



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de psicología

FACTORES QUE DETERMINAN LA ACTITUD DEL PERSONAL
QUE LABORA EN UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ HACIA
LA ORGANIZACION DE LA MISMA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :

OLIVIA ARCINIEGA PEREZ
MARIA BEATRIZ BARRON HERNANDEZ
SUSANA GERTRUDIS LINARES CU

México, D. F.

1989

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

I N D I C E

Pág.

| | |
|--|----|
| I N T R O D U C C I O N | 1 |
| C A P I T U L O 1 | |
| TRABAJO IMPORTANCIA Y DESARROLLO | 3 |
| 1.1 Elementos en el Trabajo | 4 |
| 1.2 Definición | 6 |
| 1.3 Psicología del Trabajo | 7 |
| 1.4 Lineamientos Generales de la Psicología del Trabajo. | 9 |
| 1.5 Consideraciones Legales del Trabajo. | 13 |
| C A P I T U L O 2 | |
| LA ACTITUD COMO CONCEPTO EXPLICATIVO DE LA CONDUCTA | 16 |
| 2.1 Definición de Actitud y especificación de sus características más sobresalientes | 16 |
| 2.2 Antecedentes | 20 |
| 2.3 Elementos de las Actitudes | 21 |
| 2.4 Propiedades y construcción de las escalas. | 23 |
| A) LICKERT | 24 |
| B) THURSTONE | 27 |
| C) GUTTMAN | 28 |

C A P I T U L O 3

| | |
|---|----|
| LAS ACTITUDES EN EL AMBITO LABORAL | 31 |
| 3.1. Factores que determinan las actitudes del personal hacia la organización de una empresa automotriz | 34 |
| 3.1.1 SUPERVISION | 35 |
| 3.1.2 TRABAJO EN SI Y DESARROLLO PERSONAL | 42 |
| 3.1.3 INTEGRACION A LA EMPRESA | 46 |
| 3.1.4 SUELDOS Y SALARIOS | 49 |
| 3.1.5 POSIBILIDADES DE ASCENSO | 52 |
| 3.1.6 SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL | 55 |
| 3.1.7 RELACIONES ENTRE EMPRESA Y EMPLEADO | 65 |
| 3.1.8 CAPACITACION | 71 |
| 3.1.9 INTERES DE LA EMPRESA POR SU PERSONAL | 76 |
| 3.1.0 SERVICIOS GENERALES | 79 |

C A P I T U L O 4

| | |
|-----------------------------------|----|
| PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION | 87 |
| 4.1 Hipótesis | 88 |
| 4.2 Variables | 89 |
| 4.3 Población | 91 |
| 4.4 Muestreo | 92 |
| 4.5 Tipo de Estudio | 93 |
| 4.6 Diseño | 93 |

| | | |
|-------------------------|--|-----|
| 4.7 | Procedimiento de Conformación del Instrumento. | 94 |
| 4.8 | Validez y Confiabilidad del instrumento | 97 |
| 4.9 | Metodología de la Investigación | 98 |
| | | |
| C A P I T U L O | 5 | |
| R E S U L T A D O S | | 100 |
| | | |
| C O N C L U S I O N E S | | 111 |
| Apêndice I | | 127 |
| Apêndice II | | 137 |
| Apêndice III | | 140 |
| Apêndice IV | | 151 |
| | | |
| B I B L I O G R A F I A | | 252 |

I N T R O D U C C I O N

La Psicología es una de las ciencias más valiosas en nuestros tiempos debido a su amplio campo de aplicación; dentro de éste se encuentra el ámbito laboral, en el cual se ha desarrollado este estudio. Las implicaciones que la Psicología tiene en este aspecto, nos permite tener una visión más completa acerca de la organización y todo lo que a esta concierne, así como proponer alternativas con el objeto de aprovechar los recursos humanos existentes con el fin de lograr una optimización en el desarrollo de las actividades laborales, el que las personas obtengan buenos resultados que se hallen satisfechas de sí mismas y de la organización en que prestan sus servicios.

Uno de los factores determinantes en toda organización es el trabajo, su distribución, elementos, desarrollo, definición, la forma en cómo la Psicología del trabajo contribuye en este, así como los aspectos legales que lo sustentan, son tratados con mayor profundidad en el Capítulo 1, con el objeto de dar un panorama acerca de este factor.

La conjunción que la Psicología tiene con la administración de recursos humanos se vé claramente en este trabajo, al tomar en cuenta los factores que influyen en la actitud de los trabajadores; objetivo por el cual fué realizado este estudio. Dado que las actitudes son el reflejo de lo que está sucediendo con el trabajador, en el Capítulo 2, se define este concepto, se dan sus principales características, antecedentes, elementos constituyentes, la relación que la actitud tiene en el ámbito laboral y las diferentes técnicas que se encuentran

en cuanto a su medición, tratando de fundamentar el porqué la actitud es tan importante en el trabajo. Y en forma más específica se ha hecho referencia de la actitud en diez dimensiones que para fines del presente estudio fueron los elementos básicos que constituyeron el parámetro a través del cual fué viable detectar el clima laboral u organizacional; descrito en el capítulo 3.

Y ciñendo aún más nuestro estudio decidimos seleccionar como punto esencial el método que se empleó en la elaboración y aplicación del instrumento (Escala de Actitudes) que nos permitió conocer la situación real que prevalece en la empresa y que se contempla en el Capítulo 4; en esta parte del trabajo se incluyen aspectos tales como: planteamiento del problema, hipótesis, muestreo, etc.

Para finalizar se muestran los resultados obtenidos (tablas y gráficas) que nos proporcionan los datos arrojados por la encuesta aplicada mencionados en el Capítulo 5, mismos que nos permitieron llegar a una serie de conclusiones que reflejan la realidad en la que se encuentra la organización y, consecuentemente todos los procesos en que participa el factor humano. Las pretenciones de este estudio son modestas, pues no se harán innovaciones en la técnica, ni se propone obtener explicaciones que superen a las ya logradas por la Psicología. Consideramos que este documento puede ser una aportación para todos aquellos interesados en la medición de actitudes.

C A P I T U L O 1

TRABAJO I IMPORTANCIA Y DESARROLLO

El hombre es por naturaleza un ser social, tiene necesidad de convivencia, requiere la presencia de "otros" en su existencia y para ella. Es difícil imaginar a alguien en una completa soledad; el ser humano sólo es concebible en su relación con los demás.

Pero convivimos no sólo por naturaleza esencial de nuestro ser, sino porque nuestras actividades dependen en una forma o en otra de la presencia de los demás. Cualquier cosa que quisiéramos hacer requiere, aún en forma indirecta, de la intervención de otras personas y es que convivimos en una interdependencia imposible de ocultar hasta en nuestros mínimos actos.

Si los individuos por el hecho de asociarse en grupo son capaces de mejorar su desempeño, entonces el estudio de las condiciones en que se desarrollan las labores grupales es apremiante, con el objeto de llevar las potencialidades creadoras a su grado máximo.

La cultura, máxima realización humana, se fundamenta en el proceso creativo del trabajo individual, de ahí que para su supervivencia deba asegurar el insumo trabajo, a través de las normas, valores y actividades necesarias, que justifiquen, e ideológicamente expliquen la relación hombre-trabajo. Por lo que se puede afirmar, que cumple dos funciones -

principales: producir los bienes que la sociedad necesita e integrar al individuo en los sistemas de relaciones que constituyen a la sociedad (Brown, 1975); y estas funciones y condición de trabajo son radicalmente importantes para la salud mental del individuo, por lo que las personas trabajan tanto para vivir como para sentirse útiles, obteniendo así un lugar en la sociedad.

1.1. ELEMENTOS EN EL TRABAJO

Antes de ensayar una definición, se analizarán algunos de los elementos que deben darse en el trabajo de acuerdo con Agustín Reyes Ponce, (1974); para que esta realidad, que presenta tantos motivos de confusión con otras similares, pueda considerarse como trabajo.

A) Actividad humana. El trabajo, en sentido propio sólo puede ser resultado de la acción del hombre. Las máquinas y los animales no trabajan; sólo en un sentido figurado les aplicamos lo que de suyo corresponde sólo al ser humano. La razón fundamental de lo anterior, es que existe una diferencia esencial entre el trabajo material y embrutecedor realizado por el hombre, y el más perfecto llevado a cabo por un animal o una máquina, ya que el primero procede de una acción de algún modo intencional, mientras que el segundo resulta de meras fuerzas materiales.

B) Actividad mixta. De lo anterior resulta que todo trabajo no es una actividad que el individuo elabora psíquicamente; (porque tiene que materializarse de algún modo, para producir efectos); ni meramente material: "no son las manos del hombre las que trabajan, dice Leonel Franca, es siem

pre el hombre el que trabaja con sus manos".

C) Actividad por un fin. En todo trabajo, lo que más resalta es el fin que se persigue (jamás puede darse el caso de que alguien trabaje sin ningún motivo). Por supuesto, como en todo caso de fines u objetivos, éstos pueden ser inmediatos o remotos; así, v. gr.: el fin directo de la acción del trabajo, o el fin que busca el hombre con su acción de trabajar. Ordinariamente el fin próximo suele tener importancia para la determinación de lo que es el trabajo.

D) Actividad creativa. En el trabajo, en forma necesaria algo se transforma, algo mejora la utilidad o aumenta de valor -aunque este aumento pueda ser no económico-, lo que conduce al cumplimiento de los objetivos ya establecidos, dando paso al descubrimiento de nuevas formas que permitan optimizarlo.

E) Actividad con carácter necesario. En un sentido individual, significa que el trabajo, para serlo realmente, tiene que ser de alguna manera impuesto: precisamente es esta la diferencia fundamental que lo distingue del juego o del deporte propiamente dichos, ya que en estos últimos, no se busca ninguna finalidad ajena al propio juego o deporte, sino sólo la satisfacción de realizarlos, por más que, para lograr precisamente una mayor satisfacción, nos sujetamos intencional y espontáneamente a ciertas reglas. Tan pronto como el juego o el deporte comienzan a hacerse por una finalidad distinta, principalmente para obtener una ganancia, empiezan a perder su carácter de puro juego o deporte y a asumir las características de trabajos.

F) Actividad repercutible. Precisamente por exigir una intensa concentración de nuestras fuerzas físicas y psi--

quicas, el trabajo repercute necesariamente en nuestra vida en general, causando entre otras cosas alegría o tristeza, - que nos ayudan o estorban en nuestras actividades ordinarias.

G) Actividad social. Lo anterior resulta de la - característica general del hombre, de ser, como lo llamaba - Aristóteles, un "animal social". Pero vale la pena acentuar que esta característica se da especialmente en relación con el trabajo; apenas si puede pensarse en el trabajo realizado en forma totalmente aislada o independiente de nuestros seme jantes: por el contrario, el trabajo implica y exige un máximo relacionamiento con el empleador y con los compañeros - de trabajo.

H) Actividad remunerada. Desde luego, esta carac terística no es esencial a todo trabajo como lo son las ante riores, sino sólo al trabajo que procede del contrato o rela ción de trabajo. Sin embargo, éste es precisamente el que - estudiaremos, como el eje sobre el cual se desarrolla la Ad ministración de Personal, ya que, de acuerdo con la Ley Fede ral del Trabajo en vigor, "contrato de trabajo, cualquiera - que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal su bordinado", lo cual le permite obtener una remuneración eco nómica, acorde a las actividades realizadas.

1.2. DEFINICION.

Se puede afirmar junto con Brown que el "trabajo es fundamentalmente, una actividad social que cumple dos funciones principales: producir los bienes que la sociedad necesita e integrar al individuo en los sistemas de relaciones que consti tuyen la sociedad". (Brown, 1975), y estas funciones y condi-

ciones de trabajo son radicalmente importantes para la salud psíquica del individuo. Las personas trabajan tanto para vivir como para sentirse útiles, y para obtener un lugar en la sociedad.

Es una actividad personal, prestada mediante contrato, por cuenta y bajo dirección ajena en condiciones de dependencia y subordinación" (S. Pérez Botija).

"Es la obra que se realiza por cuenta y bajo dependencia ajenas, o todo servicio que se presta en iguales condiciones" (G. Guzzetti).

"Es un proceso entre la naturaleza y el hombre, en el que éste realiza, regula y controla mediante su propia acción, su intercambio de materias con la naturaleza" (K. Marx).

"Trabajo es la actividad humana aplicada a la pro-ducción de bienes o servicios, y por ello, realizada con sujeción a normas de eficiencia". (A. Reyes, 1974).

Para fines del presente estudio, se empleará el término de trabajo como "toda actividad que es desempeñada por el ser humano, encaminada hacia la producción de bienes y servicios". (A. Terry, 1974).

1.3. PSICOLOGIA DEL TRABAJO.

A continuación se exponen algunos principios que constituyen un esquema para el desarrollo de una Psicología del Trabajo.

A) El hombre es ante todo un ser social y como tal vive su existencia en todos sus aspectos. Es decir, a lo so-

cial no sólo en cuanto a las relaciones interpersonales, sino y sobre todo, a que cada persona concreta, forma parte de una totalidad que llamamos sociedad, y por tanto, su ser está condicionado profundamente por el conjunto de relaciones de esta totalidad. El hombre que trabaja lo hace socialmente, no sólo con otros hombres, sino también como parte de una totalidad dentro de una realidad sociocultural que lo trasciende y lo condiciona. Cultura, individuo y sociedad forman una unidad invisible en que la interacción a cada uno de sus elementos es constante e inevitable.

B) El hombre transforma su realidad material y psíquica y a su vez es transformado por esa realidad. La creación y los cambios que el hombre logra en su entorno, los realiza a través del trabajo con el cual produce cosas materiales e inmateriales. Este trabajo es eminentemente social, por lo que se puede afirmar que la esencia del hombre es la actividad social que transforma, produce y crea.

C) El trabajo humano es esencialmente diferente a la de cualquier otra especie animal, pues se caracteriza por su previa conceptualización de los objetos que serán producidos y, además, las formas e instrumentos de trabajo se modifican constantemente de acuerdo a los cambios socioculturales. Por tanto los principios que deben fundamentar las condiciones de trabajo, tanto individual como organizado no pueden ser simplemente físicos y mecánicos, sino sobre todo, de carácter sociocultural.

D) Las necesidades humanas que condicionan el trabajo no se limitan en los aspectos materiales de la vida del hombre, aunque estos son esenciales. La búsqueda de satisfacción psicológica y sociocultural constituye un elemento importante para el hombre que trabaja, cualquiera que sea su acti-

vidad y su nivel socioeconómico y cultural. El problema de la satisfacción humana en el trabajo no es un problema simple y, por tanto, es imposible resolverlo a manera mecanicista. Sin embargo, precisamente el trabajo es potencialmente una - fuente de satisfacción y desarrollo humano.

E) La salud y el bienestar físico, psicológico y - social del hombre de nuestro tiempo están fuertemente condicionados por la vida laboral, por sus satisfacciones y frustraciones que propician las organizaciones contemporáneas. - Sin embargo, paradójicamente, lo anterior poco se toma en cuenta cuando se crean y diseñan las organizaciones.

F) Para la autorrealización del hombre en el trabajo se requiere de condiciones y características que permitan y faciliten la expresión de su creatividad en la práctica de sus capacidades y potencialidades. Contando con las oportunidades de elegir cuál de estas capacidades va a aplicar, así como el lugar en donde desarrollarlas.

Como se ha podido observar, el hombre es un ser social que participa activamente en el desarrollo de la sociedad, por medio de su trabajo, el cual le permite obtener la satisfacción de sus necesidades. En la medida en que éstas se cubran, el individuo presentará una serie de actitudes que favorecerán o no el desarrollo de él mismo dentro del ámbito laboral.

