de necesidades refleja la preocupación del individuo por poner a prueba y verificar su propio potencial y se relaciona con el desafío y la creatividad contenidos en el trabajo. La naturaleza del trabajo es particularmente crítica para este sistema de necesidades porque del trabajo en sí depende la satisfacción y la continuidad de operación en la motivación que surge de la necesidad de auto-realización. Es necesario que el trabajo permita una buena medida de control sobre el propio destino, de libertad de expresión y de oportunidad de experimentación, motive al individuo a canalizar sus habilidades más creativas y más constructivas hacia su trabajo.

Se dice que una vez que las necesidades físicas se encuentran satisfechas, comienzan a influir en la conducta humana las de orden superior, es decir, empezar a motivarla.

Sin embargo esto no es absoluto, ya que puede darse el caso de que se conviertan en motivantes las necesidades superiores sin que se encuentren completamente satisfechas las necesidades primarias e incluso sucede con frecuencia que se presentan dos o más necesidades al mismo tiempo.

Generalmente las necesidades físicas una vez que son satisfechas desaparecen. Las de nivel superior no pierden su potencia después de la satisfacción, sino que persisten e incluso se incrementan a lo largo del tiempo. Alcanzar cierto reconocimiento en el trabajo puede estimular el apetito de obtener más.

En resumen podemos decir que la gerencia debe preocuparse por averiguar y satisfacer las necesidades humanas en la empresa para de esta manera motivar adecuadamente al personal. Esto no es fácil. Las necesidades son relativas en su fuerza y son individualistas debido principalmente a que cada persona tiene diferentes antecedentes.

experiencias, ambiciones, expectativas, etc. y a que la gente difiere significativamente en empuje, inteligencia, aptitudes, personalidad e intereses, tanto potencialmente como plenamente desarrollados, y por lo tanto ninguna teoría o explicación de la naturaleza humana se aplica igual para todos los individuos.

Si consideramos a las necesidades humanas como lo hemos hecho, tendremos un poderoso instrumento para conducir a la gente. Cuando un individuo queda a nuestras órdenes, espera consciente o inconscientemente que veamos sus motivaciones desde este punto de vista. Por tanto, en gran medida, la supervisión es el arte de integrar las motivaciones del individuo con las metas y las actividades de la compañía, lo que implica que no exista necesariamente conflicto entre los intereses del individuo y los de la compañía, aunque tampoco existe necesariamente una compatibilidad esencial.

## 2. Definición de Motivación

Según Fernando Atlas Galicia, el concepto de motivación está constituido por todos aquellos factores capaces de



provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo" (3)

Por otra parte, Chruden y Sherman nos dicen que la motivación es "el estado o condición que induce a hacer algo" (4)

Relacionando las necesidades con el concepto de motivación, podemos afirmar que son éstas el motor que nos impulsa a hacer algo o que determina nuestro comportamiento, es decir, son los factores de que habla Arias Galicia

Así mismo, el estado o condición que mencionan Chruden y Sherman se refiere a la existencia de necesidades en el individuo

Por lo tanto, podemos afirmar que el proceso motivacional consiste en la identificación de necesidades humanas en la organización y la búsqueda de la mejor manera de satisfacerlas

### **3 Algunas teorías**

#### **a Abraham Maslow**

Ya se dijo anteriormente que las necesidades pueden clasificarse sobre una base primaria-secundaria, es decir, necesidades físicas y necesidades superiores.

La teoría del psicólogo Abraham Maslow identifica cinco niveles de necesidades humanas y las estructura en su ya conocida escala o jerarquía de necesidades.

- **Necesidades fisiológicas.** Estas son las necesidades de alimento, agua, sexo, sueño, etc. es decir, son las indispensables para la conservación de la vida.

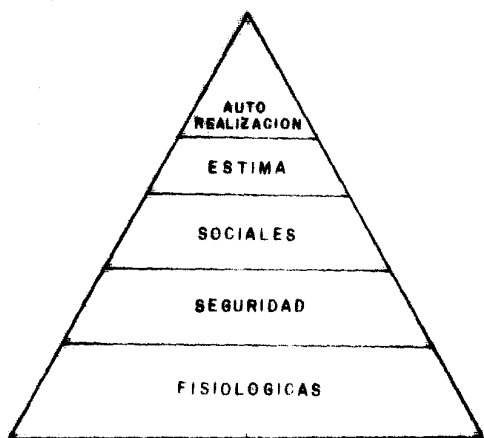
- **Necesidades de seguridad.** Incluyen la seguridad tanto física como psicológica. Son las necesidades de sentirse protegido de riesgos y contingencias, como pueden ser lesiones, enfermedades, pérdida del empleo, etc.

- **Necesidades sociales.** Son las necesidades de pertenencia, de afecto, de saberse parte de un grupo y aceptado por éste.

- **Necesidades de estima** Son las necesidades de autorrespeto, de logro, de reconocimiento por parte de los demás, de obtener prestigio, respeto y estimación de otras personas.

- **Necesidades de autorrealización** Son las necesidades que el hombre siente de hacer lo que debe hacer, de trascender, de dejar huella. Es decir, lograr la total realización del pleno potencial que posee.

Maslow ordena estas necesidades humanas con la prioridad mostrada en la siguiente figura:



Según Maslow, primero se presentan las necesidades fisiológicas. Una vez que son satisfechas éstas, se hacen predominantes las de seguridad, en seguida las sociales y así sucesivamente.

Algo importante al respecto es que una necesidad satisfecha no motiva por lo que es importante ofrecer oportunidades para satisfacer necesidades de nivel más alto a fin de lograr una motivación eficaz.

Es importante hacer notar que según esta teoría al ocuparse de la motivación de un individuo no es posible enfocar la atención a cualquiera de las necesidades excluyendo a las demás, ya que generalmente el comportamiento es multimotivado, es decir, pueden presentarse varias necesidades a la vez a las cuales hay que satisfacer al mismo tiempo.

Lo que sucede en las personas es que en determinado momento alguna necesidad puede ser prioritaria pero esto no quiere decir que deseche las otras.

Esto es por cierto, lo que hace sumamente complicado lograr una adecuada motivación del personal en una

organización, ya que las diferencias individuales son numerosas o como se dice comunmente "cada cabeza es un mundo"

Dice Maslow, queriendo ejemplificar que un ciudadano norteamericano típico tendría satisfechas sus necesidades en las siguientes proporciones: fisiológicas: 85%, de seguridad: 70%, sociales: 50%, de estima: 40% y de autorrealización: 10%

#### b. Frederick Herzberg

Esta teoría se originó por un estudio realizado por Herzberg y otros en el Psychological Service de Pittsburg.

Este estudio consistió en entrevistar a aproximadamente cien ingenieros y contadores de once distintas empresas de la zona de Pittsburg.

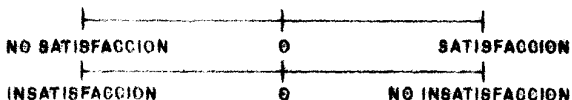
En dichas entrevistas se solicitó a las personas que recordaran incidentes específicos recientes que les hicieron sentirse sumamente satisfechos en su trabajo, así como sucesos que les hayan resultado en extremo insatisfactorios, explicando además cómo habían afectado

ambos sus actividades y su desempeño y cuál había sido la duración de estos efectos.

Posteriormente se llevaron a cabo otras investigaciones al respecto con gran variedad de individuos -incluso de países comunistas- siendo los resultados siempre consistentes.

Dichos resultados nos dicen según Herzberg que los factores causantes de satisfacción y motivación en el trabajo están separados y son diferenciables de aquellos que producen insatisfacción. Por lo tanto se deduce que satisfacción e insatisfacción no son sentimientos opuestos entre sí: lo opuesto a satisfacción en el trabajo es no satisfacción en el trabajo; así mismo, lo opuesto a insatisfacción en el trabajo es no insatisfacción en el trabajo.

Para aclarar esto debemos decir que tanto la satisfacción como la insatisfacción se miden en escalas diferentes que pueden graficarse de la siguiente manera:



Dice Herzberg que en todo esto se encuentran implicados dos tipos de necesidades del hombre. Las que tienen origen en su naturaleza animal que son las necesidades biológicas básicas y las que se refieren a una característica particular del ser humano: la capacidad de logro, y a través del logro: la experimentación de crecimiento psicológico.

Herzberg descubrió que los estímulos para el crecimiento se encuentran en el contenido del trabajo, es decir, son intrínsecos a éste. A estos estímulos los llamó factores motivantes y son: logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y progreso.

Así mismo, existen otros factores que están orientados a evitar insatisfacción, a los cuales llamó factores higiénicos mismos que son extrínsecos al trabajo. Estos son: normas y procedimientos de gestión de la compañía, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, status y seguridad.

Podemos resumir todo lo anterior diciendo que la presencia de factores motivantes causa satisfacción en el trabajo y motivación. Si ausencia desmotivación.



La presencia de factores higiénicos evita la insatisfacción. Su ausencia provoca insatisfacción.

En la siguiente ilustración se muestran los resultados de un estudio realizado con 1685 empleados mediante 82 investigaciones diferentes que incluyeron gran variedad de puestos y niveles ocupados por las personas en todas las

Se les pregunté qué sucesos típicos de trabajo se habían producido durante su trabajo dando origen a un sentimiento de extrema satisfacción o insatisfacción por su parte.

Las respuestas se dividieron en la gráfica en tantos por ciento de hechos de trabajo positivos y tantos por ciento de hechos de trabajo negativos. (Las cifras totalizan más de 100% en ambos lados: higiene y motivadores, porque a menudo al menos dos factores pueden ser atribuidos a un solo suceso).

Para poner un ejemplo, una respuesta típica con relación a un tipo de hecho que produce un efecto negativo en el empleado es "estaba descontento porque no desempeñaba mi tarea con éxito". Una respuesta típica dentro del pequeño número de hechos de trabajo de tipo positivo recibidos bajo la rúbrica "Normas y procedimientos de gestión de la

compañía" es "Me alegró de que la compañía reorganizase mi sección de tal forma que yo no tuviera ya que informar a aquel tipo con el que no me llevaba bien"

Como aparece en la parte baja a la derecha del gráfico, de todos los factores contribuyentes a la satisfacción en el trabajo 81% son motivadores y de todos los factores que contribuyen a la insatisfacción de los trabajadores con respecto a su trabajo el 69% comprenden elementos del grupo higiene

## FACTORES QUE AFECTAN LAS ACTITUDES LABORALES, SEGUN RESULTADOS DE 12 INVESTIGACIONES

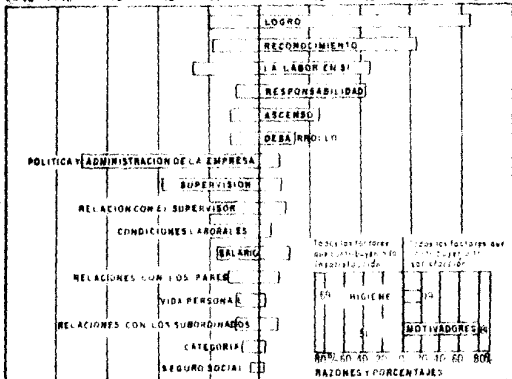
FACTORES CARACTERISTICOS DE TRABAJADORES LABORALES QUE CONDUJERON A UNA INSATISFACCION EXTREMA

FACTORES CARACTERISTICOS DE TRABAJADORES LABORALES QUE CONDUJERON A UNA SATISFACCION EXTREMA

PORCENTAJE DE FRECUENCIA

PORCENTAJE DE FRECUENCIA

50% 40% 30% 20% 10% 0 10% 20% 30% 40% 50%



### c. Douglas McGregor

Aunque la teoría de McGregor no es precisamente sobre motivación, sino más bien se refiere a la filosofía administrativa del gerente es importante incluirla por la estrecha relación que existe entre ambas.

McGregor (5) pone en tela de juicio la validez de los principios convencionales de organización de las empresas (la estructura jerárquica, la autoridad, la unidad de mando, etc.), dando tres razones principales:

- Dichos principios se derivaron de modelos como la organización militar y la iglesia católica que difieren en muchos aspectos de las empresas modernas.

- La teoría clásica de la organización ignora la influencia del medio en las empresas y los cambios externos que producen alteraciones en éstas.

- Los principios básicos de organización están basados en suposiciones sobre la conducta humana que en el mejor de los casos, no son ciertas más que en parte.

Por desgracia, los principios clásicos de organización siguen influyendo en el manejo de los recursos humanos en las empresas

Los intentos por resolver los problemas que esto causa han fracasado según McGregor porque se han enfocado a los efectos más que a las causas

Una idea central en la teoría clásica de la organización es que la autoridad es el mejor medio para el control administrativo

Sin embargo, esto es rebatido por McGregor presentando algunas de las limitaciones de la autoridad como medio de control

Él dice, por ejemplo, que la eficiencia de la autoridad depende de la capacidad de imponerla por medio del castigo, cuyo grado máximo, la amenaza de despido, por la protección que otorga la ley al trabajador, ya no es suficiente.