1.4. LINEAMIENTOS GENERALES DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO.

El estudio de la relación entre el ser humano y el - trabajo ha preocupado a la sociedad. Se han ensayado respuestas que necesariamente participan del mismo proceso de evolución - social que les dió origen. El trabajo, como proceso y producto

histórico, depende de las condiciones económicas, sociales y científicas de cada punto de la geografía y de la historia de la humanidad.

En las primeras etapas del desarrollo de los grupos humanos, cuando no existían Estados, sino solamente agrupaciones en forma de clanes o tribus, se adoptó una movilidad constante en busca de alimentos, clima y muchos otros factores. Se dió por consiguiente, los pueblos nómadas. La familia vivía a base de los elementos naturales (fenómeno que se da aún en la actualidad), los que principalmente se referían a lo indispensable para su sustento, vestido, armas defensivas, etc. En esta etapa la caza y la pesca y la recolección de frutos, constituían su forma de trabajar.

Con el desarrollo de los grupos, y la aparición de las organizaciones más rudimentarias de la sociedad política, coincide el que los pueblos se hicieran sedentarios, esto es que se establecieran en un lugar, en vez de vagar constantemente en busca de los elementos que necesitaban. Esta forma de vida, consiguientemente, va ligada al cultivo de las tierras por la agricultura, y una intensificación de la ganadería.

La propiedad de estas tierras y ganados, suele ser familiar o comunal, y el trabajo se realiza también en forma comunitaria, tanto hombres como mujeres.

Posteriormente, surge la esclavitud debido a que -- unos hombres consideran a otros reducidos a las condiciones de esclavos, como una "cosa", es decir, como una bestia de carga, aprovechando sus fuerzas y su trabajo, como se hace con la fuerza de un animal.

En la Edad Media, fué típico la utilización de la servidumbre. Constituyó una forma suavizada de la esclavitud, -

aunque los principios en que se inspiró fueron los de la organización feudal de la sociedad.

De acuerdo con ésta, que prevaleció en todos los pueblos, al no existir estados poderosos, los hombres, aunque libres, sienten la necesidad de agruparse alrededor de un señor que posee elementos mayores para protegerlos. Se celebró un contrato de fidelidad o alianza - foedus - por el que el señor feudal se compromete a proteger y a defender a los siervos y a sus familias, a cambio de la obligación de que éstos le prestaran ciertos servicios.

Más tarde apareció la Artesanía, cuya característica principal del artesano radica en que la acción de los instrumentos y máquinas, es mucho menos importante en la producción, que la pericia del trabajador.

El artesano se caracteriza porque el productor es, al mismo tiempo, el que pone el trabajo y el propietario de los sencillos instrumentos, quien renta el local de producción, etc. Cabe mencionar que dicha actividad era desempeñada por todos los miembros de la familia a través de las generaciones.

Posteriormente, surgen los primeros elementos de la división entre el capital y el trabajo, lo que dió origen a los nuevos inventos o máquinas, sobre todo las de vapor y los telares; nace así, el moderno mundo del trabajo. Por la importancia que la máquina adquiere en la producción, se considera que el dueño de ella es el natural y legítimo propietario y administrador de la unidad productiva y beneficiario de las ganancias que se produzcan. Surge por consiguiente la total separación del capital y el trabajo, o mejor dicho, del empleador y del empleado: el primero contrata los servicios de los trabajadores por un salario prefijado, y con ello, asume todo

el riesgo de la producción al mismo tiempo que adquiere la plena disposición y gestión dentro de la empresa; el trabajador por su parte, no arriesga, ya que el salario lo recibe de inmediato, pero no tiene derecho a reclamar una remuneración proporcional a las ganancias que se obtengan, ni a intervenir para nada en la gestión de la empresa; su trabajo se realiza en virtud de un nuevo tipo de convenio, llamado contrato de trabajo.

La invención de las máquinas de computación electrónicas, al mismo tiempo que el avance de los medios de comunicación, producen un impacto en las características de trabajo y de las relaciones entre propietario y trabajador. Por una parte, la posibilidad de hacer en segundos, cálculos y operaciones que en otros tiempos exigían meses, pone en marcha toda la estructura técnica y administrativa de la empresa, permitiendo, y a veces, exigiendo mejoras en sistemas de calidad y control.

El trabajo en la época actual se realiza por lo común dentro de alguna organización o de un gremio, y ello, porque el trabajo individual del peón dió lugar al trabajo colectivo del gremio, y éste, en las relaciones de dominación, al trabajo institucionalizado u organizacional, a la burocracia. "Es un hecho elemental que las sociedades, debido a su naturaleza variada, representan agrupamientos organizados de personas cuyas actividades están institucionalmente entcauzadas."

Los grupos son el marco de la vida humana; sin ellos el individuo se extraviará de su propia especie y probablemente crezca biológicamente, pero no tendrá desarrollo psicológico, o éste será mínimo e insuficiente para sustentar una vida sana, de acuerdo a nuestros patrones culturales, así, el grupo y su dinámica psicosocial constituye el nivel de análisis

para determinar qué es lo que ocurre en la conducta del individuo cuando se le coloca junto a otros para realizar un trabajo, y también, cómo es que él puede modificar, de acuerdo a sus necesidades, las relaciones contractuales y transformarlas en personales, cálidas y humanas.

1.5. CONSIDERACIONES LEGALES DEL TRABAJO.

Dadas las condiciones laborales en que se encontraban los trabajadores, surge la necesidad de reglamentar las condiciones bajo las cuales el trabajador desempeña sus actividades; por consiguiente se crea en el año 1931 la Ley Federal del Trabajo de la cual a continuación se mencionarán aquellos aspectos legales que para efecto del presente estudio se consideran los más importantes.

Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la Ley.

- I. La duración de la jornada máxima será de ocho horas.
- IV. Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos.
- VIII. El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento.
- XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sis-

temas y procedimientos conforme a los cuales - los patronos deberán cumplir con dicha obligación.

- XIV. Los empresarios serán responsables de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridos con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por tanto, los patronos deberán - pagar la indemnización correspondiente, según se haya traído como consecuencia la muerte o - simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrón contrate el trabajo por un intermediario.
- XV. El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas.
- XVI. Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coligarse en defensa de sus respetivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc.
- XVII. Las leyes reconocerán como un derecho de los - obreros y de los patronos las huelgas y los paros.

Conclusión:

El hombre por naturaleza es un ser social, con una serie de características que conforman su individualidad, misma que lo ayuda a convivir con otros hombres, compartiendo con ellos una serie de actividades afines (actividades de carácter necesario, creativas, laborales, etc.), por medio de las cuales se transforma en un ser productivo en la sociedad a la que pertenece. Marcando ésta, una serie de lineamientos que le permitan reglamentar las condiciones bajo las cuales trabaja.

C A P I T U L O 2

LA ACTITUD COMO CONCEPTO EXPLICATIVO DE LA CONDUCTA

Para comprender la conducta social no basta con observarla directamente, pues también se requiere de explicar los procesos del individuo como consecuencia de las condiciones sociales que operan en él y a su vez se relacionan funcionalmente con las conductas resultantes.

Así pues, hay situaciones en que la conducta no puede explicarse solamente a partir de los estímulos presentes, y se hace necesario utilizar ciertas condiciones inferidas que operan sobre la conducta observada: Los motivos, las actitudes y los valores, entre otros procesos. "En particular, las actitudes persistentes de una persona hacia otras tiene mucho que ver con la conducta por la que él influye sobre los demás, y también con las maneras en que interpreta la conducta de los otros y es influida por ellas". (Newcomb, 1976)

2.1. DEFINICION DE ACTITUD Y ESPECIFICACION DE SUS CARACTERISTICAS MAS SOBRESALIENTES.

Algunos teóricos de la Psicología han proporcionado distintas definiciones acerca del concepto actitud, en las que se refleja su perspectiva y particular marco de referencia.

Newcomb, afirma que, "la actitud de un individuo -- frente a algo es su predisposición a ejecutar, percibir, pen-

sar y sentir en relación con ello. El concepto de actitud es una forma abreviada de decir que la gente aprende, como resultado de la experiencia, a orientarse hacia objetos y símbolos". (Newcomb, 1976)

Thurstone define actitud como "La intensidad de afecto en favor o en contra de un objeto psicológico". Allport, - por su parte, considera la actitud como "un estado mental y neurológico de atención organizado a través de la experiencia, y capaz de ejercer una influencia directa o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con las que está relacionado". Krech y Crutchfield definieron la actitud como "Una organización duradera de procesos motivadores, - emocionales, perceptivos y cognoscitivos, en relación con el mundo en que se mueve la persona". Estas son sólo una parte - de la literatura acerca de la definición sobre "actitud", pero representan las más completas y significativas.

De las definiciones precedentes podemos inferir que no hay un acuerdo global acerca de lo que significa el término actitud, pero que como han dicho Insko y Schopler (1980), "cuando menos existe un principio de concordancia en casi todas las definiciones contemporáneas; en éstas, casi siempre se dice que las actitudes son disposiciones para valorar favorable o desfavorablemente los objetos".

En conclusión, Rodríguez (1976), afirma que a partir de las definiciones existentes sobre actitud puede hacerse una síntesis del siguiente modo: La actitud es "una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva en favor o en contra de un objeto social definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto".

Las actitudes y concretamente nuestros prejuicios, determinan los significados que los hechos asumirán. Esta interpretación de los hechos es una interrelación y una organización particular de palabras, pensamientos y sentimientos. Asimismo, Maier y Brown (1975), afirman que, "además de organizar los hechos, una actitud los selecciona, de una masa de información objetiva, una persona tiende a seleccionar ciertos hechos como favorables o desfavorables con su actitud.

Características de las Actitudes:

Las actitudes se aprenden o adquieren en el curso de la experiencia diaria, además las actitudes pueden fortalecerse, modificarse o eliminarse.

Las actitudes de la mayor parte de las personas se ubican, como lo menciona la definición, en algún punto de los extremos favorable o desfavorable, aún cuando varían en la misma persona con el tiempo.

La actitud se ilustra con la historia de dos albañiles a quienes se les preguntó qué hacían.

"Siento ladrillos"

contestó uno. El otro dijo:

"Estoy ayudando a construir una catedral".

El punto de vista y la convicción de una persona constituyen un mundo de diferencia. La clase de una persona y la

calidad de su vida, tanto en el trabajo como fuera de el, dependen de su actitud. Por lo que se dice que, el origen de las actitudes se encuentra en función de la necesidad que tiene el individuo de incorporarse e identificarse con los patrones culturales y conductuales de la sociedad y el grupo al que pertenecen.

A su vez, las actitudes predisponen el sentido, dirección u orientación de la conducta manifiesta, ya que las respuestas que el hombre da a su ambiente no son exclusivamente innatas, sino que generalmente, actúa en razón de su experiencia y motivos propios. La importancia de las actitudes en relación a la conducta sobresale, si consideramos que el hombre actúa de acuerdo a la forma particular en que percibe el mundo que le rodea y la vivencia que guarda respecto del mismo.

Las actitudes presentes de un individuo resumen -- acertadamente sus experiencias pasadas y, a su vez, producen efectos directivos sobre su actividad en curso, orientándola hacia metas y objetivos actuales y futuros.

Para poder explicar la conducta de una persona en términos de sus actitudes y sus motivos presentes, se deben vincular éstos con las condiciones ambientales que les ha dado -- origen. Hay que tener en cuenta que aunque poseamos información acerca de los factores biológicos y sociales en un individuo, no podemos predecir cuales serán sus actitudes específicas; por ello es acertado decir que la uniformidad o las variaciones en la conducta se deben no a uniformidades o variaciones en el medio social, sino a las actitudes y motivos. Por otro lado, podemos deducir que una sola conducta puede ser el resultado de múltiples actitudes.

2.2. ANTECEDENTES.

Desde la prehistoria, cuando el hombre se incorporó por vez primera sobre sus pies para atisbar el horizonte y el gir un camino y aún ahora, en la época en que la tecnología le permite explorar el macro y micro-cosmos, se ha planteado la cuestión fundamental acerca del por qué, el para qué y el cómo de su comportamiento; y en las respuestas a que ha llegado se reflejan las creencias y actitudes que predominan en cada momento histórico dado, y que a su vez tienen un arraigambre ancestral. (Arias Galicia, 1981).

En cuanto al origen de las actitudes, podemos decir que éstas se forman en la familia durante los primeros años, - que en ellas influyen las experiencias personales del individuo y que, en suma, dependen de las estructuras ideológicas -iglesia, estado y sociedad - de la cultura.

Así pues, las actitudes, cualquiera que sea su índole, están sujetas a cambio. Comprender por qué cambian es tan importante como comprender por qué no lo hacen, ya que los organismos vivientes no se rigen por la inercia. (Newcomb, 1976)

En cierto sentido, una actitud constituye un marco de referencia para la conducta: "El punto de vista desde el que una persona debe observar a alguien o a alguna cosa" -- (Maier, 1975) y desde el cual elige una manera de proceder.

Los grupos desarrollan actitudes hacia casi todo lo que existe en su ambiente; y la importancia del estudio de este fenómeno es que los seres humanos reaccionamos al ambiente en términos no de lo que éste realmente es, sino en términos - de lo que sentimos hacia las personas que coexisten en él.

Cuando el individuo ha adquirido un conjunto de motivos y actitudes, éstos se pueden explicar por su relación a un organismo y un medio social particular; y a partir de ellos, predecir de manera considerable la conducta.

2.3. ELEMENTOS DE LAS ACTITUDES

Las actitudes están compuestas de tres elementos -- inextricablemente unidos: un elemento cognoscitivo, otro afectivo y uno más relativo a la conducta.

El componente cognoscitivo constituye la representación del objeto o evento que es motivo de la actitud; a este elemento se le encuentra a través de las creencias, la manera de percibir el objeto y otras manifestaciones de los procesos de integración superior. Cuando la representación cognoscitiva del objeto de actitud es vaga, entonces el efecto por él provocado no será intenso, si la representación es errónea esto no afectará en nada el "sentimiento" o "afecto" que se despierta hacia el objeto.

Para algunas personas el componente afectivo -que es el sentimiento a favor o en contra de un determinado objeto social (Rodríguez, 1976)- es lo más característico de las actitudes, y lo es, porque precisamente en esto se diferencia una actitud de una creencia y una opinión, las que aunque llegan a formar parte de las actitudes, no necesariamente poseen una connotación afectiva.

Cuando las cogniciones y los "afectos" se integran en una actitud, tienden a hacerlo de manera congruente de tal

forma que cuando un componente es alterado, se ponen en acción procesos de restauración de la congruencia, que provocan una reorganización actitudinal alterando el otro componente.

Adicionalmente, las actitudes también poseen un componente conductual en que se manifiestan las conductas coherentes con los afectos y las cogniciones que se tienen acerca del objeto actitudinal, y que se manifiesta dada determinada situación.

La actitud y la ejecución del puesto.

Existe una cantidad de literatura acerca de las organizaciones, pero son pocas las investigaciones sobre la fectividad organizacional, tal vez, debido a que no se han hecho suposiciones fundamentadas, pero que han pasado a formar parte del acervo "ideológico" de la organización.

De los estudios sobre eficiencia, es considerable el énfasis que se ha puesto en los aspectos contables, lo que es adecuado en organizaciones que se dedican a la elaboración de productos o a la prestación de servicios altamente mecanizados; pero este criterio, por sí solo es insuficiente para informar sobre los resultados reales de corporaciones burocráticas en las tareas que, aunque en ocasiones complejas, son altamente diversificadas.

En este campo sobresalen las investigaciones acerca de los efectos de una actitud favorable en el desempeño del trabajo y, consecuentemente, en el total de la producción; haciendo notar la importancia que tiene la comprensión de las actitu

des en el ámbito laboral, dada su primacía en la orientación de la conducta, y la posibilidad de que se logre su orientación hacia los objetos organizacionales en el marco de una administración responsable; si la dirección no asume su responsabilidad se crearán algunos conflictos de su personal.

2.4. PROPIEDADES Y CONSTRUCCION DE LAS ESCALAS.

Todas las escalas son necesariamente arbitrarias, en el sentido de que representan una interpretación de la realidad, no importando lo precisas que puedan ser, pero lo valioso de ellas es el método por el cual fueron contruidas. Esto es lo que le da significado para aquellos que las utilizan.

"Una escala de actitud es como un metro que se utiliza para asignar un valor numérico a un objeto en términos de unidades definidas en forma conocida y de una cierta dimensión. De este modo, el propósito de una escala de actitudes es el de asignar a un individuo un valor numérico en algún punto entre dos extremos de apoyo máximo de algo, y de máxima oposición frente a esa cosa" (Newcomb, 1976).

Las escalas de actitud están formadas por aseveraciones o suposiciones a las que se les denomina ítems o reactivos, y frente a los cuales el entrevistado manifiesta su aceptación o rechazo. Siendo cada ítem un indicador de la variable que estamos tratando de medir.

CONSTRUCCION DE ESCALAS DE ACTITUDES:

Existen diversos métodos para la construcción de escalas en la medición de actitudes, de las cuales el investigador seleccionará la más adecuada, y para lo cual, requiere de los siguientes fundamentos:

Fundamentos teóricos de las escalas de actitud.

"El postulado en el que se basa la aplicación de las escalas es que de las acciones externas se pueden deducir los mecanismos internos de las personas, por ejemplo: la inteligencia a base de respuestas, etc., por lo tanto, las actitudes pueden también medirse o por acciones o por respuestas. Generalmente, se ha supuesto que las respuestas son un instrumento más seguro y directo para investigar actitudes". (Pardinas, 1975).

Para construir una escala se debe elegir una serie de proposiciones cuyas respuestas efectivamente midan una actitud y la midan en una forma escalada, es decir, que no solamente de intensidad o de postura respecto a un objeto, sino que esos diferentes grados posean una equidistancia semejante a la que existe en las escalas de objetos materiales.

A continuación se mencionan algunas de las escalas que se emplean con mayor frecuencia en la medición de actitudes.

A) METODO DE RANGOS SUMARIZADOS DE LICKERT

La escala de Lickert, propuesta en 1932 es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal.

Consiste en una serie de ítems o reactivos ante los cuales responde el sujeto en términos de grados de desacuerdo o de acuerdo.

Dicha escala da una amplia posibilidad de respuestas simples. La puntuación de cada sujeto en la escala de Lickert es independiente de los puntos dados a otros sujetos. Es relativa también al grupo estudiado, ya que los resultados son interpretados únicamente en referencia al lugar que el entrevistado ocupa entre todos los sujetos que contestan la escala.

El método de Rangos Sumarizados de Lickert es una técnica para medir actitudes y cumple con las siguientes características:

1) Se elabora un cuestionario piloto (prueba) con un mínimo de 70 preguntas por cada dimensión* 35 son favorables y 35 desfavorables al objeto medido.

2) Se trabaja con 5 (cinco) alternativas que son las siguientes:

- | | |
|--------------------------|------|
| a) Totalmente de acuerdo | (TA) |
| b) Acuerdo | (A) |
| c) Indiferente | (I) |
| d) Desacuerdo | (D) |
| e) Totalmente desacuerdo | (TD) |

Esto no indica que no se puedan variar las alternativas, por ejemplo, que puedan ir de Muy perfecto a Imperfecto u otro continuo, no importa cuál.

* Por dimensión se entiende el objeto medido, el cual puede contener varias áreas.

3) Las opciones se califican del 0 al 4 o del 1 al 5 (TA=5, A=4, I=3, D=2, TD=1, o TA=1, A=2, I=3, D=4, TD=5), respetando siempre la favorabilidad de la pregunta. Así, por ejemplo, si se califica el TA con un 5 en una pregunta favorable, deberá ir un 1 en el TA de una pregunta desfavorable.

4) Se tienen que desarrollar las instrucciones para la forma en que los sujetos van a contestar el cuestionario. Las intrucciones deben ir en la primera hoja, deben ser lo suficientemente claras como para que no haya equivocaciones ni confusiones en cuanto a la forma en que debe contestarse el cuestionario.

De preferencia las instrucciones deben ir en una hoja sola, sin incluir ningún ítem.

5) Las afirmaciones favorables y desfavorables se revuelven, se pueden sortear para ver la forma en que se van a quedar en el cuestionario. No van primero las favorables y después las desfavorables, tampoco va una favorable y una desfavorable; van al azar.

6) Se aplica el cuestionario piloto. En el caso de haber un área de datos generales (sexo, edad, edo. civil etc.). Se pone antes de las afirmaciones que miden la actividad.

7) Se analiza Confiabilidad y Validez.

8) El cuestionario final debe contener entre 20 y 25 afirmaciones (la mitad favorables y la otra mitad desfavorables).

B) ESCALA DE THURSTONE

Thurstone, (1945) propone una escala de intervalos aparentemente iguales en las que los ítems son seleccionados escalonadamente, de tal forma que expresen un continuo psicológico tomando como referencia el grado de atributo. Este continuo se basa en una serie de juicios de actitud distribuidos en una escala de once puntos, en la que el *punto 1 representa una actitud extrema y el punto 11 constituye el extremo opuesto. Esta escala trata de ubicarse en el nivel intervalar, "es decir, una escala en la que sea posible afirmar que la distancia que separa a un sujeto que obtuvo una puntuación de 8.7 con respecto a otro sujeto que obtuvo 6.3, es igual a la distancia que separa a otro par de sujetos que obtuvieron puntuaciones de 3.6 y 1.2 respectivamente, y a cualquier distancia que sea igual a 2.4 puntos" (Padua, 1979).

Para construir los ítems que habrán de ubicar al sujeto dentro de un punto en la escala, éstos se diseñan y se seleccionan cuidadosamente siguiendo los principios de construcción de ítems (Padua, 1979).

La escala de Thurstone es un poco más refinada -- que la escala de Rangos Sumarizados de Lickert y requiere una cantidad considerable de más trabajo.

C) GUTTMAN

Guttman es quien ha dedicado estudios más detenidos al problema de escala de las conductas sociales. Su técnica permite el tratamiento de datos cualitativos como se hace en algunas otras técnicas de elaboración de escalas. Lo más importante para el desarrollo de la ciencia conductual es que el modelo de Guttman contenga cierto mecanismo intrínseco (el coeficiente de producción), con lo cual se examina la consistencia interna de los reactivos que componen la escala, es decir, corresponde al grado de precisión con el cual uno puede reproducir todas las respuestas de un sujeto deduciéndolas de su puntuación en la escala.

El método de diferencial semántico (DS) de Osgood no había sido elaborado para medir actitudes, sino que se encaminó para explorar las dimensiones del significado.

El diferencial semántico mide las reacciones de los individuos a objetos semánticos (Summers, 1976); sin embargo, Osgood, Tannenbaum y Suci (1957) definieron su posición con respecto a la adaptación del diferencial semántico a la medición de actitudes.

En cuanto a la confiabilidad del diferencial semántico Tannenbaum (1953) obtuvo datos de confiabilidad TEST-RETEST. Los coeficientes variaron desde .87 a .93 ... (Summers, 1976, p.280). En cuanto a la validez se considera bastante razonable.

En esta escala, se usa la técnica de escalograma (Schuman, 1950), la construcción de la misma se llevó a cabo por medio de una tabla con pequeños agujeros para cada una de las preguntas o simplemente una hoja de papel, de tal manera que haya dos columnas, una para las respuestas afirmativas y otra para las respuestas negativas. A un grupo de entrevistados se les pide que respondan única

mente sí o no.

Por un procedimiento de tanteo se van ordenando - las preguntas por el número de ellas que son respondidas positivamente hasta organizar dando valores a los diferentes rangos; los sujetos que han respondido afirmativamente a todos, sólo a cuatro, si las preguntas son 5, sólo a 3, sólo a dos y a ninguna. Cuando se ha logrado esta ordenación se tiene un escalamiento bastante utilizable de las preguntas y de los resultados de ellas.

Una vez escaladas las preguntas, se pueden ya proponer a una población; para medir con más precisión las diferencias de sus respuestas. Este método es propiamente una técnica para el desarrollo de una escala de actitudes; pero más bien es la evaluación de un conjunto de afirmaciones. Por medio de esta técnica se le pide al sujeto que dé respuestas afirmativas o negativas hacia las preguntas que se muestran, con el fin de obtener una jerarquización de ellas dentro de una escala, y así tener un escalamiento de las preguntas y poderlas ordenar por rangos, tanto a las preguntas como a los sujetos. Por ejemplo se le dan a un número de sujetos un conjunto de preguntas y se les pide si están o no de acuerdo con ellas, se les da una hoja de papel con las preguntas de un lado y con un "sí o no" del otro. Se observa el sujeto (s) que tuvo más respuestas afirmativas y a cuáles preguntas, correspondiendo éste al primer rango, el siguiente sujeto(s) con el siguiente número de respuestas afirmativas y a cuáles, esto corresponde al segundo rango, y así sucesivamente. De este modo, se tiene un ordenamiento y jerarquización, o sea, a cuáles las preguntas se responde siempre o casi siempre afirmativamente, a cuáles negativamente, y a la vez se sabe el rango al cual pertenecen los sujetos.

Dentro de los métodos de actitudes mencionados anteriormente, el más utilizado por su sencillez y facilidad es el de Rangos Sumarizados de Lickert.

C A P I T U L O 3

LAS ACTITUDES EN EL AMBITO LABORAL

Emplearemos el término actitud para referirnos al grado de aceptación o rechazo, de los trabajadores de una empresa determinada respecto a políticas, sistemas, prestaciones, etc. de la misma.

En el caso de las actitudes, el aspecto cuantitativo de estudio es la conducta manifiesta representada por la actividad social del empleado en su medio laboral, por lo que es importante conocer dichas actitudes para diagnosticar y corregir problemas en la administración de recursos humanos, aspecto pocas veces investigado.

Cuando un individuo se incorpora a una empresa, tiene ya formadas actitudes generales acerca del trabajo, y conforme va pasando el tiempo, dichas actitudes se modifican y se harán específicas de acuerdo a las experiencias que ocurran, por lo que es necesario conocerlas para evaluarlas y predecir el desarrollo personal o individual del trabajador dentro de la empresa.

El hombre dedica parte de su vida diaria al trabajo y la organización total de su existencia, gira alrededor de él ya que las experiencias en el trabajo son definitivas para la satisfacción de sus necesidades vitales y sociales.

La actitud es un concepto importante en la labor administrativa de la ejecución. A menudo se describe a una persona según su actitud que incluye muchas cosas y con frecuencia es tan importante o más que la capacidad. Para ser competente suele ser necesario, no solamente un talento, enseñanza especializada y amplia experiencia, sino también una actitud cooperativa.

Una de las razones principales por las que la actitud es importante, es que ésta es la clave de la satisfacción en el trabajo. Cuando cada individuo obtiene verdadera satisfacción de su trabajo, ésta se refleja en la calidad del mismo.

Estudios de investigación han confirmado que los gerentes de línea saben desde hace tiempo, que las actitudes individuales y colectivas constituyen generalmente, la diferencia entre un grupo de trabajo eficiente y otro que no lo es.

Expresiones como la siguiente ejemplifican la actitud de algunos subordinados.

"El jefe no ve o no quiere ver el punto de vista de otro. Siempre está demasiado ocupado por hablar sobre las diferencias de opiniones y parece que sólo le importan sus propios asuntos".

Que estas afirmaciones representen la verdadera situación, es lo de menos. El caso es que representan lo que los trabajadores creen, y eso sí es importante. La obligación está no sólo en rectificar los errores, si existen, sino en asumir la responsabilidad para merecer y desarrollar actitudes favorables.

El mejor entendimiento entre los trabajadores, el que se sientan orgullosos de la empresa y de la calidad de sus productos, la creación de un buen ambiente de trabajo y la confianza de los trabajadores en sí mismos, en sus jefes, y en la comunidad, son algunos de los propósitos que deben ponerse en práctica.

Por consiguiente, las actitudes del trabajador son importantes para el psicólogo industrial, ya que a través de éstas, conoce la forma en cómo el trabajador percibe su entorno laboral, contribuyendo así al logro de objetivos auxiliando al patrón en la implantación de políticas, de sistemas de incentivos, etc., de tal manera que esto motive al personal para lograr una mayor productividad en la empresa, y asimismo que el trabajador se sienta satisfecho con el desempeño de sus actividades.

Casi todos los objetivos se logran mejor cuando prevalece una actitud positiva que cuando domina la negativa. Por lo tanto, los jefes tienen que preocuparse por propiciar actitudes positivas o fomentarlas en sus subordinados.

La actitud de un trabajador depende de cosas tales como la posición y reputación de la empresa, sus políticas, las oportunidades para progresar, su grado de cultura y adiestramiento, calidad de la jefatura en la que se encuentran inmerso, el tipo de trabajo que desempeña y el monto de la compensación, entre otras variables.

Las condiciones de trabajo son de importancia en el desarrollo de la actitud y con frecuencia se les considera como el origen general de las actitudes ante el trabajo, pero de

ninguna manera el único factor.

ANTECEDENTES EMPIRICOS

3.1. FACTORES QUE DETERMINAN LAS ACTITUDES DEL PERSONAL HACIA LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ.

En un intento por comprender la organización laboral en términos de las actitudes que presenta el personal de una organización, se intenta esclarecer los factores que participan en esta relación funcional; por lo que el presente estudio se aboca al análisis de aquellas dimensiones que se consideran importantes para la empresa en la que se llevó a cabo el estudio, debido a la influencia que ejercen en el desarrollo de la organización.

Algunas de las principales dimensiones en base a las cuales se forman las actitudes en el trabajo son:

- a) Supervisión
- b) Trabajo en sí y desarrollo personal.
- c) Integración a la empresa
- d) Sueldo
- e) Posibilidades de ascenso
- f) Seguridad e higiene industrial
- g) Relaciones entre empresa y empleado
- h) Capacitación
- i) interés de la empresa por su personal.
- j) Servicios Generales.

La percepción que tenga el individuo de estas dimensiones, como "adecuadas" o "inadecuadas", de acuerdo a su historia previa, aunada al juicio o "valor" que le atribuya, dará lugar a sus actitudes laborales de las cuales dependerá, en parte, su conducta, rendimiento y desarrollo en el trabajo.

No es difícil deducir la estrecha dependencia que existe entre los factores señalados y las actitudes de los trabajadores, y se puede decir que el ambiente laboral (políticas, supervisión, etc.) influye en las actitudes y la conducta del trabajador de la misma forma en que este, a su vez, influye con su conducta en la formación del ambiente de trabajo (relaciones de grupo, tensiones, etc.), produciéndose así una relación de interdependencia.

A continuación se explicarán cada una de las dimensiones anteriormente mencionadas, con el objeto de dar a conocer la influencia de éstas en las actitudes del personal hacia su organización.

3.1.1. SUPERVISION

La supervisión es la actividad de dirigir, en un nivel organizado en los casos en que los miembros componentes o no del grupo de la gerencia, se encuentren en contacto directo.