Otra limitación de la autoridad es la posibilidad de protegerse contra ella. Las medidas de protección varían según las circunstancias y pueden ir desde la obediencia mínima hasta la rebelión declarada.

Como solución McGregor propone otros medios de influencia como la persuasión y lo que él llama "ayuda profesional". Sin embargo, dice que estos métodos, e incluso la autoridad, son relativos y ninguno absoluto. Su eficiencia dependerá de diversas circunstancias y de las "adaptaciones selectivas" de cada método a dichas circunstancias.

"El éxito de toda forma de influencia o control social depende en última instancia de alterar la capacidad que tienen los demás de lograr sus objetivos o satisfacer sus necesidades. Las modificaciones de la capacidad individual para lograr los objetivos o satisfacer las necesidades propias pueden ser de menor cuantía (como ocurre al anunciar un producto a través de los medios de difusión), o pueden tener importancia considerable (como en el caso del jefe de una relación empresarial quien puede alterar las oportunidades a largo plazo de la carrera de sus subordinados, en diferentes formas importantes). Sin embargo tanto en un caso como en otro, solo existirá influencia cuando hay cierto grado de dependencia entre una y otra parte. Mientras yo no comprendo que usted puede de alguna manera afectar mi capacidad de satisfacer mis

necesidades individuales, no podrá influir en mi conducta" (6)

Esto quiere decir que es importante considerar la naturaleza y el grado de dependencia para decidir el método de control más adecuado

Una característica notoria en las relaciones internas de una empresa moderna es el alto grado de interdependencia en dichas relaciones. Esta interdependencia es hacia arriba, hacia abajo y lateral

Con base en todo lo anterior, McGregor expone su opinión a través de sus famosas teorías X e Y

La teoría X o el punto de vista tradicional es el enfoque autoritario sobre la dirección y control y presenta las siguientes premisas o ideas sobre la naturaleza y conducta humanas:

-Al ser humano ordinario le desagradan el trabajo y lo evitará siempre que pueda

-Por su repugnancia al trabajo a la mayoría de la gente se le tiene que obligar a trabajar por la fuerza mediante

amenazas de castigo para que se esfuercen a la consecución de los objetivos organizacionales.

-La mayoría de la gente prefiere ser dirigida, evita responsabilidades, tiene poca ambición y lo que más le interesa es su seguridad.

Dice McGregor que el hombre se encuentra en constante lucha por satisfacer sus necesidades. Estas se encuentran formando una jerarquía por orden de importancia.

En términos generales se pueden clasificar en orgánicas, de seguridad, sociales, las que se refieren al concepto personal, las que se refieren al propio prestigio y por último las necesidades de realización personal.

Estas últimas, una vez son satisfechas en las circunstancias dadas.

Sabemos que una persona mal alimentada está débil, lo cual se refleja significativamente en su conducta. De igual manera, la insatisfacción de necesidades superiores enferman al individuo y mientras no existan oportunidades de llenar estas aspiraciones, quienes las tengan se



sentirán frustrados y esta frustración afectará su conducta

En determinadas circunstancias el principio que McGregor llama "pan y palo" y que está tan de acuerdo con la teoría X, produce resultados relativamente buenos. Sin embargo cuando el individuo ha logrado cierto nivel de subsistencia esto no funciona y el gerente debe hacer uso de la amenaza de castigo, lo que aparentemente da la razón a una premisa de la teoría X, pero solo porque confunde los efectos con las causas

Por último dice McGregor que mientras las premisas de la teoría X continúan influyendo en la estrategia administrativa, no será posible descubrir y mucho menos utilizar las potencialidades del ser humano como

Por lo que se refiere a la teoría de las ideas que lleva implícitas o sea, sus premisas básicas son las siguientes:

-El trabajo es tan natural como el juego o el descanso. A la gente no le gusta o disgusta el trabajo por sí mismo sino que su actitud ante éste dependerá de las circunstancias y de su propia experiencia

-Los métodos autoritarios de control no son los únicos que pueden lograr que las cosas se hagan. En circunstancias adecuadas, el hombre puede autodirigirse y autocontrolarse.

-La gente se compromete con los objetivos de la empresa por las recompensas que su logro le pueden representar.

-En circunstancias adecuadas, el hombre se acostumbra no solo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.

-La capacidad de desarrollar imaginación, ingenio y creatividad es una característica de la generalidad de las personas.

-En las condiciones actuales, se está utilizando sólo una parte de las potencialidades intelectuales del hombre.

Un principio importante de organización implícito en la teoría X es que la dirección y el control deben ejercerse por medio de la autoridad. Mientras que, por su parte, la teoría Y tiene como principio fundamental el de la integración de los objetivos individuales con los de la organización, lo cual traería como consecuencia la auto dirección y el auto control en los individuos que forman parte de la empresa.

Actualmente se da por hecho que los intereses de la empresa están por encima de las necesidades de los individuos que la integran.

Sin embargo, de acuerdo con McGregor, el principio de integración requiere que se consideren no solo las necesidades de la organización sino también las del individuo y se busque su genuina integración ya que ambas no son de ninguna manera incompatibles.

Lo importante para conseguir esto es crear las condiciones necesarias para que los miembros de la organización se convenzan de que la mejor manera de alcanzar sus metas personales es poniendo su mejor esfuerzo para el logro de los objetivos de la empresa.

Dichas condiciones implican proporcionar al individuo mayores satisfacciones con su trabajo lo cual lo estimulará a hacer uso con gusto de sus habilidades e ingenio para contribuir al éxito de la empresa. Es decir, se sentirá comprometido voluntariamente al logro de dicho éxito por las recompensas que éste le representa.

Si el compromiso es sincero y profundo muchos controles externos sobre su trabajo saldrán sobrando.

La autoridad no es un camino correcto para lograr lo anterior. Esta puede ser eficaz, pero no para todos los efectos y en todas las circunstancias.

"La teoría Y es una invitación a la innovación" (7)

d. Rensis Likert

Esta teoría tampoco se refiere directamente a la motivación, sino a los estilos de liderazgo, sin embargo, por la influencia que ejercen éstos sobre aquella, es que consideramos conveniente incluirla.

La teoría de Likert es resultado de estudios realizados por él y sus asociados en el Instituto de Investigaciones de la Universidad de Michigan.

Dichos estudios consistieron en analizar muchas unidades altamente productivas y otras poco productivas de lo que se concluyó que la productividad dependía de la actuación de los supervisores y de la influencia de esta actuación en la motivación de los subordinados.

Según Likert, existen cuatro tipos de estilo de liderazgo que pueden elegir los gerentes o supervisores, estos son:

**Sistema 1 - Autoritario explotador**

**Sistema 2 - Autoritario benevolente**

**Sistema 3 - Consultivo**

**Sistema 4 - Grupo participativo**

**Sistema 1**

Es el tipo explotador autoritario, donde la Gerencia usa el temor y las amenazas, la comunicación es sólo hacia abajo, jefes y subordinados están psicológicamente muy apartados, la mayoría de las decisiones son tomadas por el alto mando.

**Sistema 2**

Es el tipo autoritario benevolente, donde la gerencia usa la recompensa, hay actitudes de servilismo hacia los jefes, la información que fluye hacia arriba está restringida a lo que el jefe quiere oír, las decisiones sobre políticas son tomadas arriba pero las decisiones dentro de un marco de referencia preescrito pueden ser delegadas a niveles inferiores.

### **Sistema 3**

Es el tipo consultivo, donde la gerencia usa recompensas y castigos ocasionales, se busca algo de involucración, la comunicación es en ambos sentidos y la comunicación "hacia arriba" distinta de lo que el jefe quiere, oír se da en cantidades limitadas y solamente con cautela, aunque los subordinados pueden tener una influencia moderada en las actividades de sus departamentos, como política general las decisiones son tomadas arriba y las decisiones más específicas se toman en los niveles inferiores.

### **Sistema 4**

Está caracterizado por la gerencia participativa de grupo. La gerencia otorga recompensa económica y hace uso total de la involucración en el establecimiento de elevadas metas de desempeño, en el mejoramiento de métodos de trabajo, etc. La comunicación fluye en todas direcciones y es precisa, jefes y subordinados están psicológicamente cerca.

La toma de decisiones es altamente realizada a través de la organización y por medio del proceso de grupo y está integrada a la estructura formal, a la que se considera

como serie de grupos sobrepuestos los que a su vez están unidos al resto de la organización por medio de personas que son miembros de más de un grupo. El Sistema gerencial 4 propicia alta productividad, mayor participación de individuos y mejores relaciones personal gerencia.

Para determinar su estilo de liderazgo los administradores deben responder a ciertas cuestiones que se refieren a la motivación, comunicación, toma de decisiones, control, etc.

Likert responde dos veces a dichas preguntas una de acuerdo a las condiciones actuales y la otra de acuerdo a un modelo ideal.

Generalmente, en el primer caso el perfil de liderazgo queda situado entre los sistemas 2 y 3 y el modelo ideal entre los sistemas 3 y 4.

A diferencia de McGregor que afirma que ningún método de control administrativo es absoluto, Likert nos dice que el sistema 4 es el adecuado en todos los casos.

Según Likert, cuando se estimula a los miembros de un grupo a autoadministrarse, sus metas individuales se identifican con las metas de la organización. Para Likert el papel del

supervisor no es el de imponer, sino el de facilitar, ayudar y apoyar

"El método de sistemas de Likert para la conducta organizacional implica un enfoque integrado para el manejo de los recursos humanos que toma en cuenta las necesidades humanas y otras características de la personalidad " (8)

e Chris Argyris

Los estudios realizados por Argyris fueron dirigidos a investigar el efecto que ejerce la organización tradicional en la conducta y motivación de los individuos que forman parte de las empresas

Argyris parte del supuesto de que la generalidad de los individuos tiende a desarrollarse de un estado de inmadurez a la madurez

En este proceso de cambio Argyris hace notar siete transformaciones que de modo normal ocurren al ir creciendo las personas

La primera de ellas es cuando pasa de un estado de pasividad como niño, hacia estados de actividad como adulto



La segunda es cuando rebasa su estado de dependencia total y adquiere cierta independencia

La tercera es superar su repertorio limitado de conducta cuando niño, y poder reaccionar de diferentes maneras ante determinada situación

En cuarto lugar, adquirir profundos intereses, a diferencia del niño que difícilmente mantiene un interés determinado largo tiempo

En quinto lugar, cuando cambia su perspectiva del tiempo, de prácticamente sólo el presente, como niño, a los recuerdos del pasado y la preocupación por el futuro al ser adulto

La sexta transformación se da al pasar de un estado de subordinación al ser niño, a una posición de igual o incluso superior a otros como adulto

Por último mientras el niño no se conoce a sí mismo, el adulto tiene ideas claramente definidas acerca del tipo de persona que es

Argyris encuentra que existe una incongruencia entre las necesidades de una persona madura y las exigencias de la organización formal

Bajo las condiciones actuales de operación de las empresas queda reducida al mínimo la oportunidad de satisfacer las necesidades humanas

Considera Argyris que la estructura misma de la organización, su liderazgo y sus sistemas de control, obstruyen el crecimiento del individuo maduro

Se espera que el empleado haga lo que se le dice que haga que deje la tarea de pensar a sus superiores. Esto lo vuelve apático sumiso pasivo

En nombre de la eficiencia, se exige a los empleados que hagan a un lado su capacidad de pensar, dando como resultado frecuentemente un detrimento precisamente de la eficiencia

Todo esto ha provocado el desarrollo de profundos sentimientos de frustración, fracaso y situaciones de conflicto

Argyris reconoce que no todos los individuos están a disgusto con esta situación, sin embargo, la mayoría desea que se les trate como personas maduras

Cuando se estimule a los individuos de acuerdo a sus características de madurez y los ejecutivos comprendan mejor la dinámica de la motivación, con el resultado de que tanto las necesidades individuales como las de la organización sean congruentes, entonces ésta se tornará más productiva

Como conclusión de las diversas teorías, resulta válido afirmar que si suponemos que los empleados son unos haraganes que solo trabajan cuando el supervisor los presiona, eso será lo que obtendremos. Pero si suponemos que pueden sentir orgullo por su trabajo, obtener verdadera satisfacción de él y buscar su perfeccionamiento, entonces esto también puede acontecer.

A los científicos de la conducta esto les puede parecer un punto de vista muy simplificado. Sin embargo, es el postulado común en los trabajos de Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris y otros notables estudiosos de la satisfacción en el trabajo.

### C. Satisfacción en el trabajo.

Se entiende por satisfacción en el trabajo el grado hasta el cual el individuo percibe que sus necesidades se encuentran cubiertas por medio del trabajo.

La satisfacción puede provenir directa o indirectamente del trabajo, ya sea que se obtenga por el trabajo mismo o por recompensas externas.

Los factores que generalmente se relacionan con la satisfacción en el trabajo son:

- El contenido del trabajo
- La organización y su administración
- El salario y otras prestaciones
- Compañeros de trabajo
- Condiciones de trabajo (9)

Existen diferencias de opinión respecto a la relación que existe entre la satisfacción en el trabajo y la productividad.