Una compañía grande ha definido formalmente la supervisión en términos de los siguientes seis requerimientos:

1. Planeación. Hacer planes flexibles en relación con los subordinados de trabajo. Hacer planes para el autodesarrollo y para el desarrollo de los subordinados.

2. Organización. Usar en forma adecuada el tiempo disponible. Organizar el trabajo en tal forma, que la gente que tenga que llevarlo a cabo entienda claramente su responsabilidad.

3. Control. Ver, a través de una secuencia efectiva que otros hagan el trabajo que se ha planeado y organizado.

4. Comunicación. Expresarse en forma clara y concisa en la comunicación verbal o escrita. Utilizar los canales de comunicación abiertos.

5. Delegación. Ser receptivo para las obligaciones que le han sido delegadas y asegurarse que las obligaciones -- que ha delegado se ejecuten. No delegar completamente la responsabilidad del trabajo.

6. Aceptación de la responsabilidad. Aceptar la -- responsabilidad de su trabajo y de la gente que le informe.

Un aspecto importante en la labor del supervisor, -- es su trato directo con los trabajadores, en el proceso de la organización porque implica la cuestión de cómo se desenvuelve el individuo en su puesto. El supervisor debe enfrentarse con la tarea de valorar el trabajo de los hombres que están a sus órdenes.

El supervisor eficaz es el que resuelve los problemas de personal en el trabajo, sin crear resentimientos que -- perjudiquen al equilibrio social de la empresa. Tiene como deber principal ayudar a los demás a efectuar mejor su labor. Cada supervisor debe estar facultado para tomar las decisiones -- propias de su cargo, además de apoyar, diferenciar su puesto -- del puesto del trabajador; planea, regula y coordina las actividades de sus hombres, pero no se introduce directamente en -- las tareas productivas del grupo de trabajo.

Un consejo que debe seguir el supervisor es el de abstenerse de hacer juicios precipitados. Debe comprender que, entre las personas, existen diferencias fundamentales que se manifiestan en una infinita variedad de formas y características, tales como aptitud mecánica y burocrática, rapidez en el trabajo y tolerancia de las condiciones adversas. Debe saber también, que existen ciertos aspectos en los cuales la gente de todo el mundo se parece, siendo probablemente el más importante, desde el punto de vista de la supervisión, el de la naturaleza social o gregaria del hombre, debe aprender a conocer y aceptar estas diferencias y usarlas con "espíritu constructivo".

El supervisor eficiente ha sido descrito como un ser cálido, amistoso, comunicativo y fácil de abordar, pero desgraciadamente, hay ocasiones que debe decir no; debe imponer la disciplina, amonestar e incluso despedir si hay motivo. Así también, debe alentar la relación de íntima comunicación entre él y aquellos a quienes supervisa. Debe ser, ante todo, un coordinador. Debe coordinar las cosas y las personas pero entendiendo que en una organización de tipo directivo, las dos clases de coordinación no son separables; es decir, debe estar consciente de que existe una diferencia entre el mundo de los trabajadores y el de la dirección. Puede tener la sensación de que no pertenece ni a uno ni a otro, pertenece a uno pero no al otro; o de que pertenece a ambos.

El supervisor eficaz establece líneas claras de autoridad, evita el dar órdenes contradictorias y hace saber al empleado específicamente lo que se espera de él. Actúa de modo que queden pocas dudas acerca de quién es el jefe. Por otro lado, el buen supervisor planea el trabajo antes de empezarlo.

y, a continuación, hace conocer a cada persona sus deberes y responsabilidades.

Toma previamente en consideración todos los factores importantes sin olvidar las normas de calidad deseadas.

Además proyecta el trabajo, estableciendo fechas tope que marcan cuándo deben ser terminadas las diversas etapas del trabajo. Ve más allá de los problemas del día y hace los planes necesarios para cubrir las exigencias que pudieran surgir en el futuro.

Estas incluyen la planificación y la programación del trabajo, la reparación de informes, la consideración de los materiales disponibles y las relaciones con el personal ajeno al grupo inmediato de trabajo.

Para que un supervisor se encuentre en buena situación tendrá que conocer su propio puesto, las políticas generales, las condiciones de trabajo, la calidad humana de sus subordinados y distintos métodos de control. Es conveniente que sepa lo que se espera de él.

A fin de ser más eficaz, el supervisor encargado de la responsabilidad de mantener comunicaciones de contacto personal efectivas con sus empleados:

Debería :

1. Conocer exactamente hasta qué punto actúa como principal cuando representa a la empresa.

2. Estar informado, al actuar como embajador en representación de la empresa, de las decisiones tomadas por sus

elementos principales, de modo preciso, rápido e inteligente, y con preferencia en forma documentada y transferible, de modo que pudiera retransmitirlas a sus empleados con convicción y contenido.

3. Girar órdenes que sean muy precisas, que lo hagan con seguridad y que tengan tacto y diplomacia.

La elección y el uso de las palabras son factores importantes en las comunicaciones de contacto personal que la supervisión mantiene, y el cuidado de usar las palabras de modo que aseguren un buen entendimiento, corresponde al supervisor. Existen una serie de normas que facilitan los fines anteriores :

- 1) Usar las palabras que sean más familiares a los empleados.
- 2) Usar palabras que sean concretas y no generales.
- 3) Usar de modo inteligente, la repetición a fin de conseguir un impacto múltiple que asegure la comprensión del tema en discusión.
- 4) Explorar a los empleados para estar seguros de que nos han comprendido. No fiarnos de las preguntas o de su ausencia como síntoma de comprensión.
- 5) Controlar las emociones a fin de dar más realce a nuestras palabras o de prevenir un subrayado excesivo.

Los supervisores requieren determinadas aptitudes

que normalmente no posee la mayoría de las personas.

La persona que ocupe un nivel de supervisión debe - cubrir las siguientes características :

- a) Capacidad para resolver los problemas inherentes al cargo.
- b) Una buena dosis de capacidad de adaptación a - nuevas situaciones.
- c) Conciencia de responsabilidad.
- d) Don de mando para que sus órdenes sean atendidas.

Los supervisores ocupan en la empresa una posición que puede definirse de modo preciso como "intermedia" o "media". El término que expresa una imagen más digna es "dirección intermedia", pero este término se ha vuelto confuso a causa de - las diversas interpretaciones sobre el lugar en que debería si tuarse el punto "intermedio" en relación con la dirección superior y los trabajadores o artesanos. "Estar en el punto intermedio" significa que los supervisores se hallan entre la programación y los objetivos prácticos de la empresa en los niveles en que se toman las decisiones (o sea, la dirección superior) y la base en donde se llevan a cabo los programas (o sea, los trabajadores).

La posición de la supervisión es estratégica e im-
portante en la estructura de las comunicaciones de cualquier em
presa. Por ella sus operaciones, planes y programas se filtran
hacia el nivel de la producción y se traducen en sus productos

y servicios mediante los procesos y procedimientos de trabajo. Por ella pasan también las reacciones que suscitan tales programas y las reacciones obtenidas en el nivel laboral o "feedback".

La posición de la supervisión cobra importancia por parte de la dirección de la empresa como elemento primordial - en la estructura de los medios de comunicación, e importancia capital como sistema de transmitir y recibir información de los empleados.

Cabe mencionar que el éxito de la organización depende de sus miembros para trabajar en forma asidua y constructiva, en ayudar a lograr los objetivos de la organización. Requiere que "cada miembro de la misma sienta que sus objetivos son de importancia, y que su propia tarea especifica, contribuye en forma indispensable hacia el logro de los objetivos de la organización. Debe considerar su puesto como difícil, importante y significativo. Esto es necesario si la persona va a lograr y a mantener un sentido de valía e importancia personal.

El control y la coordinación son esenciales para cualquier esfuerzo organizado. Sin embargo, un supervisor puede no ejercer un control efectivo sobre sus subordinados cuando su información acerca de ellos sufre un serio error, y cuando ambos basan sus acciones en perfecciones que difieren seriamente. En el mejor de los casos, las discrepancias en las percepciones de los miembros y en los conocimientos hacen que el trabajo de control y coordinación resulte más difícil; en el peor de los casos contribuye (en el contexto de diferencias en recompensas, satisfacciones, intereses, ideales, compromisos y lealtades), al resentimiento, desconfianza, hostilidad y la oposición.

Tannenbaum y Seashore concluyeron de sus investigaciones que : "...Si es deseable tener supervisores que traten a sus subordinados con consideración, que respeten a sus hombres, no basta sólo decirles a los supervisores que respeten a sus trabajadores, y explicarles la fundamentación racional de estos. En lugar de esto, empezó a parecerme claro que la mejor forma de lograr que los supervisores respeten a sus trabajadores, es hacer respetables a los trabajadores; es decir, - cambiar la organización en tal forma de darle a los trabajadores alguna autoridad, responsabilidad, influencia, control sobre aspectos importantes de su vida laboral, darles respetabilidad". (160, Pág. 6 - 7).

3.1.2. TRABAJO EN SI Y DESARROLLO PERSONAL.

La personalidad humana va desarrollándose a lo largo de la vida, y una parte de ésta transcurre en el trabajo; es evidente la influencia que este y la empresa tienen en la personalidad del trabajador. Ahora bien, esta influencia puede ser positiva o negativa, es decir, la empresa puede influir tanto en el desarrollo como en la disminución de la efectividad de sus trabajadores.

Dentro del marco de cualquier empresa no podemos su poner que todos los trabajadores estén de acuerdo y experimenten en igual forma un estímulo tan complejo como es la situación de la propia empresa. Aunque es materialmente imposible tener en cuenta todas las variaciones individuales de experimentar esta situación por todos y cada uno de los trabajadores de una empresa, es interesante saber si existen principios básicos y

tendencias comunes que nos ayuden a comprender mejor a las per
sonas.

a) Determinantes de la satisfacción y la atracción
hacia el trabajo.

En cuanto a la satisfacción en el trabajo, los estu
dios muestran que mientras más complejo y variado sea éste, ha
brá mayores intereses y será psicológicamente más recompensan-
te; que la mayor satisfacción en el desempeño no proviene del
salario o de las condiciones ambientales en que se labora. "La
gente obtiene en verdad importantes satisfacciones del hecho -
de expresar su capacidad, de tener un trabajo interesante y mo
tivador y de sentir que ha logrado algo con su buen rendimien-
to". (Katz y Kahn, 1981).

Lo que nos atrae hacia un trabajo en comparación con
otros constituye nuestra expectativa respecto a las recompensas
materiales, sociales o psíquicas que puede ofrecernos. Lo que
nos retiene en el empleo - nuestra satisfacción con el- es el
grado hasta el cual el empleo nos compensa en relación a lo me
jor que podemos estar en otro empleo y las aspiraciones que te
nemos.

Qué tan motivados nos sentimos en el desempeño -qué
tanto nos ofrecemos- habrá de depender del grado de compensa-
ciones que esperamos. Qué tan bien nos desempeñamos, habrá de
depender de nuestras habilidades y de si las compensaciones que
esperamos son posibles de alcanzar con nuestra ejecución. Por
lo tanto, es muy posible que los esfuerzos en el desempeño del
trabajo, la ejecución, el atractivo y la satisfacción del mis-
mo, sean todos independientes unos de otros. Así pues el estu

dio de numerosas encuestas respecto de las actitudes de los -
trabajadores indican que la actitud de un empleado para con su
trabajo, no está necesariamente relacionada con su desempeño en
el mismo. Y en lugar de ello es posible que descubramos que las
actitudes negativas con respecto al trabajo se traduzcan en di
versas formas de evasión de parte del trabajador ante el empleo:
deserción, renunciias, retrasos, hasta enfermedad y accidentes,
ausentismo y rotación de personal.

b) Relación entre actitudes, ejecución en el empleo
y productividad.

Como se ha visto anteriormente, la actitud constitu
ye un marco de referencia específico que predispone a actuar -
favorable o desfavorablemente frente a un hecho. Por lo que
las actitudes de las personas dentro del trabajo, dependerán -
del grado en que considere que el trabajador satisface sus ne-
cesidades; esto es, según la necesidad que se deba satisfacer,
sin embargo, existen otros elementos además de la satisfacción
en el trabajo que actúan como factores determinantes de la efi
ciencia de los empleados. Para algunos de éstos, una alta pro
ducción o la estabilidad del empleo, puede significar un medio
para alcanzar otras metas, tales como una buena posición o la
adquisición de un objeto material. Pero la producción no es -
para todos los empleados, el único medio de lograr su meta; al
gunos individuos anhelan ser aceptados en el ámbito social por
sus compañeros de trabajo, con lo cual pueden obtener una mayor
satisfacción limitando su producción y logrando así ser acep-
tados en el grupo, si este sector considera como adecuada una
producción baja.

A nivel global, la satisfacción en el trabajo varia

rã de acuerdo con factores tales como: la posición profesional (status), el sexo, la edad, y la experiencia. Por ejemplo: los empleados que se dedican a actividades demasiado exigentes o el trabajo no representa un reto suficiente, tienden a sentirse descontentos o probablemente no califiquen bajando su producción, pero quizá para la demostración de su insatisfacción en el trabajo se valgan de algún otro medio (agresión, evasión, aislamiento, etc.); en cambio, la falta de interés en el trabajo sí puede modificar su ejecución.

Es evidente que la insatisfacción en el trabajo va asociada a menudo con una desadaptación de alguna especie. La gente que no está satisfecha de su empleo es menos simpática y amable, muestra mayor hastío, ensueño y descontento general que sus compañeros satisfechos; por lo tanto, le es más difícil adaptarse a las normas arbitrarias de trabajo o a las rígidas exigencias del empresario.

En cuanto al nivel de ocupación, se ha demostrado que cuanto más alto es, tanto mayor es el de satisfacción en el trabajo. En algunos estudios sobre el interés en el empleo, muestran que los profesionales son los más satisfechos con su trabajo. les siguen los empleados asalariados, siendo los obreros fabriles los menos interesados.

Otros estudios, muestran que la insatisfacción se halla relacionada con los ingresos, pues con frecuencia se trata de una comparación con los demás, más que de la cuestión de la paga en sí. Se ha descubierto también que entre los directivos que perciben una paga media, los de mejor moral trabajan en las pequeñas empresas, y esto se debe a que los directivos medios no se encuentran aislados de los trabajadores, ni de los obreros en la planta productiva, ni aún de

los altos directivos. (B. Von Haller Gilmer, 1975).

Existen diferentes autores que modifican las causas de ausentismo o aumentan otras, pero los resultados obtenidos por diversos estudios demuestran que no existen causas, motivos o factores específicos que provoquen este fenómeno. El ausentismo puede indicar actitudes negativas, aunque no necesariamente sea así.

Impuntualidad. La impuntualidad constituye una forma indirecta de manifestar la insatisfacción, está más ligada a la forma de ser del individuo; en cambio el ausentismo depende de otras causas más justificables, como el estar enfermo o más ligadas a las normas sociales; las razones de la impuntualidad por otro lado, no tienen una verdadera fundamentación.

Estabilidad en el empleo. Las personas que no satisfacen sus necesidades u objetivos personales, siempre están buscando empleo en otras organizaciones; sin embargo, hay personas que permanecen por mucho tiempo en sus empleos, por lo menos para satisfacer las necesidades físicas y de seguridad que proporciona el dinero; por otro lado, éste ha adquirido un valor que permite satisfacer por su medio las necesidades sociales de estatus y prestigio, en razón del poder adquisitivo en perjuicio de la satisfacción de sus necesidades de desarrollo personal.

3.1.3. INTEGRACION A LA EMPRESA

El principal problema en una organización en gran escala, es lograr que los individuos se compenetren con la mis

ma, los que ocupan cargos elevados suelen experimentar un interés personal en la empresa, pero entre los empleados de las categorías inferiores, este sentimiento se encuentra menos desarrollado.

Hacer que el obrero se sienta identificado con la empresa, está en relación directa con el sentido de pertenecer a ella, la creación de espíritu de equipo, la práctica de una supervisión de tipo consultivo y el desarrollo de la satisfacción social.

"Si los empleados perciben los sistemas, procedimientos y objetivos (de la organización) como un medio para satisfacer sus propias necesidades, la actitud que impera es de cooperación y confianza mutuas". (Arias Galicia, 1981).

Es utópico que coincidan cabalmente los objetivos de la organización con los del individuo, pero también es poco probable que haya un divorcio total.

La organización laboral subsiste gracias a los grupos que se forman dentro de ella y que hacen suyos los objetivos organizacionales; son los grupos y sus relaciones internas y externas, tanto en lo formal como en lo informal los que dan estructura al sistema.

Si se quiere obtener la buena voluntad de parte de los subordinados, será necesario motivarlos positivamente hacia el perfeccionamiento de su trabajo e identificación con los objetivos de la empresa.

Las autoridades parecen estar de acuerdo en que los

empleados necesitan información acerca de la organización para la cual trabajan y, en la medida en que la obtengan, se desarrollará en ellos, el sentimiento de pertenecer a la empresa, factor importante para estimular el trabajo en equipo y la cohesión de grupo, ya que les gusta conocer la marcha del trabajo en lo que se refiere a su propia tarea.

El nivel de integración se sintetiza en el espíritu de grupo. El nivel de satisfacción de las necesidades de los miembros, es un índice de qué tan atractivo es y de qué tanta motivación económica, psicológica y social reciben de la empresa.

El problema es cómo integrar las necesidades individuales con las metas organizacionales. Es decir, se trata del ineludible conflicto entre las necesidades individuales, tales como el pasar tiempo con la familia, y las demandas organizacionales, como cumplir con los plazos de trabajo.

En las condiciones del siglo XX, caracterizadas por el constante cambio, se ha llegado a comprender más profundamente la complejidad del hombre. En la actualidad, la integración abarca toda clase de problemas concernientes a los incentivos, recompensas y motivaciones del individuo y cómo la organización logra o no, resolver estos problemas. En nuestra sociedad, en la que las relaciones y nexos personales juegan un papel importante, se aprecia al individuo y hay genuina preocupación por su bienestar, no precisamente en el sentido de la higiene, sino en cuanto a una personalidad moral e integrada.

El problema de la integración, como la mayor parte de los problemas humanos, tiene un pasado venerable. La moderna versión de este problema fue provocada por una paradoja his

tórica: el nacimiento, como hermanos gemelos, del moderno individualismo. El primero trajo consigo una preocupación y un interés por el individuo y sus derechos personales. El segundo trajo consigo creciente mecanización de la actividad organizada. La competencia entre los dos se ha intensificado a medida que cada nueva década promete más libertad y esperanza para el hombre y más pasmosos logros para la tecnología. Parece que nuestra sociedad ha optado por valores más humanitarios y democráticos, no importa qué tan poco se ajuste a ellos en la práctica. Nuestra sociedad adquirirá estos valores, incluso a costa de una pérdida de eficiencia, porque siente que puede permitirse ahora el lujo de pagar ese precio. (Bennis, 1969).

3.1.4. SUELDOS Y SALARIOS

La Ley Federal del Trabajo define en el Artículo 82 al salario como: "La retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo".

Mientras que el Artículo 85 dice que para fijar el importe del salario, se tomarán en cuenta la cantidad del trabajo.

El sueldo es la retribución que recibe el trabajador por los servicios que presta a una institución, es decir, lo que hace a todo obrero, empleado, o a un jefe trabajar en una empresa es, en primer lugar, recibir una remuneración adecuada. Es cierto que como lo han hecho notar muchos autores, el salario suele constituir una motivación de orden bastante secundario frente a otras. De hecho muchos desean cambiar de em

presa, aunque vayan a ganar en otra lo mismo, e inclusive menos porque "no les gusta el trabajo que tienen", porque "no están contentos con la forma en que son tratados", porque "no ven posibilidades de progresar en esa empresa".

La gente trabaja no porque esté hecha de esa manera, sino porque la sociedad ha hecho que muchas cosas dependan del trabajo - desde los elementos básicos de alimentación y vivienda, hasta la aprobación social y estima de sí mismo. Por lo que es indispensable que su trabajo sea remunerado. Sin embargo, es bien sabido que, "el dinero no lo es todo". Las personas cambian de empleo si otro trabajo es más atractivo, aunque el sueldo sea menor, quienes permanecen en puestos desagradables desarrollarán actitudes negativas hacia el trabajo y hacia la institución; tienen poca iniciativa y restringen su productividad. Sin embargo, no porque el puesto ofrezca tal cúmulo de satisfacciones no deja de requerir un salario razonable que no pueda ser muy inferior al que predomina en trabajos similares, en virtud del aspecto psicológico de la remuneración, ya que aunque el hombre le guste su puesto, quiere que otros piensen bien de él y de su trabajo. Hay que tener en cuenta tanto una cosa como otra. Es decir, las recompensas que se obtienen en el trabajo no sólo son materiales, sino también sociales y psicológicas. El trabajo genera satisfacciones para el ego y proporciona compañía y, por ende, vida social, tanto en el sentido formal como informal.

Por tal motivo la existencia de un equilibrio general del trabajo realizado y la remuneración pagada por éste, crea un ambiente de estabilidad y seguridad en el personal, ocasionando mayor confianza en la empresa y evitándole con ello la inconformidad que produce el sentirse injustamente remunerado, al darse cuenta que el trabajo que se desarrolla por otras personas, está

mejor pagado sin merecerlo, ganándose con ello mayor satisfacción y productividad en la labor.

Mas no basta recibir un salario justo, y que éste se considere apropiado a la dificultad e importancia del trabajo que se desempeña, las condiciones en que el trabajador labora, tanto sociales como físicas, morales o administrativas pueden ser de igual o aún de mayor importancia.

Como ya se dijo, el dinero en sí mismo, no es un incentivo; pero como en nuestra estructura económica es un medio de intercambio, puede utilizarse para obtener los incentivos reales.

Los incentivos económicos bien utilizados por la organización, pueden constituir una motivación fuerte para los subordinados; sin embargo, siempre existe una región donde dichos incentivos no trabajan; región donde será necesario descubrir los objetivos de tipo no económico hacia los que el individuo se sienta motivado, que pueden ser, por ejemplo: culturales, sociales, morales, de propia realización, etc.

En cuanto a los incentivos materiales Brown (1975) ha encontrado que no existe un incentivo ideal, ya que éstos varían según la cultura y el grupo social. Sin embargo, en la medida en que los incentivos satisfacen las necesidades del trabajador, éstos ejercen una influencia positiva o atrayente, lo cual trae como consecuencia la satisfacción personal que el empleado necesita para sentirse razonablemente feliz en su trabajo.

3.1.5. POSIBILIDADES DE ASCENSO.

Con el objeto de esclarecer los conceptos que se utilizarán en este punto; a continuación se darán algunas definiciones que permitan una mejor comprensión de los mismos.

Definición de promoción:

Chruden y Sherman, (1981) "Una promoción es un cambio de asignación de puesto de un nivel inferior a otro de nivel superior en la organización. El nuevo puesto proporciona al empleado un aumento de paga y status, pero más exige de él en términos de aptitud o responsabilidad que debe ejercer".

E H. Shein, (1976) Es una fase del programa de formación profesional, visto como el conjunto de técnicas de enseñanza y adoctrinación que sirven para adaptar un grupo de personas a sus empleo respectivos y al espíritu de la empresa.

Definición de ascenso:

Paul Pigors y Charles A. Mayers (1979) "Es un avance o adelanto en status en pequeña escala: es el movimiento de un empleado a un puesto de mayor responsabilidad dentro de la misma unidad ocupacional y con un incremento correspondiente en la paga.

La diferencia es la magnitud real del adelanto en status, responsabilidad, habilidad y paga que el puesto exige. El ascenso es un avance o adelanto en pequeña escala.

La decisión de promoción de personal es de importan

cia para el progreso de la organización, partiendo de la base, de que la mayoría de los empleados - pero no todos - desean calificar para mejores puestos en el curso de sus vidas de trabajo, situación que ha provocado que las organizaciones establezcan como políticas, el promover desde dentro del suministro - continuo de recursos humanos.

Mediante la promoción conocemos a la persona en su medio de trabajo y sus posibilidades de desempeñarse eficientemente en un puesto de mayor jerarquía, apreciaciones de este tipo tienen una importancia considerable para el futuro de los trabajadores, debido a que afectan sus esferas psicológicas, - familiar, social; por lo que es importante que esos juicios se realicen con todos los elementos necesarios.

Un empleado que tiene ambición y está interesado - en su propio progreso en la compañía, es un elemento valioso; una política que compromete a la empresa a cumplir con un programa de promociones no puede dejar de tener un efecto estimulante en los empleados; pues satisface por completo la necesidad de progreso que tiene todo individuo, es decir, lo que primordialmente interesa al candidato que se halla en el umbral - de su carrera es dar con una empresa que le brinde máxima oportunidad para ascender.

Además, tanto los candidatos jóvenes como los de - mayor edad, prosperan bajo el deseo de avanzar y el sentimiento de estar cumpliendo una misión, el deseo de realizar, es en gran parte esencial y es uno de los estímulos menos empleados, aunque también la remuneración, el poder y el prestigio que entraña a todo ascenso o promoción tiene gran importancia para - todo individuo.

La promoción no sólo es de interés para el individuo, lo es también para la empresa, ya que parte del éxito o fracaso del mismo, depende de las personas que son responsables de dirigir cada una de las funciones de la organización.

Un sistema estructurado de promoción de personal crea las condiciones para que el individuo logre realizar mejor sus aspiraciones y fines personales, orientando sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización y permite eficientemente su integración y participación activa y responsable en las decisiones que le afectan a sí mismo y a su organización.

Las promociones permiten que una organización utilice con más efectividad cualquier tipo de talento o habilidades que el individuo haya podido desarrollar durante el curso de su vida de trabajo o empleo.

La oportunidad de obtener una promoción puede servir como incentivo para que los individuos mejoren adicionalmente su capacidad en el desempeño de su trabajo.

La perspectiva de ascender, profesionalmente, constituye sin duda alguna, un gran incentivo laboral y su importancia crece conforme aumenta el nivel profesional de los trabajadores.

Cuando los trabajadores no ven más o menos próxima una perspectiva de posible promoción o ascenso profesional, puede provocar graves problemas morales de trabajo dentro de la empresa. Una gran parte de la rotación de personal dentro de la empresa se debe a las pocas perspectivas de promoción que los trabajadores ven en ellas. Cuando un empleado de cierta

categoría, ve que prácticamente, en esa empresa ya no existen posibilidades de mejorar su salario, su nivel jerárquico y su posición social, abandonará la empresa.

El conocimiento racional de las personas nos llevará a determinar cuál es la persona idónea para ser promovida, y - no como es la práctica usual en organizaciones que no cuentan con un procedimiento riguroso al elegir a los que van a ser promovidos, por favoritismo o por ignorancia, e incluso, basándose exclusivamente en el rendimiento actual que el individuo da en la tarea asignada.

Se requiere pues, que la empresa brinde posibilidades de progresar.

Al permitirle al hombre su lugar y la importancia que merece en su trabajo, nos llevará a un proceso económico, social y político.

3.1.6. SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL.

A) Introducción.

Muchas empresas se interesan por la seguridad corporal de su personal, sobre todo la conservación de la salud. Elimina los riesgos en el trabajo, enseña al personal a ser creativo, vigila estrechamente para evitar actos peligrosos y acostumbra a todos a tener presente la "seguridad ante todo", son los esfuerzos más comunes para fomentar la seguridad y para proteger la salud de su personal, generalmente sostienen las compañías, médicos y enfermeras en centros bien equipados donde se

imparten servicios médicos y hospitalarios, se hacen exámenes físicos y se dan consultas sobre problemas de esta índole.

El trabajador tiene derecho a que las condiciones físicas, sobre todo las de higiene y seguridad sean tales, que - garanticen su vida y su salud, sin exponerlas a más riesgos, - ni enfermedades, que aquellos que son totalmente inevitables - dentro del tipo de trabajo de que se trate.

El trabajador tiene derecho, además, a que el medio ambiente en el que se desarrollan sus labores, sea moral o sano.

El trabajador se encuentra expuesto a riesgos mecánicos, físicos y químicos de diversa índole, frecuencia, concentración y periodicidad, como consecuencia de la misma actividad industrial, ya que ésta, requiere de una gran variedad de condiciones de operación.

SEGURIDAD, es una palabra que indica certeza, tranquilidad, calma; se puede hablar de varios tipos de seguridad, como por ejemplo:

Seguridad Social
Seguridad Física
Seguridad Industrial

SEGURIDAD SOCIAL. Es la parte de la previsión, que resuelve las formas de protección a los individuos, contra los riesgos cuya realización les hace perder su capacidad de trabajo y de convivencia social por lesiones o por traumas mentales.

SEGURIDAD FISICA. Con respecto al trabajo, comprende el estudio y métodos de protección y trabajo de los opera-

rios en los centros de labores.

SEGURIDAD INDUSTRIAL. Es el conjunto de ciencias técnicas, que tiene por objeto reducir la frecuencia y gravedad de los accidentes en la industria, con el fin de proteger los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos de ésta. Para lograr este fin se vale de los siguientes medios :

- Prevención de accidentes
- Higiene Industrial
- Prevención y combate de emergencias
- Protección física
- Inspección técnica

B) Origen de la seguridad.

Esta se remonta hasta la época del hombre de las cavernas, el cual ya buscaba seguridad al formar clanes y organizaciones tribales para trabajar, cazar y protegerse en grupo.

Luego, el hombre dominó el fuego, lo cual le brindó más protección y comodidad, pero acarreó consigo nuevos riesgos.

La agricultura y el lenguaje (comunicación), se desarrollaron sobre la base de lograr una mejor forma de cubrir sus necesidades básicas de supervivencia (seguridad).

La especialización del trabajo y el surgimiento de las artesanías trae consigo la relación maestro-oficial-aprendiz, donde el artesano trabaja con un ayudante, si éste moría o quedaba incapacitado debido a un accidente de trabajo, no despertaba gran atención, ya que del accidente sólo se enteraban las personas que lo conocían. Generalmente los accidentes

se debían a caídas, objetos que caían y/o quemaduras. Determinadas enfermedades profesionales eran aceptadas como parte del trabajo.

El surgimiento de la Revolución Industrial, (fines del Siglo XVIII y principios del Siglo XIX); marca la aparición de la fábrica e invención y mejoramiento de la maquinaria para que se mantuviera el ritmo de la industrialización en expansión, trajo consigo nuevos riesgos. Las máquinas se proyectaban sin tomar en cuenta la seguridad ni la comodidad de los operarios; además, éstos no estaban preparados ni habituados al uso de las nuevas máquinas, lo que trajo más riesgos y mayores, los accidentes se multiplicaron y las lesiones se hicieron más graves.