Según la teoría de las relaciones humanas, un trabajador "contento" produce más, por lo tanto se deben satisfacer sus necesidades para lograr mayor productividad. Entonces la relación es

Necesidades → Satisfacción → Productividad

Por otra parte, de acuerdo con la teoría Y de McGregor, en la cual se alienta la participación de los empleados en las decisiones importantes, la relación es así:

Participación → Productividad → Satisfacción

Es decir, en el primer caso la satisfacción es antecedente y en el segundo es consecuencia.

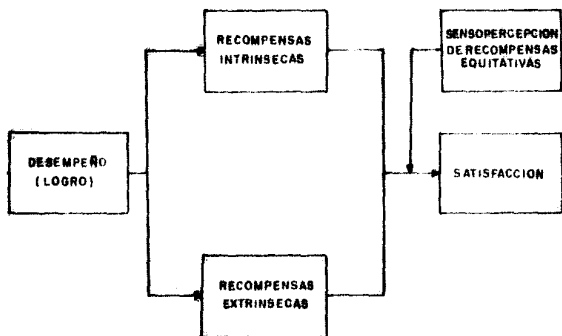
Según Lawler y Porter (10) la relación entre desempeño y productividad es prácticamente directa.

Ellos dicen que un buen desempeño trae para las personas recompensas que le proporcionan satisfacción. Dichas recompensas pueden ser de naturaleza intrínseca o extrínseca.

Por lo tanto, y como conclusión, según Lawler y Porter, el papel de la gerencia consiste en estructurar adecuadamente

las recompensas y buscar que sean adecuadamente percibidas por el empleado

Gráficamente esta teoría queda representada como sigue



Según algunos estudios realizados se encuentra que existe una correlación negativa consistente entre la satisfacción en el trabajo y la rotación de personal. Es decir, entre mayor sea la satisfacción de un empleado, menos probabilidades existen de que abandone al puesto.

Dado el alto costo que representa para cualquier empresa un elevado índice de rotación, es evidente la importancia de estos resultados.

Por lo que respecta al ausentismo, también se encontró que existe una correlación negativa con la satisfacción. Sin embargo, esta correlación es menos consistente que en la rotación.

Otro aspecto importante respecto a la satisfacción en el trabajo, es la relación entre esta y el nivel que ocupa la persona en la organización. Algunos estudios indican que entre más alto sea el nivel, más satisfecha se encuentra la persona.

Una explicación lógica a esto puede ser que a niveles altos es menor la diferencia entre lo que uno espera y lo que realmente sucede.



Por último, es conveniente mencionar que la satisfacción experimentada en el trabajo debe darse al mismo tiempo que se logran los objetivos de la compañía. No se trata de que el gerente asegure la satisfacción de los trabajadores y luego espere a que éstos hagan lo necesario para alcanzar los objetivos de la organización. Tampoco es el caso de que el gerente "reparta" satisfacción como premio por el desempeño.

Lo que debe suceder es que al realizar un trabajo dirigido al éxito de la empresa, al mismo tiempo esto sea causa de que los empleados se sientan satisfechos.

## 9. Productividad.

Como definición puede decirse que "la productividad es la relación entre lo producido y lo insumido" (11).

Es decir, no es más que la relación entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos utilizados en la producción.

Es importante hacer notar la diferencia existente entre producción y productividad.

Para hacerlo debemos decir que un aumento en la producción no necesariamente significa un aumento de productividad. Si se agregan recursos proporcionalmente iguales al aumento de producción, la productividad se mantiene igual. Si se incrementan los recursos y se mantiene igual la producción, el resultado es un descenso en la productividad.

Por lo tanto, incrementar la productividad significa producir más con los mismos recursos o bien producir lo mismo utilizando menos recursos.

La responsabilidad principal en lo que respecta a la elevación de la productividad en una empresa recae en la dirección de ésta.

" aquí empleamos el vocablo "motivar" con el sentido de "dar una razón o motivo a los demás para que quieran hacer una cosa". De nada sirve que la dirección reúna datos, prepare planes y lleve a cabo otras actividades si las personas a quienes encomienda la realización de los planes no desean ejecutarlos y sólo lo hacen por obligación. La coacción no da el mismo resultado que la acción voluntaria. Por eso, una de las funciones de la dirección, tal vez la más difícil, consiste en inspirar a otras personas el deseo de cooperar, conseguir la participación gustosa y activa de los trabajadores de toda categoría es la única forma de hacer triunfar la empresa" (12).

Aunque en los esfuerzos por incrementar la productividad, van implícitos diversos factores, por el párrafo anterior podemos darnos cuenta de la importancia del aspecto humano.

## 8. Clima Organizacional

"El clima organizacional es la atmósfera que existe en una compañía. En contraste con el uso común del término en meteorología, el clima organizacional se refiere a las condiciones 'atmosféricas' internas de la compañía y no a las externas" (13)

Toda compañía tiene un ambiente o características específicas que le dan personalidad propia, que la distinguen de otras compañías y que conforman su clima organizacional

Son muchas dichas características, entre ellas podemos mencionar los objetivos los cuales hacen diferente a una organización lucrativa de una beneficencia por ejemplo. La estructura de la organización es otro factor que también influye en el clima organizacional

Sin embargo, resaltan de más importancia todos aquellos factores relacionados con los procesos humanos de la organización, como son la filosofía administrativa de la gerencia, los estilos de liderazgo que se tengan en la empresa y las relaciones intragrupal e intergrupales. Son

también factores importantes la naturaleza del trabajo, el ambiente físico y otros que son precisamente objeto de investigación del presente estudio

Es importante mencionar que por los efectos que tiene el clima organizacional sobre la satisfacción de las necesidades individuales y el logro de los objetivos de la empresa, es necesario que la gerencia se preocupe por estudiarlo y hacer todo lo que se encuentre a su alcance por mejorarlo

### **Citas Bibliográficas**

- (1) H. H. Gerth y C. Wright Mills. "From Max Weber: Essays in Sociology" Oxford University Press. Nueva York. 1946, p. 214
- (2) McGregor, Douglas "El Aspecto Humano de las Empresas" México Editorial Diana, S.A., p. 46, 1979
- (3) Arias Galicia, Fernando "Administración de Recursos Humanos" México Editorial Trillas, S.A., p. 65, 1975
- (4) Chruden, Herbert J. y Arthur W. Sherman, Jr. "Administración de Personal" México Compañía Editorial Continental, S.A., p. 267, 1982
- (5) McGregor, Douglas Op. Cit
- (6) McGregor, Douglas Op. Cit p. 31
- (7) McGregor, Douglas Op. Cit p. 65
- (8) Chruden, Herbert J. y Arthur W. Sherman, Jr. Op. Cit p. 293
- (9) Chruden, Herbert J. y Arthur W. Sherman, Jr. Op. Cit p. 280

(10) Lawler Edward E. III y Lyman W. Porter "The effect of performance on job satisfaction". Industrial Relations Vol. 7, Num. 5 (October 1967), p. 26-28.

(11) "Introducción al Estudio del Trabajo". Oficina Internacional del Trabajo Ginebra. Segunda Edición 1973. p 5

(12) Oficina Internacional del Trabajo Ginebra. Op. Cit. p 14.

(13) Sikula, Andrew F. "Administración de Personal" México Editorial Limusa, S A , p 41. 1979

### III. INVESTIGACION DE CAMPO



#### 4. Factores a Investigar.

De acuerdo a la naturaleza de este estudio y tomando en consideración el objetivo del mismo, se decidió investigar los siguientes factores

- 1) Características y demandas del puesto
- 2) Condiciones de trabajo
- 3) Sueldos
- 4) Prestaciones
- 5) Relaciones y cooperación entre los empleados
- 6) Relaciones jefe-subordinado
- 7) Confianza en la gerencia
- 8) Competencia técnica de la supervisión
- 9) Comunicación
- 10) Status y reconocimiento
- 11) Seguridad en el puesto
- 12) Identificación con la compañía

13) Oportunidades de desarrollo y avance

14) Normas impuestas

15) Actividades sociales

16) Imagen de la empresa ante la familia

17) Canales de comunicación

Ahora vamos a explicar lo que se pretende conocer al investigar cada uno de los factores anteriores:

1) Características y demandas del puesto

Cómo ve el empleado su puesto desde el punto de vista de lo que éste le demanda en cuanto a conocimientos, contenido y cargas de trabajo

2) Condiciones de trabajo

Qué opina el empleado respecto a las condiciones físicas en las que desempeña su trabajo, incluyendo medio ambiente, riesgos, mobiliario y horario de trabajo

### 3) Sueldos

Cómo se siente el empleado con el salario que recibe a cambio de sus servicios en cuanto a lo justo de éste y a su situación en el mercado de trabajo

### 4) Prestaciones

Cómo ve el empleado el paquete de prestaciones que la empresa le ofrece, tanto por sí mismas como comparándolas con las que ofrecen otras empresas

### 5) Relaciones y cooperación entre los empleados

Cómo percibe el empleado las relaciones interpersonales tanto en su departamento como en la compañía en general

### 6) Relaciones jefe-subordinado

Cómo son las relaciones del empleado con su jefe inmediato desde el punto de vista de la comunicación, justicia en el trato, crédito por un buen trabajo, etc.

7) Confianza en la gerencia

Qué tanto confía el empleado en las personas que ocupan los puestos directivos y gerenciales de la compañía en cuanto a su integridad, interés por los empleados, capacidad, etc.

8) Competencia técnica de la supervisión

Qué opina el empleado respecto a las habilidades, conocimiento del trabajo y la orientación de su jefe inmediato a su grupo de trabajo.

9) Comunicación

Cómo se siente el empleado en cuanto a la libertad para expresar opiniones, confianza para comunicarse con su jefe inmediato, manejo de quejas y conocimiento de las operaciones y planes de la compañía.

10) Status y reconocimiento

Qué opina el empleado de su reputación o prestigio en la compañía, la apreciación que ésta hace de su trabajo y el status que obtiene al trabajar para ella.

11) Seguridad en el puesto

Cómo siente el empleado su posición en la compañía en cuanto al riesgo de ser despedido

12) Identificación con la compañía

Qué opina el empleado respecto al interés de la gente que trabaja para la compañía por el futuro de ésta y su sentido de pertenencia a la misma

13) Oportunidades de desarrollo y avance

Cómo ve el empleado las posibilidades de avanzar y desarrollarse en la compañía, el interés de ésta por capacitarlo, las oportunidades de promoción y los estímulos de la compañía para su progreso personal

14) Normas impuestas

Qué opina el empleado de la disciplina de trabajo establecida en la compañía

15) Actividades sociales

Qué opina el empleado de las actividades sociales organizadas por la compañía y cómo es su participación en

ellas, así como que piensa de las relaciones de la compañía con la comunidad.

16) Imagen de la empresa ante la familia.

Cómo siente el empleado que percibe su familia a la empresa en cuanto a su prestigio.

17) Canales de comunicación.

Cómo se entera generalmente el empleado de lo que pasa en la compañía.

Se considera que la respuesta a estos puntos proporcionará información relevante y suficiente para conocer el clima organizacional imperante en la empresa al momento de efectuar el estudio.

Es conveniente hacer notar que las respuestas que se obtengan serán los puntos de vista personales de los empleados, ya que se trata de una encuesta de opiniones. Es decir, tratamos de obtener la opinión de cada persona sobre los distintos factores que se incluyen en el estudio.

Se hace esta aclaración porque no necesariamente la opinión del empleado respeta algún factor en particular

coincidirá con la realidad. Sin embargo, es necesario conocerla porque eso es lo que realmente el espiado siente en ese momento y de cualquier manera algo deberá hacerse al respecto.

## 8. Recopilación de la información.

### I. Diseño del cuestionario

Una vez definido lo que se quiere saber sobre cada uno de los factores que se decidió investigar, se elaboró un cuestionario para obtener la información necesaria.

Se optó por el tipo de preguntas de selección múltiple para no orillar al empleado a tomar una posición extrema, lo que sucede en preguntas con respuestas "de acuerdo" o "desacuerdo".

El cuestionario preliminar fue sometido a una prueba piloto con 200 personas de diferentes empresas del Grupo.

En dicha prueba se puso atención en lo relativo a tiempo de respuesta, claridad de las preguntas, del instructivo y de la carta de presentación, así como en las expectativas que surgieron en el personal.