El sindicato obrero consciente de la seguridad industrial despliega vigorosas campañas a favor de condiciones de trabajo seguras en fábricas y talleres. Los sindicatos han establecido programas especializados de educación en materia de seguridad industrial para sus respectivos tipos de industria. Algunos sindicatos producen películas cuyo tema es la seguridad industrial, y otros en colaboración con patronos han redactado Reglamentos de Seguridad cuya observancia es condición precisa para la conservación del empleo.

Cabe mencionar que el accidente es un suceso inesperado, no planeado, que altera el ritmo normal de la producción. Siendo éste un hecho involuntario que se realiza por un previo acondicionamiento de factores, que se consideran como causas; que como consecuencia éstos pueden ocasionar lesiones.

Algunos de los factores más importantes que determinan las causas de los accidentes son :

1. El tipo de accidente: es la forma de contacto de la persona lesionada con el objeto o sustancia, o la exposición o el movimiento de la persona que dió como resultado de lesión. Los tipos de accidentes se clasifican como sigue:

- Caída . . . al mismo nivel . . . a distinto nivel
- Golpe . . . Contra por (objetos)
- Atrapado . . . en sobre . . . entre (objetos)
- Contacto . . . con temperaturas extremas . . . o corriente eléctrica
- Inhalación. Ingestión. Absorción. . . de sustancias químicas
- Quemaduras. Químicas calóricas
- Radiaciones. Ionizantes . . . no ionizantes
- Sobreesfuerzos. Al levantar . . . Jalar, empujar o alcanzar

2. La condición mecánica o física insegura es : la condición física impropia del agente, que pudo haber sido protegida o corregida.

3. El acto inseguro es: la violación de una norma o procedimiento considerado comúnmente seguro, cuya violación fué causa del tipo de accidente.

4. El factor personal inseguro es: el estado mental o corporal del individuo que permite u ocasiona el acto inseguro. Los principales factores son: una actitud impropia (desinterés en la seguridad), falta de conocimiento o habilidad (deficiencia en el adiestramiento) e impedimento físico.

Resultados de investigaciones realizadas señalan que son dos los factores esenciales en todo caso de lesión: un -- cierto grado de riesgo y al mismo tiempo una conducta defectuosa por parte de alguien. Si se eliminara el factor riesgo no

habría daño, lo mismo si el comportamiento fuera perfecto, como no es posible hacer ninguna de las dos cosas, se tiene que el máximo de eliminación de riesgos puede alcanzarse sólo haciendo todo lo posible por minimizar el riesgo y al mismo tiempo cuidar que la conducta del trabajador sea tan acertada como se pueda.

C) Prevención de accidentes de trabajo.

No existe la menor duda de que los accidentes son costos para la industria y para la sociedad. Hoy en día no hay excusa para no intentar evitar posibles lesiones a los trabajadores.

Existe una interrelación entre los aspectos prácticos y morales de la prevención de accidentes, ya que éstos producen por una parte, pérdida de recursos y de fuerza de trabajo, y por otra, sufrimientos físicos y mentales.

La experiencia enseña que no existe prácticamente peligro alguno que no pueda ser evitado a través de medidas de seguridad.

En resumen, he aquí las razones que justifican los continuos esfuerzos en pro de la prevención de accidentes.

1. La innecesaria destrucción de salud y la vida humana, constituye una acción moralmente reproba-
ble.
2. Quien, pudiendo evitar un accidente, deja de --
adoptar las medidas necesarias a tal fin, incurre
en una responsabilidad moral.

3. Los accidentes limitan sustancialmente la eficiencia y la productividad.
4. Los accidentes producen daños de consecuencias sociales imprevisibles.
5. El movimiento en pro de la seguridad de demostrar la efectividad de sus métodos de reducción de accidentes.

D) Consideraciones legales de la seguridad.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el accidente de trabajo es un acontecimiento repentino e involuntario que altera el orden establecido para las actividades y que puede tener consecuencias sobre el hombre, los bienes, el trabajo y los costos. Los accidentes de trabajo son previstos por la ley, y alcanzan rango constitucional, como se observa en el Art. 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto, se promoverá la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

a) Entre los obreros, jornales, empleados domésticos, artesanos y, de una manera general, todo contrato de trabajo: Fracción XIV. Los empresarios serán responsables de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridos con motivo o en ejercicio de la profesión

o trabajo que ejecuten: por lo tanto, los patrones deberán pagar la indemnización correspondiente, según haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrón contrate el trabajo por medio de un intermediario. Fracción XV. El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de máquinas, instrumento y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas. Las leyes contendrán al efecto, las sanciones procedentes en cada caso.

b) Entre los poderes de la Unión, los Gobiernos del Distrito y de los Territorios Federales y sus trabajadores. - Fracción XI. La seguridad social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas.

- Cubrir los accidentes y enfermedades profesionales; las enfermedades de profesionales y maternidad, la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.
- En caso de accidente o enfermedad, se conservará el derecho al trabajo por el tiempo que determine la ley.

La Ley Federal del Trabajo considera los efectos del accidente sobre el hombre, con fines legales tratándose como un hecho realizado dentro del trabajo, así tenemos:

Artículo 47. Son causas de rescisión de la relación de trabajo sin responsabilidad para el patrón: Fracción VII. Comprometer al trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas - que se encuentran en él. Fracción XII. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas, o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.

Artículo 51. Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el trabajador: Fracción VII. La existencia de un peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas en el establecimiento o porque no se cumplan las medidas preventivas y de seguridad que las leyes establezcan. Fracción VIII. Comprometer el patrón, con su imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él.

Artículo 132. Son obligaciones de los patrones: - Fracción XVI. Instalar, de acuerdo con los principios de seguridad e higiene, las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares en que deban ejecutarse las labores, para prevenir riesgos de trabajo y perjuicios al trabajador, así como adoptar las - medidas necesarias para evitar que los contaminantes excedan los máximos permitidos en los reglamentos e instructivos que expidan las autoridades competentes. Para estos efectos, deberán modificar, en su caso, las instalaciones en los términos - que señalen las propias autoridades. Fracción XVII. Cumplir - las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las leyes y los reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo y en general, en los lugares en que deban ejecutarse las labores; y disponer en todo tiempo de los me

dicamentos y materiales de curación indispensables que señalen los instructivos que se expidan, para que presten oportuna y eficazmente los primeros auxilios; debiendo dar, desde luego, aviso a la autoridad competente de cada accidente que ocurra. Fracción XVIII. Fijar visiblemente y difundir en los lugares donde se preste el trabajo, las disposiciones conducentes de los reglamentos e instructivos de seguridad e higiene.

Artículo 134. Son obligaciones de los trabajadores: Fracción II. Observar las medidas preventivas e higiénicas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patronos para la seguridad y protección personal de los trabajadores. Fracción VIII. Prestar auxilio en cualquier tiempo que necesiten, cuando por siniestro o riesgo inminente peligren las personas o los intereses del patrón o de sus compañeros de trabajo. Fracción XII. Comunicar al patrón o a su representante las deficiencias que adviertan, a fin de evitar daños o perjuicios a los intereses y vidas de sus compañeros de trabajo o de los patronos.

Artículo 135. Queda prohibido a los trabajadores: Fracción I. Ejecutar cualquier acto que puede poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas, así como la de los establecimientos o lugares en que el trabajo se desempeñe.

Artículo 422. Reglamento Interior de Trabajo, es el conjunto de disposiciones obligatorias para los trabajadores y patronos en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

No son materia del reglamento las normas de orden técnica y administrativa que formulen directamente las empresas -

para la ejecución de los trabajos.

Artículo 423. El reglamento contendrá: Fracción VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios. Fracción VII. Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas.

Artículo 472. Las disposiciones de este título se aplican a todas las relaciones de trabajo, incluidos los trabajos especiales, con la limitación consignada en el Artículo - 362.

3.1.7. RELACIONES ENTRE EMPRESA Y EMPLEADO.

Partiendo de cuando el primer ser humano se dirigió a otro, por necesidad para enseñarle el uso de nuevas técnicas de cacería, se establecieron dos procesos importantes para la humanidad, la comunicación y el trabajo en equipo.

La comunicación constituye un elemento de gran importancia al referirnos a las relaciones que existen entre dos o más personas.

Eugene L. Hartly y Ruth E. Hartly señalan que la comunicación es un instrumento importante en la adaptación del individuo a su medio ambiente, a través de ella controla los medios para satisfacer las necesidades básicas. (S. Murillo, 1983)

Es indispensable mencionar algunas definiciones del concepto comunicación con el objeto de enfatizar la importancia del mismo.

La comunicación, es el proceso por el cual se trans-

fiere una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento. (S. Murillo, 1983).

Para Webster, comunicar, es "compartir, dar a otro, o intercambiar pensamientos, opiniones o informes".

Por su parte E. McCormick J. Tiffin define la comunicación como "El conjunto de los procesos según los cuales se transmiten y reciben los datos diversos, las actitudes, las ideas y las opiniones que constituyen la base para un entendimiento o acuerdo común".

Cabe señalar mediante una definición, la relación de la comunicación con el ambiente laboral.

"La comunicación administrativa es el proceso de doble sentido por el que se intercambia información con un propósito, que las personas que trabajan en una institución o que tienen contacto con ella" (D. Krauss).

Nos abocaremos al estudio de la comunicación en el ámbito laboral, porque de ella dependen mucho las relaciones entre la empresa y los empleados que la conforman.

Desde hace varios años la comunicación ha venido adquiriendo matices de singular importancia en el campo industrial. En el pasado las empresas y los comercios representaban estructuras de un índice de complejidad mínimo. El tamaño y el reducido número de empleados permitía un contacto personal directo, una mayor accesibilidad del empleado, funcionarios y gerentes, y un cambio de impresiones de carácter familiar.

La comunicación penetra a todas las actividades de -

una organización, representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la organización, e integra las subunidades organizacionales. Desde la perspectiva de un sistema abierto, una organización es un complicado conjunto de canales de comunicación interconectados, concebido para importar, seleccionar y analizar la información procedente del ambiente y para exportar mensajes procesados de regreso al ambiente externo. Esta proporciona un medio para tomar y ejecutar decisiones, para obtener retroacción y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según la situación lo demande.

La comunicación, es entonces, el hilo que mantiene unidas las varias partes independientes de una organización; es el proceso básico que facilita la interdependencia de las partes del sistema total; es el mecanismo de la coordinación. El papel de la comunicación es ser el "armonizador" de la organización, el orquestador de sus partes.

Cuando la comunicación se detiene, la actividad organizada deja de existir. Se vuelve actividad individual no coordinada. (Hixks, 1967, pág. 130).

No sólo es la comunicación un ingrediente esencial en el funcionamiento interno de una organización, sino que, como hemos observado, también es vital en el intercambio de información, de la información con su ambiente. El sistema de comunicación viene a ser el vínculo gracias al cual las organizaciones están incrustadas en su ambiente. (Guetzkow, 1965, pág. 534).

Es decir, dentro de la organización los empleados se interrelacionan con sus iguales, sus superiores o sus compañeros

ros, amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las otras personas. Estas relaciones pueden ser amistosas y producir efectos positivos en el desarrollo de la organización de los individuos, o pueden ser hostiles y producir efectos negativos en los individuos y en la organización.

Por lo tanto, una organización es un sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar mediante una jerarquía de niveles y la división del trabajo objetivos comunes. La comunicación organizacional ocurre dentro de una organización y entre una organización y su ambiente, siendo el flujo vital de la misma.

Para que la comunicación fluya y se ejecuten las tareas, es necesario que los individuos se integren en algún tipo de estructura que posibilite la colaboración y proporcione estabilidad y pronosticabilidad. De este modo, nos es posible hablar de que en la comunicación se verifican las formas de interacción grupal que comprenden: influencia, cooperación, imitación social y liderazgo.

Donde existe confianza, la comunicación es relativamente fácil y las palabras empleadas, no tienen mayor importancia pero, en donde hay recelo o existe antipatía, es sumamente difícil establecerla, no importa lo cuidadosamente que se seleccionen las palabras.

El factor de la comunicación raras veces es tomado en cuenta en situaciones cotidianas como las que continuamente se le presentan al gerente que tiene que transmitir una orden, cambiar opiniones o conjuntar técnicas y procedimientos con su grupo de trabajo, por lo tanto es importante que se enseñe o -

induzca a las personas a fomentar y utilizar el arte de escuchar.

El problema en la dirección es el de una comunicación bilateral, y no se exagera al decir que, en la mayoría de los casos, la comunicación no es tan completa como podría o debería ser. Las barreras o diques que impiden la comunicación operan en ambos sentidos. Ciertos tipos de información no ascienden por la línea de mando, mientras que otros encuentran obstáculos para descenderla; también, pueden suprimir parte de ella para juzgarla irrelevante con su peculiar posición o considerar conveniente detenerla por razones de seguridad y estrategia, o en algunos casos por subestimar la inteligencia de los obreros. -- Otro obstáculo humano para la comunicación descendente es una -- tendencia, por parte de los directivos, a subestimar la inteligencia y la penetración de las masas. Esto indica, que la comunicación insuficiente suele ser la causa principal de las dificultades en las organizaciones.

Para que en la organización haya aceptación general de las normas y valores, es necesario que primero sean difundidas a través de la comunicación. "En este proceso de cambio de opiniones y convicciones, de actitudes y valores, se involucra el papel de los procesos mentales superiores en asimilar las numerosas y contradictorias influencias que operan sobre el individuo en la vida diaria". (Hovlan y otros, 1953, pág. 2).

Primeramente hay que dejar claro que todos los factores tienen su expresión más álgida dentro de la misma organización, pero que siempre son dependientes del intercambio que hagan los miembros con el ambiente social externo.

Es importante hacer notar que, cuando la atención y

ayuda que se presta a los trabajadores no es uniforme, se originan fricciones, malentendidos y falta de cooperación por parte de ellos.

Aunque todos los humanos son seres sociales y de naturaleza gregaria, los individuos se diferencian considerablemente en su capacidad para mezclarse socialmente con otros.

Muchas cualidades, actitudes, hábitos de trabajo y amañamientos son susceptibles de cambio. Un ser vivo está cambiando constantemente, mañana no será exactamente igual que hoy. El supervisor, a través de sus contactos laborales con el personal, puede orientar a sus subordinados en el sentido conveniente. Puesto que el no hacer caso o mostrar indiferencia a la respuesta del que escucha es fatal para una comunicación eficaz. La plática da resultados cuando las palabras producen reacciones en la mente de otro y éste, a su vez, las transmite al primero. Lo importante es que la comunicación sea recíproca. Hablar o escribir simplemente, sin dar importancia a la respuesta, conduce a mal entendimiento por el antagonismo.

En todo centro de trabajo se establecen múltiples relaciones humanas y éstas varían en la intensidad y objetivos, así tenemos que existen, "relaciones formales" que únicamente se dan motivadas por el trabajo.

Lo que la estructura organizativa no puede limitar es la existencia de lazos afectivos de simpatía, de compañerismo o agresión entre los empleados. La vida colectiva en el centro de trabajo propicia la creación de relaciones informales entre el personal por la situación donde conductualmente se establecen relaciones humanas, esto es, que se establece con una relación independiente de los puestos que ocupan sin utilizar los ca

nales o procedimientos específicos de la organización formal.

Las relaciones humanas se consolidan con la integración de grupos informales, en donde la unificación gira en la simpatía e intereses comunes.

La futura administración del personal se preocupará cada vez más por crear relaciones armoniosas entre el trabajador y su ambiente laboral. Los obreros no se considerarán como mercancías, sino como seres humanos sensibles, más bien obstusos y obstinados, pero también completamente maleables.

3.1.8. CAPACITACION.

Enseñanza y adiestramiento.

La enseñanza y el adiestramiento tienen lugar todos los días en todas las empresas. Se imparten conocimientos, se enseñan a otros a desempeñar el trabajo y se les estimula a pensar y discurrir, como resultado de programas bien formulados, de la práctica o de absorción gradual de conocimientos. La pregunta principal que se hace el dirigente es "¿Deberemos enseñar?"; pero debe reconocerse que la enseñanza y el adiestramiento existen, independientemente de que haya o no un programa y de que pocas empresas dejen de tener necesidad de preparar y mejorar a sus trabajadores. La enseñanza, en general, mejora a las personas, y en los negocios es una necesidad constante, porque es un medio de aumentar la eficacia de los trabajadores en su puesto actual y los prepara para ocupar otros mejores. El éxito de la enseñanza depende de varios factores, y uno de ellos es que todo el personal acepte y comprenda los beneficios

de esta actividad. La gente aprende haciendo, por lo cual debe dársele oportunidad de poner en práctica lo que se les ha enseñado. También es una idea excelente preguntar a los trabajadores qué enseñanza quieren o creen necesitar, y también pedir a los funcionarios de todas categorías que aporten sugerencias sobre asuntos o tipo de actividad que deban incluirse.

Funciones de la Capacitación y sus técnicas.

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación, podemos distinguir: La capacitación que se da al obrero o empleado. Esta puede referirse, V. gr.: a lo que se conoce con el nombre de "inducción del trabajador", o sea la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa sus reglas, prestaciones, etc., la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.

Capacitación de supervisores. Esta tiene dos aspectos principales: el técnico, o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia; y el administrativo, que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber calificar, saber mantener la disciplina, saber resolver las quejas, saber estimular el entusiasmo del trabajador, saber formar el espíritu de grupo, saber prevenir y corregir defectos, etc.

Capacitación de ejecutivos. Esta (que suele conocerse en Norteamérica con el nombre "executive development" suele referirse a cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control finanzas, mercados, relaciones humanas,

relaciones públicas, etc.

Bajo este aspecto, la capacitación se divide, ante todo, en directa e indirecta, siendo la primera aquella que se da y expresa formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que, para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

CAPACITACION DIRECTA : SUS METODOS

Clases. Se caracterizan éstas, por una enseñanza sistemática, dada por técnicos en la enseñanza, o sea, maestros propiamente dichos que en forma pedagógica, semejante a la empleada en los centros de estudios superiores, imparten las nociones de materias tales como matemáticas o contabilidad.

Una de las características de la enseñanza por medio de clases, radica - además de la aplicación de métodos pedagógicos específicos -, en que la exposición se realiza bajando a detalles, permitiendo preguntas por parte de los alumnos y aún excitando a ellas, pidiendo la clase a los alumnos, y dejándoles tareas que implican gran participación de los mismos, etc.

Como puede comprenderse, salvo el caso de empresas sumamente grandes y con poderosos recursos económicos, es difícil que puedan darse clases dentro de la empresa. Por ello, la capacitación a base de clases suele darse dentro de algunos de los métodos que se explican a continuación.

Cursos breves. Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia; así, por ejemplo, un curso breve sobre "análisis de balances", sobre "simplificación de trabajo", sobre "adiestramiento de vendedores",

etc. La duración es muy variable, pero ordinariamente va de 8 a 30 horas.

Becas. Se comprende fácilmente que cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplee más bien el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en ese aspecto. Normalmente la empresa absorbe el costo de la enseñanza, lo cual se justifica, tanto porque la empresa habrá de ser la más directamente beneficiada con lo que el trabajador o empleado aprendan, como también porque constituye una prestación para sus trabajadores.

Habrá que discutir previamente si la enseñanza se considera dentro del tiempo del trabajo remunerado o bien, fuera de él, para efectos de pago de salarios.

En materia de becas, la nueva Ley Federal del Trabajo dispone: Artículo 132. Son obligaciones de los patrones: -- "Fracción XIV. Hacer por su cuenta, cuando empleen más de cien o menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para -- sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designando en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su -- servicio más de mil trabajadores, deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón sólo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año, o cuando observe mala conducta; pero en estos casos, será sustituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios, deberán prestar sus servicios al patrón que los hubiese becado, durante un año por lo menos". Algunos de los métodos más importantes utilizados en la capacitación y el adiestramiento son :

las conferencias, métodos de casos, etc.

Capacitación indirecta: sus medios.

Mesas redondas. Aunque de suyo pueden tener un gran número de aplicaciones - razón por la cual las colocamos en esta sección de capacitación directa - son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.

Publicaciones. Las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada - sea en libros, en forma de panfletos, etc. - son, más bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa. Por esto, aquí nos referimos especialmente a las revistas o boletines que se dirigen al personal con la mira de llevarle información que le resulte interesante, y dentro de los cuales se aprovecha una sección para alguna enseñanza teórica. Lo fundamental en este tipo de capacitación, radica en que sea de tal manera interesante, que invite a su lectura. Así, son condiciones esenciales la brevedad de su extensión, la claridad del estilo, el uso de medios gráficos, fotografías, dibujos, etc.; la división en párrafos pequeños, con muchos encabezados, que permitan darse cuenta del contenido del artículo y, por supuesto, la selección del tema, en forma tal, que resulte realmente de interés, y no aburrido, para el grupo al que se dedica.

Medios audiovisuales. La utilización de películas - filmicas, carteles, etcétera, por lo plástico de las figuras, pueden ser, a veces, medios de valor para inculcar ciertas nociones de las que, de otra manera, sería difícil convencer al personal.

3.1.9. INTERES DE LA EMPRESA POR SU PERSONAL.

Es importante que la empresa sienta interés por sus subordinados. Este interés personal se extiende a los problemas del trabajo y a los ajenos a él.

El interés que la empresa muestra por su personal, - desempeña uno de los factores básicos para alcanzar los objetivos trazados por la empresa, en la medida en que los integrantes de aquellas se les brinde todo el apoyo necesario que se - requiere en las funciones específicas propias del puesto que de sempeñan, se habrán cubierto los objetivos implícitos en la in du st ria.

La empresa deberá tener como objetivos primordiales, el intercambio de ideas, lograr la confianza, entendimiento y - buenas relaciones con su personal. (Newman y Sumner).

La empresa debe tener interés por el personal, y al mismo tiempo ser enérgica en cuanto a la consecución de los ob jetivos organizacionales. Debe sostener una comunicación bi la teral y estar dispuesta a escuchar con simpatía y atención.

La empresa necesita conocer a su gente como seres hu

manos individuales. Cada uno requiere un trato distinto en -- ciertos aspectos; por tanto deberá aprender a ajustar sus procedimientos a cada momento y persona.

La compañía deberá tratar con respeto y consideración a sus trabajadores. Tratará de comprender las necesidades humanas y la importancia que tienen los diversos factores de la organización, para hacer frente a dichas necesidades ¿Qué importancia tiene el salario?, ¿el reconocimiento?, ¿la comunicación?

Las organizaciones tienen éxito en la medida en que pueden lograr que sus subordinados trabajen juntos, hacia las metas comunes de la organización. Un esfuerzo armonizado como este depende mucho de las percepciones que cada uno de los -- miembros de la organización tenga de la empresa. Después de -- todo la empresa juega un papel muy importante en la modelación de las actitudes y el comportamiento de los empleados, así como en la planeación y organización efectiva del trabajo.

Si la empresa es capaz de crear el clima propicio en el que el trabajador siente interés por la compañía, entonces, "su personal se tornará más responsable y creativo, más capaz de adaptarse a las situaciones nuevas y más solidario".

El empeño con que la gente trabaja, y lo satisfechos que quedan con su trabajo, son por lo menos en parte, consecuencia del trato que reciben por parte de la empresa.

Para comprender mejor la conducta organizacional se tienen que considerar los principios básicos que gobiernan la motivación humana, así como los factores que contribuyen al -- sentimiento de satisfacción individual en el trabajo. Ordinariamente se da por supuesto que la satisfacción resulta direc-

ta o indirectamente de la habilidad de la organización para responder a las necesidades humanas. Por lo tanto, el trabajador buscará, ante todo, que sus jefes en la empresa le den un trato acorde con su dignidad humana.

El trabajador buscará también que la empresa otorgue un adecuado reconocimiento a su colaboración, a sus sugerencias y a su esfuerzo.

Recordemos que las organizaciones son sistemas de extrema complejidad. Cuando uno observa, parecen estar compuestos por actividades humanas de muy diferentes niveles. Las personas, los pequeños grupos, los intergrupos, las normas, los valores, las actitudes parecen coexistir dentro de más pautas extremadamente complejas y multidimensionales.

En otros términos, creemos que las organizaciones y las personalidades son unidades diferentes con leyes propias, que las hacen susceptibles de ser estudiadas como unidades separadas.

Sin embargo, y dado que, el funcionamiento vital de las organizaciones dependen de los Recursos Humanos que surgen en las actitudes humanas, tales como conocimientos, experiencia, aptitudes, habilidades, actitudes, etc., son los factores en los que todas las organizaciones deben prestar singular importancia y atención.

Así pues, la organización deberá conjuntar su esfuerzo con el del individuo. Si se quiere obtener el máximo posible de energía humana aplicada al esfuerzo productivo.

3.1.0. SERVICIOS GENERALES.

El ambiente físico actúa sobre el individuo en dos formas: una fisiológica, que puede tener gran importancia, y otra psicológica, que puede tener aún mayor importancia.

Por esta razón cualquier intento de mejora que se haga sobre las condiciones ambientales o de seguridad, traerá como consecuencia una mejora del rendimiento, no tanto por la mejora en sí como por el efecto psicológico, que para el trabajador supone que se preocupen de su comodidad y bienestar porque constituye una auténtica motivación.

El ambiente material de trabajo, es pues, de gran importancia. Es indudable que unas buenas instalaciones, adecuada ventilación, luz y calefacción, medios de trabajo, mecanismos de seguridad, etc., tienen una influencia en la personalidad del hombre que trabaja. Todos hemos dicho alguna vez al observar ciertas instalaciones industriales "aquí debe dar gusto a trabajar".

Todos los incentivos han de conjugarse en forma armónica y equilibrada si queremos que sean eficaces.

Con el objeto de observar la influencia de las condiciones de trabajo en el desempeño del mismo, se sometió a distintos grupos a cambios en diferentes condiciones de trabajo - como iluminación, pausas, distribución de jornadas, trabajo en equipo, etc., todas ellas con infinidad de pruebas e investigaciones, que sirvieron para comprobar científicamente la existencia de multitud de factores puramente psicológicos que tienen en la industria una importancia estimable.

ESTA COPIA NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

El medio ambiente físico en el cual se trabaja, es un elemento decisivo al determinar la eficiencia dentro del sistema productivo.

A continuación expondremos algunos de los factores - que de manera directa influyen en el ambiente laboral de una empresa.

a) Orden y limpieza.

Cuando se habla de orden se establece la idea de que se presenten una serie de hechos o de objetos de manera tal, - que no haya duda sobre sus características y sus relaciones.

En el trabajo organizado, el orden eleva la productividad porque ayuda al aprovechamiento de los recursos que se tienen para producir objetos y ayuda a reducir los hechos negativos, como son los accidentes que interrumpen la secuencia establecida de las actividades.

La realización del orden en el resultado de la buena dirección y del interés basados en la voluntad y en la atención y los resultados del orden son el ahorro de tiempo y de esfuerzos, ayuda a la memoria y a la conservación de los bienes.

En el centro de trabajo, el orden se establece primeramente con el buen ejemplo, para demostrar cómo facilita todo y cómo hace trabajar menos a quien lo cultiva. El ejemplo es siempre el primer escalón para instruir y para educar.

Entre los trabajadores abundan ideas que al parecer apropiadas son destructivas aún para quienes las tienen, ideas

tales como: "que lo arregle otro", "a mi no me cuesta", "yo - tengo prisa", "que lo levante quien lo tiró" y otras semejantes, deben ser combatidas por medio del convencimiento y de la instrucción.

La limpieza es compañera del orden, requiere de métodos para su ejecución y de medios apropiados para efectuarla con eficiencia. En toda industria los desperdicios significan algún valor por pequeño que sea y siempre requieren que se invierta en ellos, trabajo y tiempo.

Un calendario de limpieza y la vigilancia del orden para el mejor aprovechamiento de los recursos, tienen como base la organización de los procesos fundamentales de una industria porque están sujetos a la variedad de operaciones, a la cantidad de materiales que se produzcan y a otros factores de la producción, tanto del orden material y técnico como relativos al comportamiento humano de los trabajadores.

El orden y la limpieza no son específicos de un lugar de trabajo o de un área determinada, son factores que están actuando todo el tiempo y en todo sitio de actividades dependen del hombre mismo en forma directa. Se inicia en la caja de herramientas o en el lugar en que se guarda la ropa de trabajo, se inician también desde los cajones del escritorio del más alto ejecutivo y se reflejan en las actividades de todos.

La limpieza en las oficinas es un medio preventivo directo que evita incendios, dado que el papel es uno de los materiales más abundante en ellas.

Los locales de servicios tales como comedores, salón de descanso, baños y sanitarios, complementan las actividades

de trabajo y deben tener todas las condiciones necesarias de eficiencia y utilidad que su importancia les impone. La educación del personal que hace uso de ellos es el factor primordial para su mantenimiento ordenado y para su limpieza, además del programa de rutina que tenga que establecerse y de los medios para hacer el aseo. Así se logrará mejor producción, se afirmará la formación profesional de los trabajadores, se lograrán mayores ganancias y mejores salarios.

B) RUIDO.

El medio ambiente en que vive el hombre ha aumentado notablemente la intensidad y variedad de los ruidos que en forma natural no se presentan. Este aumento se debe al uso de motores, al tránsito de vehículos, al trabajo industrial y otras actividades cotidianas.

El ruido además de presentar un problema técnico, presenta un problema social y psicológico.

En nuestra época civilizada no son los grandes ruidos los que causan el principal daño, puesto que sólo afectan en forma directa al aparato auditivo, sino que hay muchas clases de ruidos y sonidos continuados que atacan al sistema nervioso creando sobretensiones que llegan a repercutir en el equilibrio mental.

En el aspecto técnico, la producción contra los ruidos se realiza absorbiéndolos, dispersándolos y/o aislándolos.

La disminución del ruido en el ambiente de labores -

se acentúa en el trabajo mecánico, principalmente en donde hay máquinas trabajando dentro de locales grandes en que se registran ecos e interferencias.

El sonido es una forma de energía vibratoria que se capta en los oídos y se registra en el cerebro.

Como ejemplo de valores aproximados de ruido se puede establecer la tabla de decibeles:

| | |
|---|-----|
| Ruido de hojas en el aire | 10 |
| Calle sin tránsito | 30 |
| Ruidos nocturnos | 40 |
| Automóvil a 10m. | 50 |
| Interior de almacén comercial | 60 |
| Calle de tránsito intenso | 70 |
| Conversación a 1 m. | 70 |
| Taladro neumático a 3 m. | 90 |
| Remachado a 10 m. | 100 |
| Radio de 10 watts a 3 m. | 100 |

LESIONES AL OIDO.

En el aparato auditivo normal se presentan dos clases de lesiones, unas temporales y otras permanentes. La sordera por causa de trabajo se denomina hipoacusia ocupacional y se define como: la pérdida de la capacidad de percepción auditiva, parcial, total, transitoria o permanente, a causa del trabajo.

Para fines de prevención de la contaminación del am-

biente por los ruidos, éstos se definen como: la percepción - acústica que llega a crear en las personas, estados de tensión nerviosa, desagrado y molestia o que les puede causar un daño físico.