Con las observaciones efectuadas en la prueba piloto, se afinó el cuestionario quedando en definitiva como sigue:



**Pregunta 1** La carga de trabajo en mi departamento esta

1) Muy bien distribuida 2) Bien distribuida 3) Mal distribuida 4) Pésimamente distribuida

**Pregunta 2** El trabajo que realizo actualmente

1) Me gusta mucho 2) Me gusta 3) Solo lo acepto 4) No me gusta

**Pregunta 3** Mis conocimientos los puedo aplicar a mi trabajo

1) Siempre 2) Frecuentemente 3) Pocas veces 4) Nunca

**Pregunta 4** La preparación que tengo para realizar mi trabajo es

1) Excelente 2) Buena 3) Limitada 4) Nula

**Pregunta 5** Tengo la oportunidad de desempeñar una labor interesante

1) Siempre 2) Frecuentemente 3) Pocas veces 4) Nunca

Pregunta 6 Las condiciones ambientales (iluminación, ruido, espacio, sanidad, clima, etc.) en mi lugar de trabajo son:

1) Excelentes 2) Buenas 3) Malas 4) Muy malas

Pregunta 7 El programa de seguridad industrial, prevención de riesgos y accidentes es:

1) Excelente 2) Bueno 3) Malo 4) Muy malo

Pregunta 8 Las posibilidades de accidente en mi puesto son:

1) Mínimas 2) Algunas 3) Grandes 4) Muy grandes

Pregunta 9 Pienso que el horario de trabajo es:

1) Excelente 2) Bueno 3) Malo 4) Muy malo

Pregunta 10 El mobiliario y el material de trabajo del área en que me encuentro es:

1) Excelente 2) Bueno 3) Malo 4) Muy malo

**Pregunta 11** El salario que percibo en mi empresa

1) Cubre mis gastos plenamente y puedo ahorrar 2) Cubre bien mis gastos 3) Apenas cubre mis gastos 4) No alcanza a cubrir mis gastos

**Pregunta 12** En relación con otras empresas que conozco mi salario respecto a un puesto similar es

1) Mejor 2) Igual 3) Inferior 4) Muy inferior

**Pregunta 13** Respecto a la remuneración por el trabajo que desempeño, sería conveniente recibir:

1) Lo actual 2) Las mismas prestaciones con más sueldo 3) El mismo sueldo con más prestaciones 4) Mayores prestaciones y mayor sueldo

**Pregunta 14** Las prestaciones que otorga la empresa son

1) Excelentes 2) Buenas 3) Malas 4) Muy malas

**Pregunta 15** Las prestaciones que otorga la empresa, en relación a las prestaciones que otorgan otras empresas que conozco son

1) Superiores 2) Similares 3) Inferiores 4) Muy inferiores

**Pregunta 16** En mi departamento encuentro un ambiente de respeto y confianza

1) Siempre 2) Frecuentemente 3) Pocas veces 4) Nunca

**Pregunta 17** Entre los miembros de mi departamento encuentro cooperación y ayuda mutua

1) Siempre 2) Frecuentemente 3) Ocasionalmente 4) Nunca

**Pregunta 18** Convido con mis compañeros de trabajo fuera de la empresa

1) Constantemente 2) Con frecuencia 3) Ocasionalmente 4) Nunca

**Pregunta 19** La cooperación de mi departamento con otros departamentos es

1) Excelente 2) Buena 3) Mala 4) Muy mala

**Pregunta 20** El esfuerzo que realizo en mi trabajo es reconocido

1) Siempre 2) Con frecuencia 3) Ocasionalmente 4) Nunca

**Pregunta 21** Mis aportaciones y sugerencias son tomadas en cuenta

1) Siempre 2) Frecuentemente 3) Pocas veces 4) Nunca

**Pregunta 22** Mi jefe me mantiene al tanto de políticas y planes de la compañía

1) Siempre 2) Con frecuencia 3) Ocasionalmente 4) Nunca

**Pregunta 23** Mi confianza hacia los directores y gerentes de la empresa es

1) Absoluta 2) Grande 3) Pequeña 4) Nula

**Pregunta 24** Mi jefe me proporciona información y herramientas para realizar mi trabajo

1) Siempre 2) Frecuentemente 3) Pocas veces 4) Nunca

**Pregunta 25** Mi jefe orienta la labor de mi grupo

1) Siempre 2) Frecuentemente 3) Pocas veces 4) Nunca

**Pregunta 26** La confianza y libertad que tengo para comunicarme con mi jefe inmediato es

1) Absoluta 2) Grande 3) Poca 4) Nula

**Pregunta 27** La confianza y libertad para comunicarme con mis compañeros de trabajo es

1) Absoluta 2) Grande 3) Poca 4) Nula

**Pregunta 28** Mis problemas y quejas son atendidos

1) Siempre 2) Frecuentemente 3) Ocasionalmente 4) Nunca

**Pregunta 29** Sobre la organización de la empresa, sus productos y sus objetivos conozco

1) Mucho 2) Suficiente 3) Poca 4) Nada

**Pregunta 30** La existencia de personas o grupos negativos que deterioran la imagen interna y externa de la compañía es

1) Nula 2) Mínima 3) Grande 4) Muy grande

**Pregunta 31** La evaluación del desempeño personal es

1) Excelente 2) Buena 3) Mala 4) Muy mala

Pregunta 32 Al hablar de mi compañía con amigos y conocidos me siento

- 1) Orgullosa
- 2) Satisfecho
- 3) No muy contento
- 4) Avergonzado

Pregunta 33 Pienso que la empresa me considera

- 1) Muy importante
- 2) Importante
- 3) Poco importante
- 4) Nada importante

Pregunta 34 La empresa me ha ayudado a consolidarme social, familiar y económicamente

- 1) Totalmente
- 2) En buena medida
- 3) En pocos aspectos
- 4) En nada

Pregunta 35 Creo que la seguridad de conservar mi empleo es

- 1) Grande
- 2) Regular
- 3) Pequeña
- 4) Nula

Pregunta 36 El esfuerzo de los empleados de mi área para realizar sus actividades cada vez mejor en la compañía es

- 1) Muy grande
- 2) Grande
- 3) Regular
- 4) Mínimo

**Pregunta 37** El porcentaje de gente conformista en mi compañía creo que es

1) Bajo 2) Regular 3) Alto 4) Muy alto

**Pregunta 38** Para promover a mejores puestos cuando existe la oportunidad se toma en cuenta al personal interno

1) Siempre 2) Muchas veces 3) Pocas veces 4) Nunca

**Pregunta 39** El estímulo que recibo por parte de la empresa para desarrollarme y progresar es

1) Fuerte 2) Mediano 3) Pequeño 4) Nulo

**Pregunta 40** Creo que mi futuro en la empresa es

1) Muy bueno 2) Bueno 3) Malo 4) Muy malo

**Pregunta 41** La antigüedad es un factor muy importante para el desarrollo

1) Siempre 2) Frecuentemente 3) Pocas veces 4) Nunca

**Pregunta 42** La oportunidad de aprender en mi área de trabajo es

1) Excelente 2) Buena 3) Pequeña 4) Nula



**Pregunta 43** La empresa procura capacitar a su personal

1) Siempre 2) Frecuentemente 3) Algunas veces 4) Nunca

**Pregunta 44** Los cursos que la empresa proporciona son

1) Excelentes 2) Buenos 3) Deficientes 4) Muy malos

**Pregunta 45** El aprovechamiento y la aplicación práctica de los cursos que se imparten son

1) Excelentes 2) Buenos 3) Deficientes 4) Nulos

**Pregunta 46** La disciplina de trabajo en la empresa es

1) Muy adecuada 2) Adecuada 3) Deficiente 4) Inadecuada

**Pregunta 47** Las normas de disciplina de trabajo se cumplen

1) Siempre 2) Frecuentemente 3) Pocas veces 4) Nunca

**Pregunta 48** En mi area de trabajo los horarios se respetan

1) Siempre 2) Frecuentemente 3) Pocas veces 4) Nunca.

**Pregunta 49** Las actividades sociales, culturales y deportivas organizadas por la compañía son

1) Excelentes 2) Buenas 3) Malas 4) Muy malas

**Pregunta 50** Mi participación en actividades sociales, culturales y deportivas organizadas por la compañía es

1) Constante 2) Frecuente 3) Escasa 4) Nula

**Pregunta 51** En las relaciones con la comunidad, mi empresa

1) Es apreciada 2) Puede hacer más de lo que ha hecho  
3) Pasa desapercibida 4) No goza de prestigio

**Pregunta 52** Ante mi familia el prestigio que tiene mi compañía es

1) Excelente 2) Bueno 3) Malo 4) Muy malo

**Pregunta 53** Generalmente me entero de lo que acontece en la compañía

1) Por comunicación oficial 2) Por comunicación informal  
3) Por rumores 4) No me entero

RECEIVED  
JAN 10 1979  
LA JUANITA

Hasta aquí abarca el cuestionario que en definitiva fué aplicado al personal

## 2. Administración del cuestionario

Debido al grado de dificultad de este estudio por el gran número de personal y por la dispersión geográfica de las empresas integrantes del Grupo Industrial que nos ocupa, fué necesario poner especial atención en las diversas etapas por las que hubo que pasar en el transcurso de la planeación y organización necesarias para asegurar los mejores resultados al aplicar el cuestionario a los empleados

Como primer paso fué necesario convencer y obtener el apoyo de la Dirección General para la realización de este trabajo. Se le expusó la idea y se le explicó la necesidad de efectuarlo y las ventajas que se pensaba obtener

Ya con la anuencia de la Dirección General, la siguiente tarea era decidir el método para la administración del cuestionario

Inicialmente se pensó en repartirlos a los empleados y pedirles que lo entregaran ya contestado el día de pago de sueldos.

Sin embargo, se consideró que de esta forma podría suceder que no todos entregarán el cuestionario y además había el peligro de que los empleados comentaran entre sí las respuestas y que a final de cuentas éstas ya no fueran personales.

Por lo tanto, se decidió que la mejor manera era entregar a cada empleado el cuestionario y pedirle que lo contestara en ese momento, vigilando que no hubiera intercambio de opiniones para evitar deformación en las respuestas.

La siguiente etapa fué coordinar con los responsables del área de Recursos Humanos de cada compañía la realización del estudio. Para esto se organizaron reuniones de información en Oficinas México en las que se explicaron los objetivos, la metodología y el procedimiento a seguir tanto en la aplicación del cuestionario como en el manejo de la información obtenida.

Como es de suponer, para esta tarea fue necesario conseguir ayuda de todas aquellas personas que formaban parte del área de Recursos Humanos en cada una de las empresas.

También fue necesario involucrarlos en el proyecto mediante pláticas de información y capacitación para el desarrollo de su trabajo en este estudio.

Una vez afinados todos los detalles, se decidió el día y la hora para aplicar el cuestionario y se informó al personal mediante una carta explicativa firmada por el Director General, misma que se fijó en los tableros a la vista de todos los empleados.

Para propiciar en el personal la sinceridad en sus respuestas se hizo hincapié en el anonimato del cuestionario y se pidió a los empleados que no pusieran su nombre ni ningún dato de identificación personal.

La administración del cuestionario se llevó a cabo sin ningún contratiempo significativo.

## C. Proceso de datos.

### 1. Metodología

Como ya se dijo anteriormente y como puede verse en el cuestionario, cada pregunta tiene cuatro posibles respuestas.

Para valorizarlas y manejar los datos numéricamente, a las respuestas 1, 2, 3 y 4 se les asigna un valor de 100, 75, 50 y 25 puntos respectivamente.

Debido a que se trataba de obtener un valor final para cada uno de los factores que se investiga y a que cada uno de estos abarcaba varias preguntas, se ponderó cada una de ellas de acuerdo a la importancia que se consideró que tenían dentro del total de preguntas para cada factor.

Esta ponderación se hizo considerando un 100% y repartiéndolo entre las diferentes preguntas con el criterio explicado en el párrafo anterior.

Para llegar a un resultado final de cada factor, se obtuvo un promedio ponderado de las respuestas al grupo de preguntas relativas a cada uno de ellos.

Todo esto podrá verse más claramente en las páginas donde se presentan las tablas numéricas con los resultados obtenidos

## **2 Herramientas**

Debido al gran volumen de datos que arrojó el estudio, para su proceso se hizo uso de un mini-computador

Se diseñó un modelo en el que se cargaron los datos y se efectuaron las operaciones necesarias

Tanto para el proceso numérico como para obtener las gráficas se utilizaron programas que proporciona el software del computador

## **3 Presentación de resultados**

A continuación se presentan las tablas numéricas y las gráficas obtenidas una vez procesados los datos

Se obtuvieron datos numéricos y gráficas por cada una de las compañías, así como del resultado global a nivel Grupo

Ahora vamos a explicar lo que significa cada columna de las tablas y cómo se obtuvieron los datos ahí presentados

La primera columna (FACTOR) no es más que el número asignado a cada factor que se investigó

La segunda columna (PREGUNTA) muestra los números de las preguntas que incluye cada factor

La tercera columna (CAL 1) es el número de respuestas 1 obtenidas para cada pregunta

La cuarta (CAL 2), quinta (CAL 3) y sexta (CAL 4) columnas son el número de respuestas 2, 3 y 4 respectivamente, correspondientes a cada pregunta

La siguiente columna (SUMA RESP) muestra el total de respuestas que hubo para cada pregunta

Los valores de la octava columna (PUNTAJE TOTAL) requieren de una explicación más amplia

Como ya se dijo anteriormente se asignó un valor de 100, 75, 50 y 25 puntos para las respuestas 1, 2, 3 y 4 respectivamente

Entonces, el número de respuestas 1 se multiplica por 100, el de las respuestas 2 por 75, el de las respuestas 3 por 50 y el de las respuestas 4 por 25



Después se divide la suma de los resultados de estas multiplicaciones entre el total de respuestas correspondiente a cada pregunta y obtenemos el valor de esta octava columna

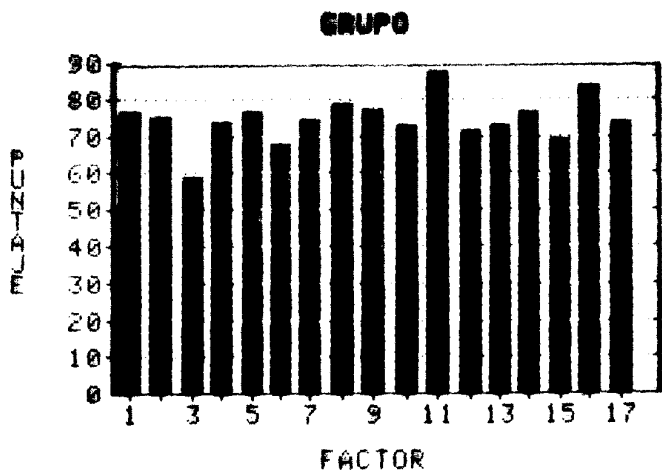
La siguiente columna (% POND) muestra el porcentaje de ponderación asignado a cada una de las preguntas de cada factor

La última columna (PUNTAJE POND) es el valor obtenido para cada pregunta después de aplicar el porcentaje de ponderación. En esta misma columna se presenta, al final de cada factor, el promedio ponderado que es el valor que usaremos posteriormente para el análisis y la interpretación de resultados

**G R U P O**

FACOR	PREGUNTA	CAL. 1	CAL. 2	CAL. 3	CAL. 4	SUMA RESP.	PUNTAJE TOTAL	% PUNTAJE	PUNTAJE POND.
1	1	193	1153	329	22	1697	72.35	40	28.94
1	2	662	908	121	8	1697	82.79	15	12.42
1	3	881	609	192	15	1697	84.71	15	12.71
1	4	253	1324	110	10	1697	76.81	15	11.52
1	5	442	750	333	51	1696	81.92	15	11.39
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>76.67</b>
2	6	186	998	405	107	1696	68.61	20	13.72
2	7	185	1143	318	50	1696	71.52	20	14.31
2	8	1006	536	125	33	1696	81.04	15	11.06
2	9	431	1064	159	22	1696	78.36	30	21.51
2	10	214	1159	296	27	1696	73.00	15	10.95
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>75.55</b>
3	11	35	565	954	207	1697	57.56	35	20.15
3	12	364	656	605	71	1696	69.35	30	20.81
3	13	86	540	517	674	1697	51.66	35	18.01
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>56.96</b>
4	14	186	1299	191	19	1695	74.51	50	44.62
4	15	335	938	386	36	1695	73.19	40	29.17
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>73.89</b>
5	16	941	523	213	19	1696	85.17	20	17.03
5	17	821	576	777	25	1696	82.39	20	16.46
5	18	148	534	877	127	1696	61.03	20	12.11
5	19	387	1274	106	14	1696	77.48	40	30.99
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>76.71</b>
6	20	357	687	582	69	1695	69.65	30	20.89
6	21	264	870	505	56	1695	69.79	30	20.94
6	22	340	588	566	211	1695	65.74	40	26.29
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>68.13</b>
7	23	449	826	359	62	1696	74.50	100	74.50
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>74.50</b>
8	24	775	585	260	41	1661	81.52	50	40.76
8	25	555	644	355	64	1618	76.11	50	38.06
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>78.81</b>
9	26	857	613	210	16	1696	84.07	20	16.81
9	27	774	744	166	12	1696	83.61	20	16.72
9	28	612	618	414	52	1696	74.39	20	15.28
9	29	702	914	556	24	1696	69.07	20	13.81
9	30	313	1086	262	30	1696	74.72	20	14.94
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>77.87</b>

PROYECTO	PREGUNTA	CAL. 1	CAL. 2	CAL. 3	CAL. 4	SUMA RESP	PUNTAJE TOTAL	% PUNTAJE	PROMEDIO
	10	31	152	1250	780	25	1695	72.55	25
	10	32	594	926	167	8	1695	81.06	25
	10	33	85	1074	498	30	1695	67.79	25
	10	34	172	1030	427	50	1695	69.53	25
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									72.73
	11	35	952	665	63	15	1695	87.67	100
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									87.67
	12	36	267	801	516	37	1696	70.17	50
	12	37	456	732	402	104	1696	72.76	50
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									71.46
	13	38	374	695	524	102	1695	69.78	10
	13	39	459	770	355	111	1695	73.26	10
	13	40	389	1141	154	11	1695	78.14	20
	13	41	456	599	434	106	1695	71.20	10
	13	42	492	914	237	45	1695	77.54	10
	13	43	399	592	510	70	1695	69.20	10
	13	44	198	1099	308	84	1695	70.89	20
	13	45	172	1002	340	82	1695	70.05	10
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									73.00
	14	46	724	1110	328	33	1695	72.49	40
	14	47	518	853	303	21	1695	77.56	30
	14	48	777	647	220	51	1695	81.71	30
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									76.78
	15	49	111	769	540	275	1695	60.56	25
	15	50	162	492	697	344	1695	56.96	25
	15	51	636	830	146	83	1695	79.76	50
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									69.27
	16	52	616	872	59	3	1550	83.89	100
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									83.89
	17	53	482	683	491	40	1696	73.69	100
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									73.69

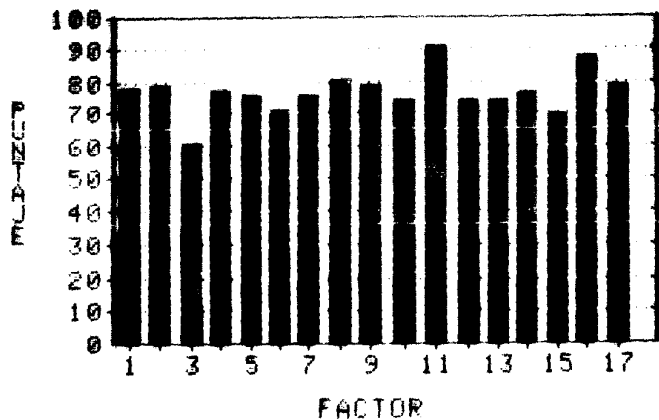


0 0 0 P 0 0 1 0 0 0

FACTOR PROMEDIA		CAL. 1	CAL. 2	CAL. 3	CAL. 4	SUMA RESP	PUNTAJE TOTAL	2 PUNTAJE POND	3 PUNTAJE POND
1	1	60	205	84	10	439	72.49	40	29.00
1	2	208	204	24	3	439	85.14	15	12.77
1	3	233	155	98	3	439	85.19	15	12.78
1	4	93	333	11	2	439	79.44	15	11.92
1	5	137	198	93	11	439	76.25	15	11.44
PROMEDIO PONDERADO									77.90
2	6	66	273	80	20	439	71.92	20	14.30
2	7	60	273	86	12	439	72.61	20	14.52
2	8	294	100	36	9	439	88.67	15	13.30
2	9	191	222	24	2	439	84.28	30	25.28
2	10	82	308	45	4	439	76.65	15	11.50
PROMEDIO PONDERADO									78.99
3	11	21	165	207	42	439	59.67	35	20.87
3	12	89	184	153	13	439	69.97	30	20.96
3	13	21	176	95	147	439	54.04	35	18.92
PROMEDIO PONDERADO									60.75
4	14	78	344	16	1	439	78.42	60	47.05
4	15	102	259	74	4	439	76.14	40	30.46
PROMEDIO PONDERADO									77.51
5	16	231	143	56	9	439	83.94	20	16.79
5	17	214	141	74	10	439	81.83	20	16.37
5	18	19	110	264	46	439	55.81	20	11.16
5	19	92	311	34	2	439	78.08	40	31.23
PROMEDIO PONDERADO									75.55
6	20	106	193	125	15	439	72.21	30	21.66
6	21	50	298	108	15	439	70.44	30	21.13
6	22	129	143	123	44	439	70.33	40	28.13
PROMEDIO PONDERADO									70.93
7	23	112	242	75	10	439	75.97	100	75.97
PROMEDIO PONDERADO									75.97
8	24	205	164	50	12	431	82.60	50	41.30
8	25	171	162	74	15	422	78.97	50	39.08
PROMEDIO PONDERADO									80.78
9	26	282	142	43	2	439	86.67	20	17.33
9	27	190	180	56	5	439	82.06	20	16.41
9	28	182	167	79	11	439	79.61	20	15.92
9	29	63	238	135	3	439	70.56	20	14.11
9	30	89	285	58	7	439	75.97	20	15.19
PROMEDIO PONDERADO									78.97

FACOR	PRESUNTA	COL. 1	COL. 2	COL. 3	COL. 4	SUMA RESP	PORAJE TOTAL	% PORAJE PORO	PORAJE PORO
10	31	59	302	71	7	439	73.52	25	18.38
10	32	194	217	27	1	439	84.40	25	21.10
10	33	31	286	107	15	439	68.96	25	17.24
10	34	42	277	105	15	439	69.70	25	17.43
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
11	35	299	125	12	3	439	91.00	100	91.00
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
12	36	100	217	110	12	439	73.06	50	36.53
12	37	140	177	92	30	439	74.32	50	37.16
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
13	38	107	191	119	22	439	71.81	10	7.18
13	39	150	177	92	20	439	76.03	10	7.60
13	40	135	267	52	5	439	80.30	20	16.06
13	41	108	182	110	39	439	70.44	10	7.04
13	42	135	226	54	10	439	78.13	10	7.81
13	43	92	174	143	24	438	69.63	10	6.96
13	44	49	293	74	22	438	71.06	20	14.21
13	45	54	281	82	18	435	71.32	10	7.13
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
14	46	72	291	69	7	439	74.37	40	29.75
14	47	129	232	72	6	439	77.56	30	23.27
14	48	154	199	68	18	439	77.85	30	23.35
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
15	49	25	194	149	71	439	59.85	25	14.96
15	50	31	103	194	111	439	53.08	25	13.27
15	51	192	182	59	6	439	81.89	50	40.95
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
16	52	218	178	8	1	405	87.84	100	87.84
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
17	53	171	171	88	9	439	78.78	100	78.78
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									

### COMPANIA "A"



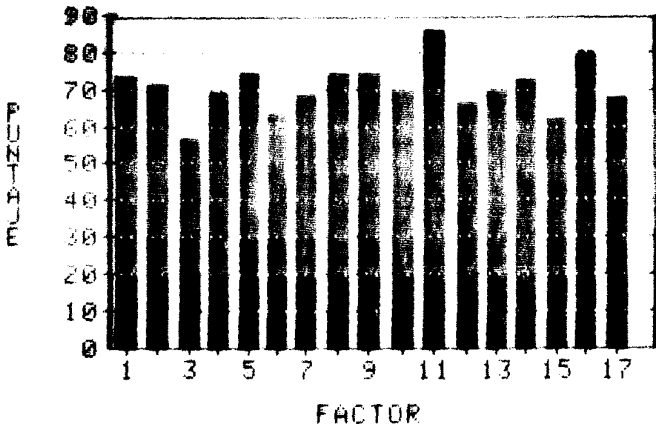
**C O M P A R I A '98**

FACTOR	POSICIÓN	GNL. 1	GNL. 2	GNL. 3	GNL. 4	SUMA RESP.	PUNTAJE TOTAL	I POND.	PUNTAJE POND.
1	1	26	238	105	5	374	69.05	40	27.62
1	2	117	212	44	1	374	79.75	15	11.96
1	3	140	146	63	5	374	80.82	15	12.12
1	4	46	293	32	3	374	75.53	15	11.33
1	5	82	176	101	15	374	71.72	15	10.76
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
2	6	77	200	118	14	374	64.94	20	17.81
2	7	29	250	83	13	374	69.59	20	13.92
2	8	207	133	30	4	374	86.36	15	12.94
2	9	54	230	71	19	374	71.32	30	21.40
2	10	51	246	89	6	374	76.45	15	10.57
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
3	11	111	107	192	67	374	54.75	35	19.16
3	12	87	151	120	16	374	70.32	30	21.20
3	13	9	116	86	167	374	47.59	35	16.59
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
4	14	24	268	76	5	373	70.84	60	42.51
4	15	49	181	131	12	373	67.90	40	27.16
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
5	16	169	136	67	2	374	81.55	20	16.31
5	17	157	146	68	3	374	80.55	20	16.11
5	18	23	102	214	35	374	57.55	20	11.51
5	19	55	285	31	3	374	76.20	40	30.40
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
6	20	52	177	177	17	373	64.34	30	19.30
6	21	51	168	138	16	373	67.02	30	20.11
6	22	53	115	150	55	373	61.13	40	24.45
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
7	23	72	160	116	26	374	68.58	100	68.58
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
8	24	138	140	82	9	369	77.57	50	38.79
8	25	92	144	110	15	361	73.68	50	36.84
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
9	26	168	139	61	6	374	81.35	20	16.27
9	27	154	179	39	7	374	82.42	20	16.48
9	28	104	128	174	18	374	71.26	20	14.25
9	29	31	204	108	6	374	68.05	20	13.61
9	30	38	225	95	16	374	69.05	20	13.81
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									



FACTOR	PREGUNTA	CAL. 1	CAL. 2	CAL. 3	CAL. 4	SUMA REGP	PUNTAJE TOTAL	1 POND	PUNTAJE POND
10	31	17	262	87	7	373	69.37	25	17.34
10	32	110	201	53	1	373	79.22	25	19.01
10	33	12	292	150	9	373	64.54	25	16.14
10	34	35	215	100	15	373	68.10	25	17.02
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>70.31</b>
11	35	104	171	14	4	373	85.06	100	85.06
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>85.06</b>
12	36	35	196	131	12	374	66.98	50	33.49
12	37	69	147	122	36	374	66.64	50	33.32
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>66.81</b>
13	38	66	152	124	31	373	66.96	10	6.70
13	39	67	174	103	29	373	68.70	10	6.87
13	40	51	263	56	3	373	74.26	20	14.85
13	41	89	156	110	18	373	71.18	10	7.12
13	42	98	207	57	11	373	76.27	10	7.63
13	43	86	171	149	17	373	68.50	10	6.85
13	44	33	230	91	18	372	68.68	20	13.74
13	45	27	215	112	17	371	66.98	10	6.70
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>70.45</b>
14	46	79	226	106	12	373	68.23	40	27.29
14	47	84	188	95	6	373	73.46	30	22.04
14	48	156	142	61	14	373	79.49	30	23.05
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>73.18</b>
15	49	10	109	157	97	373	52.14	25	13.04
15	50	15	67	187	104	373	49.53	25	12.38
15	51	94	295	25	49	373	73.06	50	36.53
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>41.95</b>
16	52	100	211	27	2	348	80.53	100	80.53
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>80.53</b>
17	53	66	146	185	7	374	68.11	100	68.11
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>68.11</b>

### COMPANIA "B"

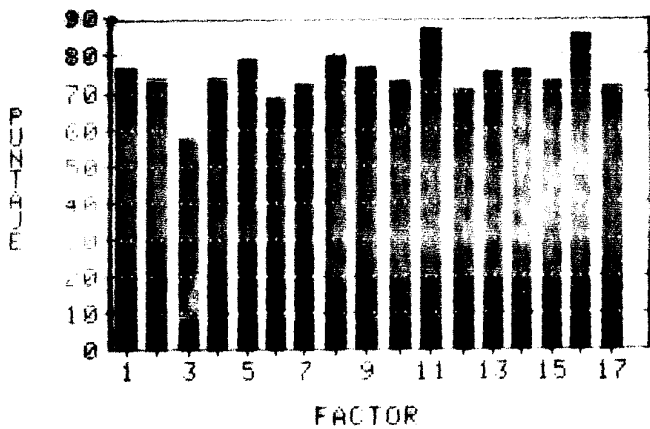


COMPARATIVA "C"

POSTO	PROCURA	QAL. 1	QAL. 2	QAL. 3	QAL. 4	SOMA RESP	PORTEJE TOTAL	I PORJE	II PORJE
1	1	24	112	30	2	176	72.44	40	20.90
1	2	60	101	15	0	176	81.39	15	12.71
1	3	93	66	16	1	176	85.65	15	12.85
1	4	20	143	12	1	176	75.85	15	11.30
1	5	45	82	48	1	176	74.29	15	11.14
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>76.56</b>
2	6	17	93	46	20	176	65.20	20	13.04
2	7	25	112	34	5	176	72.30	20	14.46
2	8	93	73	8	2	176	86.51	15	12.98
2	9	32	129	14	1	176	77.27	30	23.18
2	10	13	116	44	3	176	69.74	15	10.46
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>74.12</b>
3	11	6	40	99	23	176	55.76	35	19.34
3	12	32	70	66	8	176	67.90	30	20.37
3	13	8	77	17	74	176	52.10	35	18.44
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>58.15</b>
4	14	20	130	23	3	176	73.72	60	44.23
4	15	36	96	43	1	176	73.72	40	29.49
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>73.72</b>
5	16	104	48	21	3	176	86.94	20	17.19
5	17	91	63	17	5	176	84.09	20	16.82
5	18	32	71	66	7	176	68.18	20	13.64
5	19	33	127	15	1	176	77.27	40	30.91
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>78.95</b>
6	20	40	72	38	6	176	70.74	36	21.22
6	21	33	91	46	6	176	71.45	30	21.43
6	22	30	68	54	24	176	64.77	40	25.91
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>68.57</b>
7	23	45	76	46	9	176	72.30	100	72.30
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>72.30</b>
8	24	90	45	29	7	171	81.87	50	40.94
8	25	60	64	32	7	163	77.15	50	38.57
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>79.51</b>
9	26	86	64	22	4	176	82.95	20	16.99
9	27	75	83	16	2	176	82.81	20	16.56
9	28	64	63	42	7	176	76.14	20	15.23
9	29	17	91	48	0	176	67.76	20	13.95
9	30	36	102		6	176	73.86	20	14.77
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									<b>76.70</b>

FACOR	PREGUNTA	COL. 1	COL. 2	COL. 3	COL. 4	GRUPO	PORCENTAJE	1	PORCENTAJE	
						RESP.	TOTAL	PORC.	PORC.	
	10	31	16	135	21	4	176	73.15	25	18.29
	10	32	41	97	17	1	176	80.97	25	20.24
	10	33	10	106	58	2	176	47.61	25	16.90
	10	34	23	101	48	4	176	76.31	25	17.58
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>										
	11	35	94	73	9	0	176	87.07	100	87.07
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>										
	12	36	19	89	65	3	176	67.61	50	33.81
	12	37	50	76	43	7	176	74.01	50	37.00
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>										
	13	38	51	79	42	4	176	75.14	10	7.51
	13	39	53	80	34	9	176	75.14	10	7.51
	13	40	46	119	11	0	176	79.97	20	15.99
	13	41	41	72	32	11	176	75.99	10	7.60
	13	42	40	86	23	6	175	78.57	10	7.86
	13	43	56	62	51	6	175	74.00	10	7.40
	13	44	19	121	32	3	175	72.29	20	14.66
	13	45	18	124	30	3	175	72.43	10	7.24
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>										
	14	46	71	116	36	3	176	72.02	40	28.81
	14	47	54	86	35	1	176	77.41	38	23.22
	14	48	76	73	19	8	176	80.82	30	24.25
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>										
	15	49	23	101	36	16	176	68.61	25	17.15
	15	50	19	89	66	22	176	62.07	25	15.52
	15	51	41	101	11	3	176	81.25	50	40.63
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>										
	16	52	66	89	2	0	187	85.19	100	85.19
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>										
	17	53	42	75	88	6	176	71.73	100	71.73
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>										

### COMPANIA °C°

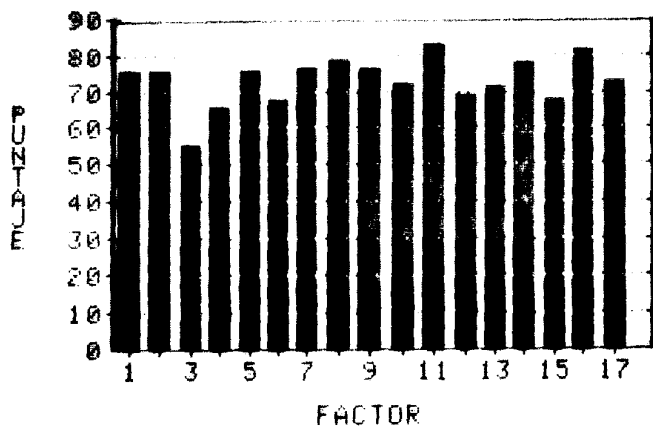


ANEXO 1 A 197

PUNTO	FRECUENCIA	CL. 1	CL. 2	CL. 3	CL. 4	SUMA RESP.	PORCENTAJE TOTAL	I PUNTO	PORCENTAJE PUNTO
1	1	9	41	12	0	62	73.79	40	29.32
1	2	20	36	5	1	62	80.24	10	12.64
1	3	31	22	8	1	62	83.47	15	12.52
1	4	6	32	4	0	62	75.81	15	11.37
1	5	15	25	18	3	61	71.31	15	10.70
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
2	6	9	41	9	3	61	72.13	20	14.43
2	7	8	43	9	1	61	73.77	20	14.75
2	8	16	23	3	0	61	86.11	15	13.22
2	9	-	49	6	0	61	75.06	30	23.50
2	10	9	41	11	0	61	74.18	15	11.13
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
3	11	2	17	33	9	61	54.92	35	19.72
3	12	13	14	28	6	61	63.93	30	19.18
3	13	6	14	9	32	61	47.54	35	16.64
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
4	14	3	39	16	3	61	67.21	40	10.33
4	15	7	25	22	7	61	63.11	40	25.25
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
5	16	33	20	8	0	61	85.25	28	17.06
5	17	30	19	10	2	61	81.56	20	14.31
5	18	3	19	38	4	61	58.61	28	11.72
5	19	10	49	1	1	61	77.87	40	31.15
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
6	20	9	28	19	5	61	66.80	30	20.04
6	21	8	33	16	4	61	68.44	30	26.53
6	22	16	22	14	9	61	68.44	40	27.38
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
7	23	17	31	13	0	61	76.64	100	74.64
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
8	24	22	27	11	0	60	79.58	50	39.79
8	25	19	30	9	1	59	78.39	50	39.19
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									
9	26	31	19	11	0	61	83.20	20	16.64
9	27	31	21	9	0	61	84.02	20	16.80
9	28	15	29	13	4	61	72.54	20	14.51
9	29	8	32	20	1	61	69.26	20	13.88
9	30	9	41	11	0	61	74.18	20	14.84
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									



### COMPANIA "D"

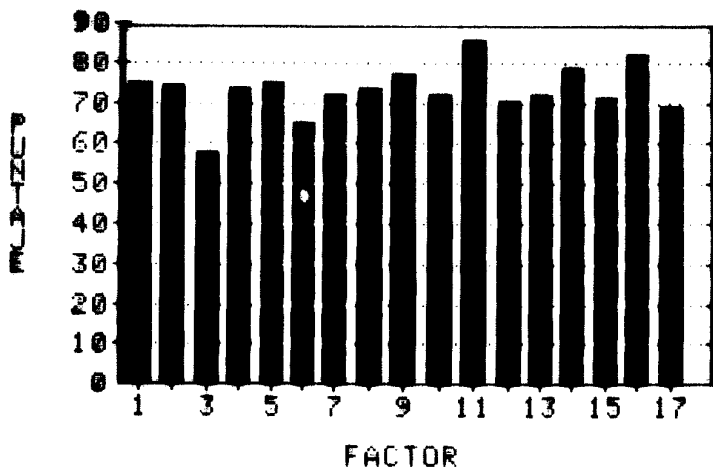






FACTOR	PREGUNTA	CAL. 1	CAL. 2	CAL. 3	CAL. 4	SUMA RESP	PORCENTAJE TOTAL	% PUNTO	PORCENTAJE PUNTO
10	31	8	93	18	1	120	72.50	25	18.13
10	32	34	72	13	1	120	78.96	25	19.74
10	33	4	78	36	2	120	67.50	25	16.88
10	34	12	76	28	4	120	70.00	25	17.50
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									72.24
11	35	63	49	6	2	120	86.04	100	86.04
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									86.04
12	36	9	65	45	1	120	67.08	50	33.54
12	37	29	63	24	4	120	74.38	50	37.19
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									70.73
13	38	19	44	46	11	120	64.79	10	6.88
13	39	23	60	30	7	120	70.63	10	7.06
13	40	20	92	7	0	120	77.73	20	15.54
13	41	17	60	34	9	120	67.73	10	6.77
13	42	27	72	17	4	120	75.42	10	7.54
13	43	37	46	33	4	120	74.17	10	7.42
13	44	10	90	16	3	119	72.48	20	14.50
13	45	5	86	22	3	116	70.04	10	7.00
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									72.31
14	46	13	85	21	1	120	72.92	40	29.17
14	47	44	59	17	0	120	80.63	30	24.19
14	48	66	40	13	1	120	85.63	30	25.69
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									79.04
15	49	4	63	45	8	120	63.13	25	15.78
15	50	13	39	50	18	120	59.79	25	14.95
15	51	44	65	11	0	120	81.88	50	40.94
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									71.67
16	52	34	72	3	0	109	82.11	100	82.11
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									82.11
17	53	24	49	44	3	120	69.38	100	69.38
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									69.38

### COMPANIA "E"

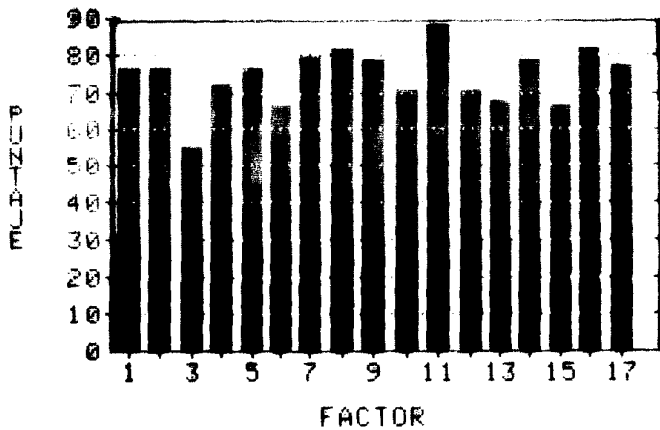


0 0 0 0 0 0 0 0 0 0

FACTOR FRECUENTA		CAL. 1	CAL. 2	CAL. 3	CAL. 4	SUMA RESP	PORCENTAJE TOTAL	F POND	PORCENTAJE POND
1	1	21	165	35	3	224	72.77	40	29.11
1	2	92	118	14	0	224	83.71	15	12.56
1	3	119	71	31	3	224	84.15	15	12.62
1	4	34	149	18	3	224	76.12	15	11.42
1	5	57	90	67	10	224	71.45	15	10.75
PROMEDIO PONDERADO									76.45
2	6	76	139	50	9	224	70.31	20	14.04
2	7	23	140	51	10	224	69.64	20	13.93
2	8	18	65	12	9	224	87.05	15	13.06
2	9	66	151	7	0	224	81.58	30	24.46
2	10	35	145	40	4	224	73.52	15	11.07
PROMEDIO PONDERADO									76.56
3	11	4	63	119	38	224	53.66	35	18.75
3	12	52	45	113	14	224	62.85	30	18.85
3	13	0	93	39	96	224	49.89	35	17.46
PROMEDIO PONDERADO									55.10
4	14	16	179	27	2	224	73.33	60	44.00
4	15	34	131	55	4	224	71.76	40	28.71
PROMEDIO PONDERADO									72.70
5	16	141	56	24	3	224	87.39	20	17.40
5	17	114	73	34	3	224	83.76	20	16.65
5	18	10	48	144	22	224	55.13	20	11.93
5	19	49	159	12	4	224	78.24	40	31.29
PROMEDIO PONDERADO									76.45
6	20	49	84	79	17	224	68.97	30	26.69
6	21	13	180	83	8	224	67.63	30	26.29
6	22	48	62	78	36	224	63.62	40	25.45
PROMEDIO PONDERADO									66.43
7	23	91	92	35	6	224	79.91	100	79.91
PROMEDIO PONDERADO									79.91
8	24	120	67	26	6	219	84.36	50	42.18
8	25	89	78	39	9	215	78.72	50	39.36
PROMEDIO PONDERADO									81.54
9	26	126	73	23	2	224	86.05	20	17.21
9	27	106	98	18	2	224	84.38	20	16.88
9	28	94	73	52	5	224	78.57	20	15.71
9	29	78	106	80	8	224	67.41	20	13.48
9	30	71	156	16	1	224	78.68	20	18.74
PROMEDIO PONDERADO									79.02

FACTOR	PREROGATIVA	CAL. 1	CAL. 2	CAL. 3	CAL. 4	SUMA RESP.	PUNTAJE TOTAL	I POND.	PUNTAJE POND.
10	31	15	169	38	2	224	71.99	25	18.00
10	32	61	131	28	4	224	77.79	25	19.46
10	33	7	137	76	4	224	66.41	25	16.60
10	34	18	131	60	15	224	66.96	25	16.74
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									70.79
11	35	129	85	7	3	224	87.95	100	87.95
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									87.95
12	36	35	105	78	6	224	68.86	50	34.43
12	37	60	98	51	15	224	72.66	50	36.33
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									70.76
13	38	41	93	81	19	224	66.79	10	6.63
13	39	44	104	75	26	224	68.53	10	6.85
13	40	33	159	50	2	224	74.89	20	14.98
13	41	61	84	66	13	224	71.54	10	7.15
13	42	54	125	37	8	224	75.11	10	7.51
13	43	26	56	116	26	224	59.15	10	5.92
13	44	16	122	56	30	224	63.84	20	12.77
13	45	12	136	45	33	220	63.75	10	6.38
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									68.18
14	46	36	141	41	6	224	73.10	40	29.24
14	47	67	115	38	4	224	77.34	30	23.20
14	48	131	72	17	4	224	86.83	30	26.05
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									78.49
15	49	14	81	70	59	224	55.58	25	13.90
15	50	18	51	94	61	224	52.90	25	13.23
15	51	83	101	27	13	224	78.35	50	39.17
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									66.29
16	52	67	128	13	0	200	81.49	100	81.49
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									81.49
17	53	83	84	53	4	224	77.46	100	77.46
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>									77.46

### COMPANIA "F"



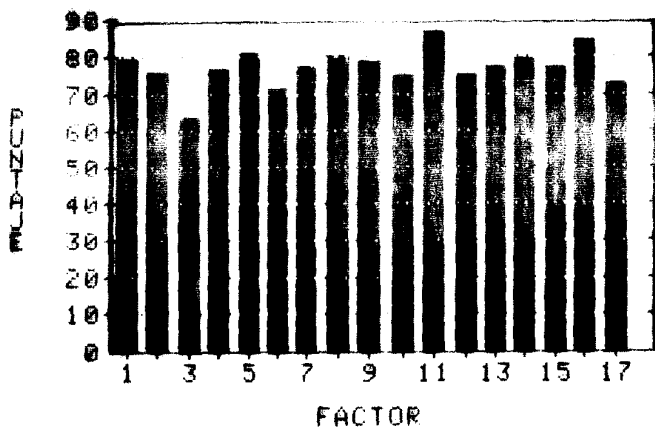
自 查 考 評 表 1 4 98\*

FACTOR	MEGUSTA	CAL. 1	CAL. 2	CAL. 3	CAL. 4	SUMA	PUNTAJE	PUNTAJE
						RESP.	TOTAL	PROMED.
1	1	46	225	30	1	302	76.16	40
1	2	120	161	13	0	302	84.52	15
1	3	191	93	17	1	302	89.24	15
1	4	45	230	26	1	302	76.41	15
1	5	96	122	74	0	302	75.66	15
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>								
2	6	36	183	68	15	302	69.87	20
2	7	77	225	43	7	302	72.52	20
2	8	17	96	27	7	302	85.84	15
2	9	61	214	21	0	302	78.81	30
2	10	34	206	53	9	302	71.74	15
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>								
3	11	24	130	129	19	302	63.16	35
3	12	97	122	79	9	302	74.56	30
3	13	13	128	56	105	302	54.06	35
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>								
4	14	31	252	19	0	302	75.79	60
4	15	76	182	39	3	302	77.73	40
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>								
5	16	202	78	27	0	302	89.90	20
5	17	157	100	44	1	302	84.19	20
5	18	73	147	80	2	302	74.09	20
5	19	53	242	6	1	302	78.73	40
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>								
6	20	82	135	75	10	302	73.92	30
6	21	66	164	67	5	302	74.09	30
6	22	66	112	98	26	302	68.05	40
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>								
7	23	85	166	44	7	302	77.24	100
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>								
8	24	159	96	34	6	795	84.58	50
8	25	99	118	54	13	284	76.67	50
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>								
9	26	150	118	32	2	302	84.44	20
9	27	160	126	16	0	302	86.92	20
9	28	113	114	70	5	302	77.73	20
9	29	37	171	90	4	302	69.95	20
9	30	64	195	39	4	302	76.41	20
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>								

FACTOR	PREGUNTA	CAL. 1	CAL. 2	CAL. 3	CAL. 4	SUMA RESP	PORCENTAJE TOTAL	% POND	PORCENTAJE POND	
	10	31	34	237	27	4	302	74.92	25	18.73
	10	32	113	169	20	0	302	82.78	25	29.67
	10	33	17	221	60	4	302	70.78	25	17.69
	10	34	33	200	57	4	302	72.35	25	18.09
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>										75.19
	11	35	159	126	13	2	302	86.75	100	86.75
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>										86.75
	12	36	57	100	63	7	302	74.17	50	37.09
	12	37	75	145	53	9	302	76.99	50	38.49
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>										75.58
	13	38	73	130	88	11	302	71.94	10	7.19
	13	39	104	149	37	12	302	78.56	10	7.86
	13	40	87	204	10	1	302	81.21	20	16.24
	13	41	105	119	64	14	302	76.08	10	7.61
	13	42	97	170	30	4	301	79.90	10	7.99
	13	43	88	115	86	10	301	73.34	10	7.33
	13	44	65	208	21	7	301	77.49	20	15.98
	13	45	50	209	33	7	299	75.25	10	7.33
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>										77.25
	14	46	46	209	43	4	302	74.59	40	29.83
	14	47	121	142	36	3	302	81.54	30	24.46
	14	48	163	96	35	6	302	84.60	30	25.38
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>										79.68
	15	49	29	109	65	19	302	68.87	25	17.22
	15	50	36	150	83	13	302	70.61	25	17.65
	15	51	147	141	8	6	302	85.51	50	42.76
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>										77.63
	16	52	104	160	3	0	269	84.57	100	84.57
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>										84.57
	17	53	80	134	77	11	302	73.43	100	73.43
<b>PROMEDIO PONDERADO</b>										73.43



### COMPANIA "G"



#### D. Análisis e interpretación de resultados.

Cuando se cuenta con datos de encuestas anteriores, se pueden hacer comparaciones y analizar el comportamiento de cada uno de los factores investigados.

De igual manera, cuando se aplica un cuestionario comercial o de uso generalizado, es posible hacer comparaciones con los resultados de otras empresas.

Sin embargo, en nuestro caso es la primera vez que se efectúa un estudio de este tipo en la empresa y todo el trabajo se hizo en forma interna y con recursos propios.

Por lo tanto, es necesario definir las bases para el análisis y la interpretación de los resultados.

Para efectos de este trabajo de investigación, lo que importa son los resultados a nivel Grupo. Sin embargo, se obtuvieron resultados por cada compañía con el fin de proporcionar información particular a los gerentes responsables de cada una de ellas.

Por lo tanto, nuestro interés se va a centrar únicamente a nivel Grupo.

El análisis se va a efectuar comparando los resultados de cada factor contra la media general (74.66), que se obtuvo promediando los resultados finales de todos los factores

Con base en este análisis, detectaremos los aspectos más relevantes de cada caso y de acuerdo con esto presentaremos nuestros comentarios

Considerando que los resultados de este estudio forzosamente deben encontrarse en un rango de 25 a 100 puntos, podemos afirmar que la media general obtenida, o sea 74.66, es un resultado más que aceptable

Por lo tanto, como conclusión general podemos decir que en el Grupo Industrial objeto de este estudio existe un clima organizacional sano

Sin embargo, con el análisis detallado podremos detectar aquellos factores en los que se debe mejorar

**Factor 1 Características y demandas del puesto.**

**Resultado 76.67**

El resultado se encuentra 2.7% arriba de la media general

**Aspectos positivos**

El 78% del personal considera que tiene una buena preparación para desempeñar su trabajo

El 68% opina que la carga de trabajo en su departamento está bien distribuida

**Aspectos negativos**

El 19% del personal piensa que la carga de trabajo está mal distribuida

El 26% siente que pocas veces tiene la oportunidad de desempeñar una labor interesante

**Comentarios**

Podemos decir que el personal se encuentra satisfecho con el trabajo que desempeña

Sin embargo, hay que estar concientes de los aspectos negativos para tratar de mejorar

**Factor 2 Condiciones de trabajo**

**Resultado 75.55**

El resultado está 1.2% por arriba de la media general

**Aspectos positivos**

El 68% del personal considera que es bueno el mobiliario y el material de trabajo de su área

El 67% opina que es bueno el programa de seguridad industrial y de prevención de riesgos y accidentes

**Aspectos negativos**

El 19% del personal considera malo dicho programa

El 24% considera malas las condiciones ambientales de su lugar de trabajo

**Comentarios**

Se puede afirmar que las condiciones físicas de trabajo son adecuadas

Nuevamente es necesario tener presentes los aspectos negativos

**Factor 3 Sueldos**

**Resultado 58.96**

Este resultado se ubica un 21% por debajo de la media general

**Aspectos positivos**

El 39% del personal considera que su salario es igual al que pagan otras empresas a un puesto similar

Al 38% le gustaria recibir las mismas prestaciones pero más sueldo

**Aspectos negativos**

El 40% del personal quiere más sueldo y más prestaciones

El 50% dice que su sueldo apenas cubre sus gastos

**Comentarios:**

Esto es un claro reflejo de la situación económica que estamos viviendo

Por informaciones obtenidas en el Departamento de Compensaciones del Grupo, se sabe que la competitividad de la empresa en el mercado de sueldos y prestaciones es alta.

Sería conveniente mantener informado al personal de los esfuerzos que hace la empresa por mejorar en este aspecto, no obstante que ella misma se encuentra inmersa en la crisis económica.



#### **Factor 4 Prestaciones**

**Resultado 73 89**

**El resultado está 1% por debajo de la media general**

#### **Aspectos positivos**

**El 77% del personal considera que las prestaciones que otorga la empresa son buenas**

**El 55% opina que son similares a las que otorgan otras empresas**

#### **Aspectos negativos**

**El 11% del personal considera malas las prestaciones que otorga la empresa**

**El 23% dice que son inferiores a las que otorgan otras empresas**

#### **Comentarios**

**Aún cuando las prestaciones forman parte del ingreso del empleado, generalmente éste no las ve tan directas como el**

sueldo, de ahí que la opinión en este punto no sea tan dramática como en el anterior.

De acuerdo con los resultados, podemos afirmar que en términos generales los empleados están satisfechos en este aspecto.

**Factor 5 Relaciones y cooperación entre los empleados**

**Resultado 76 71**

Este resultado se encuentra 2 7% arriba de la media general

**Aspectos positivos**

El 75% de los empleados opina que la cooperación de su departamento con otros departamentos es buena

El 55% siempre encuentra un ambiente de respeto y confianza en su departamento

**Aspectos negativos**

El 16% del personal ocasionalmente encuentra cooperación y ayuda mutua en su departamento

El 51% ocasionalmente convive con sus compañeros de trabajo fuera de la empresa

### **Comentarios**

**Podemos considerar que existe un buen ambiente de trabajo y buena disposición de los empleados para cooperar con sus compañeros**

**Sin embargo, es necesario fomentar las relaciones informales ya que la convivencia fuera del trabajo es poca**

**Factor 6 Relaciones jefe-subordinado**

**Resultado : 68.13**

El resultado se encuentra 8.7% por debajo de la media general

**Aspectos positivos**

El 51% del personal dice que sus aportaciones y sugerencias frecuentemente son tomadas en cuenta.

El 41% considera que frecuentemente le es reconocido el esfuerzo que realiza en su trabajo

**Aspectos negativos**

El 33% de los empleados opina que sólo ocasionalmente su jefe lo mantiene al tanto de las políticas y planes de la compañía

El 34% dice que ocasionalmente le es reconocido su esfuerzo en el trabajo

#### **Comentarios**

Es necesario lograr un mayor acercamiento entre jefes y subordinados, ya que al parecer existe una deficiente comunicacion entre ellos lo que puede provocar unas relaciones frias y distanciamientos que interfieran en el trabajo

**Factor 7 Confianza en la gerencia**

**Resultado 74.50**

**Este resultado es prácticamente igual a la media general.**

**Aspectos positivos**

**El 49% de los empleados siente una confianza grande hacia los directores y gerentes de la empresa**

**Para el 26% dicha confianza es absoluta**

**Aspectos negativos**

**El 4% del personal dice que esa confianza es nula**

**El 21% siente una confianza pequeña.**

**Comentarios**

**Podemos concluir que el personal considera que la empresa está en buenas manos y que confía en sus dirigentes**

**Sin embargo hay que cuidar que el porcentaje de gente que tiene poca confianza no se incremente. Si es posible, hay que reducirlo**

**Factor 8 - Competencia técnica de la supervisión**

**Resultado 78.81**

**El resultado es 5.6% mayor que la media general**

**Aspectos positivos**

El 47% del personal considera que su jefe siempre le proporciona la información y las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo

El 40% piensa que su jefe frecuentemente orienta la labor de su grupo

**Aspectos negativos**

El 16% de los empleados opina que pocas veces su jefe le proporciona información y herramientas para su trabajo

El 22% considera que su jefe pocas veces orienta la labor de su grupo

**Comentarios**

Aun cuando el resultado esta por encima de la media general, los porcentajes de los aspectos positivos son



bajos, por lo que es necesario concientizar al personal que  
ejerce supervisión de la conveniencia de dirigir y apoyar  
mejor al personal a su cargo si se quiere lograr una mayor  
productividad

**Factor 9 Comunicación**

**Resultado 77.57**

Este resultado se ubica 3.9% por arriba de la media general.

**Aspectos positivos**

El 64% del personal considera que son mínimos las personas o grupos negativos que deterioran la imagen de la compañía.

El 51% siente absoluta confianza y libertad para comunicarse con su jefe inmediato.

**Aspectos negativos**

El 24% del personal considera que sus problemas y quejas sólo ocasionalmente son atendidos.

El 33% conoce poco sobre la organización de la empresa, sus productos y sus objetivos.

**Comentarios**

Aún cuando el resultado es mayor a la media general, los porcentajes de los aspectos positivos y negativos nos hacen

**pensar que hay algunas deficiencias en la comunicación,  
mismas que es conveniente analizar y corregir**

**Factor 10 - Status y reconocimiento**

**Resultado 72 73**

**El resultado es menor a la media general en 11 3%**

**Aspectos positivos**

**El 74% del personal considera que es buena la evaluación del desempeño que se practica periódicamente**

**El 63% de los empleados piensan que la compañía los considera importantes**

**Aspectos negativos**

**El 25% considera que la empresa poco le ha ayudado en su consolidación social familiar y económica**

**El 29% piensa que la empresa lo considera poco importante**

**Comentarios**

**Aquí resulta lo contrario del factor anterior, ya que no obstante que el resultado está por debajo de la media general, los porcentajes de los aspectos positivos son altos**

Sin embargo, los porcentajes de los aspectos negativos también son un poco altos, por lo que habría que poner mucha atención para tratar de reducirlos

**Factor 11 Seguridad en el puesto**

**Resultado 87.67**

**Este resultado es 17.4% mayor que la media general.**

**Aspectos positivos**

**El 56% de los empleados sienten una gran seguridad de conservar su empleo**

**El 39% cree que esa seguridad es regular**

**Aspectos negativos**

**Para el 1% la seguridad de conservar su empleo es nula**

**El 4% la considera pequeña**

**Comentarios**

**Podemos afirmar que en este factor no hay ningún problema. La generalidad de los empleados esta tranquilo y seguro de trabajar en una compañía sólida que no obstante la situación económica que vivimos va a conservar las fuentes de trabajo**

**Factor 12 Identificación con la compañía**

**Resultado 71.46**

**El resultado se ubica 4.3% por debajo de la media general**

**Aspectos positivos**

El 52% del personal considera que el esfuerzo de los empleados de su área para realizar cada vez mejor sus actividades es grande

El 43% opina que es regular el porcentaje de gente conformista en la compañía

**Aspectos negativos**

El 23% considera alto dicho porcentaje

El 30% piensa que es regular el esfuerzo de los empleados de su área para realizar cada vez mejor sus actividades

**Comentarios**

Considerando que, por una parte el esfuerzo de los empleados para cumplir bien con su trabajo, y por otra el conformismo son indicadores de la identificación del

personal con la compañía con los resultados obtenidos podemos afirmar que aun cuando el número del personal está identificado con la compañía es necesario incrementarlo porque el porcentaje de los aspectos negativos es alto



Factor 13 Oportunidades de desarrollo y avance

Resultado 73.00

El resultado es 2.2% menor que la media general

Aspectos positivos

El 67% del personal piensa que su futuro en la empresa es bueno

El 65% considera buenos los cursos que la empresa le proporciona

Aspectos negativos

El 31% de los empleados opina que pocas veces se toma en cuenta al personal interno cuando existe oportunidad de promociones a un puesto mejor

El 36% piensa que solo algunas veces la empresa procura capacitar a su personal

## Comentarios

Para la mayoría de las personas las oportunidades de crecimiento profesional que la empresa le ofrece es un aspecto motivador muy importante.

Considerando el año pasado cuando los porcentajes de los aspectos positivos son altos, es necesario analizar lo que está sucediendo para que los porcentajes de los aspectos negativos también sean altos, ya que el simple hecho de que exista la idea de que al personal de la empresa no se le toma en cuenta para promociones es algo muy grave y delicado.

**Factor 14 Normas Importantes**

**Resultado 76.78**

**Este resultado es 2.8% mayor que la media general**

**Aspectos positivos:**

**El 65% de los empleados considera que la disciplina de trabajo en la empresa es adecuada**

**El 50% opina que las normas de trabajo en la empresa se cumplen frecuentemente**

**Aspectos negativos**

**El 18% del personal piensa que sólo pocas veces se cumplen**

**El 19% considera deficiente la disciplina de trabajo en la empresa**

**Comentarios**

**Por los resultados obtenidos podemos afirmar que las normas de trabajo establecidas por la empresa son adecuadas y bien aceptadas por los empleados**

Los porcentajes de los aspectos negativos podemos decir que se encuentran dentro de lo que debe esperarse en un factor como el que estamos analizando

**Factor 15    Actividades sociales**

**Resultado    69.27**

El resultado se encuentra 7.2% por debajo de la media general

**Aspectos positivos**

El 49% del personal opina que la empresa puede hacer más de lo que ha hecho en sus relaciones con la comunidad

El 45% considera que son buenas las actividades sociales, culturales y deportivas organizadas por la compañía

**Aspectos negativos**

El 32% de los empleados les considera malas

El 41% dice que su participación en actividades sociales, culturales y deportivas organizadas por la compañía es escasa

**Comentarios**

Es conveniente que la compañía se preocupe por mejorar estas actividades y buscar una mayor participación de la

gente ya que aunque un buen porcentaje las considera buenas el grado de participación es bajo.

Hay que recordar que generalmente este tipo de relaciones entre el personal ayuda mucho en el logro de un mejor desempeño de la gente y de una mayor productividad.

**Factor 16 Imagen de la empresa ante la familia**

**Resultado 83.89**

**Este resultado es mayor a la media general en 12.4%**

**Aspectos positivos**

**El 56% del personal considera que la compañía tiene un buen prestigio ante su familia**

**El 40% opina que ese prestigio es excelente**

**Aspectos negativos**

**El 4% de los empleados dice que es malo**

**Comentarios**

**Es indudable la importancia de la opinión que de la empresa tiene la familia. Dados los resultados obtenidos en este factor, podemos afirmar que no hay ningún problema al respecto**

**Hay que hacer notar que en este punto solo respondieron el 91% de los encuestados, es decir, que el 9% no emitió su opinión**

**Factor 17 Canales de comunicación**

**Resultado 73.69**

**El resultado se ubica 1.3% por debajo de la media general**

**Aspectos positivos**

**El 40% de los empleados dice que generalmente se entera de lo que acontece en la compañía por medio de comunicación informal**

**El 28% se entera por comunicación oficial**

**Aspectos negativos**

**El 29% se entera por medio de rumores**

**El 3% no se entera**

**Comentarios**

**Si estuviéramos evaluando sólo la comunicación, podríamos decir que no hay problema ya que de una forma u otra la mayor parte del personal se encuentra informado**

**Sin embargo, tratándose de los canales de comunicación, es necesario que se haga mayor uso de la información oficial**



ya que cabe la posibilidad de que con medios informales o por números se distorsione la realidad

## CONCLUSIONES.

### General

Los resultados del estudio confirman la hipótesis planteada porque la información obtenida proporciona las bases necesarias para diseñar y poner en marcha el proceso de desarrollo organizacional.

### Particulares

1. La información obtenida permite a la Dirección de la empresa formular acciones concretas para eliminar aquellos factores que obstaculizan el desempeño efectivo del personal, y para optimizar o mejorar aquellos que lo promuevan.

2. La Dirección de la empresa cuenta ahora con una herramienta para el seguimiento y control de las condiciones generales preexistentes en la organización, lo cual le permite reaccionar más oportunamente ante cualquier situación negativa que se presente.

3. Asimismo, los gerentes de cada una de las compañías del Grupo cuentan con información de particular interés para los fines mencionados anteriormente.

4. Ya se cuenta con información sobre la cual se pueden efectuar comparaciones de estudios posteriores y darse cuenta de la tendencia o comportamiento de los cambios en el clima organizacional de la empresa.

## BIBLIOGRAFIA.

Arias Galicia, Fernando "Administración de Recursos Humanos" México Editorial Trillas S A 1975

Baena Paz, Guillermina "Instrumentos de Investigación" México Editores Mexicanos Unidos, S A 1979

Ghruden, Herbert J. y Arthur W. Sherman, Jr. "Administración de Personal" México Compañía Editorial Continental, S A 1980

"Introducción al Estudio del Trabajo" Oficina Internacional del Trabajo Ginebra 1973

Lawler Edward E. III y Lyman W. Porter "The effect of performance on job satisfaction", Industrial Relations, Vol 7, Num 5 (October 1967)

McGregor, Douglas "El Aspecto Humano de las Empresas" México Editorial Brana S A 1979

Sikula, Andrew F. "Administración de Personal" México Editorial Limusa, S A 1979

Terry, George R. "Principios de Administración" México  
Compañía Editorial Continental, S. A. 1980