La traumatización por el ruido puede detenerse, pero no es posible la recuperación una vez que se ha lesionado el - aparato auditivo. Los transtornos principales que pueden causar el ruido son :

- Nerviosismo e irritabilidad
- Descontrol mental
- Desequilibrio circulatorio
- Alteraciones neuro-musculares
- Fallas en las articulaciones
- Fallas orgánicas diversas.

c) Iluminación.

Para cada tipo de trabajo se requiere una intensidad óptima de iluminación sobre el plano en que se realiza la actividad. Con una misma intensidad luminosa de la fuente puede - haber distintas intensidades de iluminación en las superficies expuestas, de acuerdo con su color y su poder de absorción de la luz.

La iluminación para lograr eficiencia en el trabajo y para protección de los ojos se hace de manera científica y técnica, tomando como bases las propiedades de las fuentes luminosas, las de la luz y las de los objetos que se iluminan para - verlos. La proporción entre la luz que sale de una fuente y la que un objeto iluminado hace llegar a los ojos, se afecta de va

rias maneras, pero su apreciación se hace aplicando conceptos y factores de corrección.

Entre éstos están los factores de reflexión, los factores de transmisión y las intensidades de iluminación.

La experiencia ha llevado a determinar los valores - óptimos medios para esos factores. La cantidad de luz utilizada realmente es la que se tiene sobre las superficies de trabajo, y tanto su calidad como su distribución unitaria deben en todo proyecto de alumbrado ser el objetivo fundamental. Hay una relación entre el flujo luminoso que produce una lámpara y el que llega a las superficies que se desea iluminar, la cual se denomina Rendimiento de Iluminación, cuya valor está sujeto al tamaño de los locales, al color de sus paredes y techos y al tipo de acabado superficial que éstos presenten y al diseño de la misma lámpara. Cuando se determina la iluminación que debe haber en un lugar de trabajo, como una mesa de dibujo, un escritorio, se puede calcular, de acuerdo con los factores mencionados, cuál será el flujo luminoso que debe emitir la lámpara o grupo de lámparas con que se cuenta para alumbrar correctamente. En este caso también se toma en cuenta la distribución de ellas.

d) Ventilación.

El calor producido por la actividad física debe ser disipado a fin de que el hombre continúe con su trabajo. La ventilación determina la efectividad del hombre en la producción de su trabajo. La mejor ventilación dentro de una situación particular está determinada por la interacción de la temperatura, de la humedad y del aire; por la cantidad del esfuerzo

físico y por las actitudes del trabajador.

En general, la temperatura a 70°F, hace que los trabajadores se sientan más confortables, ocurren menos accidentes y son más productivos. La temperatura efectiva óptima varía - según el trabajo se ve seriamente afectada cuando se está abajo de 50°F. Las temperaturas en los 60°F son las mejores para trabajos físicos pesados y la ejecución se desmejoraría si la temperatura subiera más allá de los 70°F.

CAPITULO 4

PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION

El presente estudio se realizó con la finalidad de conocer los factores que influyen en la actitud de los trabajadores de una empresa automotriz hacia su organización (problema de investigación) para ello, se evaluaron 10 dimensiones que se consideran importantes, (mismas que fueron determinadas por la empresa); las cuales nos permiten analizar la percepción de los trabajadores hacia ésta.

Dado que la empresa proporciona la oportunidad de conocer la diversidad de factores que intervienen en la estructura de su organización y su relación con el bienestar de nuestra sociedad que cada día requiere de más gente preparada, y, considerando que el individuo permanece la mayor parte del tiempo en su ambiente laboral, nos avocaremos al estudio de las siguientes dimensiones: 1) Supervisión, 2) Trabajo en sí y desarrollo personal, 3) Capacitación, 4) Relaciones entre empresa y empleado, 5) Posibilidades de Ascenso, 6) Seguridad industrial, 7) Sueldo, 8) Integración a la empresa, 9) Interés de la empresa por su personal, 10) Servicios Generales. Considerando que todos estos son de importancia, puesto que repercuten en la productividad de la empresa, para ello, nos auxiliaremos de la Psicología, ya que esta ciencia pretende conocer la conducta humana, manifestada en situaciones de grupo y de tipo organizacional.

4.1 HIPOTESIS

HIPOTESIS CONCEPTUAL

"Lo que hace a todo obrero, empleado, o a un jefe, trabajar en una empresa es, en primer lugar recibir una remuneración adecuada. Es cierto que como lo han hecho notar muchos autores, el salario suele constituir una motivación de orden - bastante secundario frente a otras. De hecho, muchos desean - cambiar de empresa, aunque vayan a ganar en otra lo mismo, o - inclusive menos, porque "no les gusta el trabajo que tienen" - porque "no están contentos con la forma en que son tratados", - porque "no ven posibilidades de progresar en esa empresa". Por el contrario, muchas veces un empleado rechaza ofertas de mayor sueldo en otra empresa, porque "está contento en la que actualmente trabaja", "con el tipo de labor que realiza", "con la -- forma en que son tratados", "con las posibilidades de mejoramiento que en ella encuentra". (Reyes, P.A., 1974).

HIPOTESIS NULA

No existen diferencias estadísticamente significativas al .05 en la actitud que presentan hacia la organización - de la compañía el personal de confianza y el personal sindicalizado, de las diferentes áreas y lugar de residencia en la que se encuentra.

No existen diferencias estadísticamente significativas al .05 en la actitud hacia la organización de la compañía entre el personal de confianza y sindicalizado.

No existen diferencias estadísticamente significativas al .05 en la actitud que presentan hacia la organización de la compañía entre las diferentes áreas.

No existen diferencias estadísticamente significativas al .05 en la actitud que presentan hacia la organización de la compañía por el lugar de residencia de la misma.

HIPOTESIS ALTERNA

Si existen diferencias estadísticamente significativas al .05 en la actitud que presentan hacia la organización de la compañía el personal de confianza y sindicalizado de las diferentes áreas y lugar de residencia, en la que se encuentran.

Si existen diferencias estadísticamente significativas al .05 en la actitud hacia la organización de la compañía entre el personal de confianza y el sindicalizado.

Si existen diferencias estadísticamente significativas al .05 en la actitud que presentan hacia la organización de la compañía entre las diferentes áreas.

Si existen diferencias estadísticamente significativas al .05 en la actitud que presentan hacia la organización de la compañía y el lugar de residencia de la misma.

4.2. VARIABLES

Variable Dependiente.- Respuestas a la escala de actitud que presentan los trabajadores hacia la organización de la compañía.

Variables Independientes

- a) Tipo de Personal
- b) Areas
- c) Lugar de Residencia
- d) Sexo

Modalidades de la variable independiente

- a) Tipo de Personal
 - * Sindicalizado
 - * Confianza
- b) Areas
 - * Gerencia
 - * Estacionamiento
 - * Lerma Fundación I
 - * Lerma Fundación II
 - * Manufactura
 - * Oficinas Manacar
 - * Capacitación
 - * Servicio
 - * Refacciones
 - * Planta I
 - * Planta II
 - * Planta III
 - * Areas Auxiliares
 - * Fundación
 - * Estampado
 - * Motor
- c) Lugar de Residencia
 - * Lerma
 - * México
 - * Aguascalientes
 - * Toluca
 - * Ciyac

- d) Sexo
- * Femenino
- * Masculino

El tratamiento estadístico utilizado para las variables fueron pruebas de significancia estadística, con objeto de observar si existían diferencias entre cada una de las modalidades.

DEFINICION DE VARIABLES

CONCEPTUAL.

Actitud. es el grado de afecto negativo o positivo hacia un objeto psicológico.

Grado de favorabilidad o desfavorabilidad hacia un objeto psicológico. (Allport) 1974).

Disposición mental y nerviosa que ejerce influencia determinante en las relaciones del individuo ante todos los objetos y situaciones con los que se haya en relación (Diccionario Salvat, Tomo I, 1976).

OPERACIONAL

Grado de favorabilidad o desfavorabilidad hacia un objeto actitudinal como resultado del puntaje obtenido en la escala.

4.3 POBLACION

El estudio se llevó a cabo con personal tanto sindicalizado como de confianza, mismos que se encuentran laboran-

do en una compañía automotriz, la cual está conformada por cinco plantas, ubicadas en la capital y en el interior de la República. (ver tabla 1).

4.4 MUESTREO

Se utilizó un muestreo probabilístico estratificado. Probabilístico, ya que la asignación de elementos de un universo (empresa automotriz) a subconjuntos (cada una de las áreas, lugar de residencia, sexo y tipo de personal), se realizó en forma tal que cualquier elemento tenía la misma probabilidad de ser asignado. Asimismo, se empleó un muestreo estratificado debido a que se dividió a la población en subgrupos de acuerdo a ciertas características (lugar de residencia, área en la que labora el sujeto, tipo de personal y sexo al que pertenecen). Seleccionando en cada una, una muestra al azar. (Ver apéndice I, Gráfica 1).

La muestra estuvo conformada de 1255 sujetos, hombres y mujeres, de la capital e interior de la República. (Ver Tabla 1). Dicha cantidad fué determinada por la compañía en la que se llevó a cabo el estudio, considerandola como una muestra representativa de la población total.

La selección de los sujetos fué asignada de la siguiente forma:

- 1) México, D.F. Se seleccionó el 30% (110 trabajadores) de la población total.
- 2) Morelos. Se seleccionó el 25% (613 trabajadores) de la población total.
- 3) Lerma. Se seleccionó el 25% (147 trabajadores) de la población total.
- 4) Toluca. Se seleccionó el 30% (102 trabajadores) de la población total.
- 5) Aguascalientes. Se seleccionó el 25% (281 trabajadores) de la población total.

4.5 TIPO DE ESTUDIO

Se empleó un estudio Evaluativo de Campo.

Evaluativo. Ya que las variables independientes no se manipularon (son variables asignadas o atributivas). Este tipo de estudio es utilizado cuando no se introduce ningún tratamiento susceptible de modificar el fenómeno en cuestión, no existe manipulación.

De Campo, ya que para fines de la investigación, ésta se efectuó en su ambiente natural, con el objeto de encuestar a los sujetos que laboran directamente en cada una de las áreas mencionadas anteriormente.

4.6 DISEÑO

Para efecto de la investigación, se utilizaron 2 diseños: El primero de ellos fué un diseño de 2 muestras independientes, en el cual se comparó a 2 muestras (hombres y mujeres) con las diferentes áreas evaluadas (Gerencia, estacionamiento, etc). (Apéndice II, Gráfica 1).

Por otro lado debido a que se intento esclarecer los factores que intervienen en la actitud que prevalece en el personal de una compañía automotriz, hacia la organización de la misma y conociendo que este tipo de conducta está determinada por una serie de variables independientes, se empleó un segundo diseño, que en este caso fué un diseño factorial de 2 x 5 (tipo de personal y lugar de residencia) (ver apéndice II, Gráfica 2).

A través de estos diseños se pretendió probar las hipótesis estadísticas planteadas para las variables antes mencionadas, con el objeto de ver las interacciones y su influencia sobre las mismas.

4.7 PROCEDIMIENTO DE CONFORMACION DEL INSTRUMENTO

El instrumento estuvo conformado por 3 partes, dado que se midió la actitud que presentan los trabajadores de las distintas áreas que conforman una compañía automotriz hacia la organización de la misma y hacia algunos aspectos derivados de ésta, en la primera parte se empleó la escala de Lickert o escala de Rangos Sumarizados.

Dicha escala constó de 28 oraciones afirmativas, las cuales contenían 5 opciones que iban de Totalmente de acuerdo a Totalmente en desacuerdo. (Ver apéndice III).

Para elaborar la escala de Lickert se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

1. Se elaboraron una serie de oraciones que comprendían las dimensiones a investigar, siendo la mitad favorables y la otra mitad desfavorables.

2. Ya teniendo las oraciones se distribuyeron al azar en el instrumento.

3. Se les asignó peso a las respuestas de acuerdo a la dirección de la oración: Cuando las oraciones eran favorables, dicho peso fué de 0 a 4 puntos; cuando las oraciones eran desfavorables, el peso asignado fué de 4 a 0 puntos.

La segunda parte del instrumento constó de 2 subescalas de 5 puntos. Estas subescalas se elaboraron con la finalidad de evaluar la actitud de los trabajadores hacia los servicios generales que brinda la empresa. La primera de ellas evaluó las condiciones físicas de la empresa; las alternativas de respuesta utilizadas fueron: Pésimo, deficiente, regular, bueno y excelente; mismas que fueron calificadas de 0 a 4 puntos. La segunda midió las condiciones ambientales de la

empresa, teniendo como alternativas de respuesta: Nada, poco regular, mucho y demasiado; éstas al igual que en la subesca la anterior fueron calificadas de 0 a 4 puntos.

La parte final del instrumento fué un cuestionario abierto que tuvo por objetivo el recabar información adicional acerca de la percepción que tiene el trabajador hacia la organización de la empresa. Este cuestionario se conformó de 3 preguntas; las cuales fueron evaluadas por medio de un análisis de contenido, para ello se crearon categorías de respuesta.

Para llevar a cabo dicho análisis, inicialmente, se dió lectura a cada una de las Respuestas de ésta última parte. Posteriormente se tomó en cuenta la frecuencia y la diversidad de las respuestas para elaborar una serie de categorías.

Para la primera pregunta 1) Lo que más le gusta de trabajar en la empresa. Las categorías fueron:

- Desarrollo Personal
- Posibilidades de ascenso
- Identificación con la empresa
- Agradable ambiente de trabajo
- Sueldos y Prestaciones
- Trabajo personal
- Comunicación
- Horario de trabajo accesible
- Seguridad Industrial
- Imágen de la empresa
- Interés de la empresa por su personal
- Seguridad económica
- Libertad para trabajar
- Motivación por parte de la empresa e incentivos
- Cercanía de la empresa.

Para la segunda pregunta: 2) Lo que más les disgusta de trabajar en la empresa. Las categorías fueron:

Mal ambiente de trabajo
Pocas posibilidades de ascenso
Falta de organización de la compañía
Falta de interés por parte del departamento de personal.
Falta de capacitación.
Inadecuadas condiciones de trabajo.
Horario inflexible
Trato inadecuado de los supervisores
Servicios Generales
Falta de comunicación y cooperación
Realizar actividades ajenas al puesto.
Mala asignación de Sueldos y prestaciones
No tomar en cuenta las aportaciones de los trabajadores.
Falta de interés por su trabajo.

Para la última pregunta 3) Sugerencias, las categorías fueron:

Revisión del sistema organizacional
Delegación adecuada de responsabilidades
Evaluación de puestos
Suministro de equipo de seguridad de acuerdo a las necesidades.
Calificación de meritos en forma justa y objetiva.
Motivación a través de incentivos.
Mayor interés de la empresa por su personal.
Mayor eficiencia del departamento de personal.
Mayor eficiencia del departamento de Recursos Humanos.

- Mejorar servicios generales.
- Mejorar sueldos y prestaciones
- Proporcionar capacitación a todos los niveles.
- Mejorar las condiciones de trabajo.
- Mayor interés en el trabajo.
- Mayores posibilidades de ascenso.

Por otro lado, cabe señalar que en la primera hoja se recabaron los datos generales de los trabajadores tales como:

- *Tipo de personal: Sindicalizado ó Confianza
- *Sexo
- *Area de trabajo

Mismos que sirvieron posteriormente para su clasificación.

4.8 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

En cuanto a la validez del instrumento, ésta se llevó a cabo a través de una validez de contenido, utilizándose un análisis factorial PA2 con rotación varimax. Los factores seleccionados fueron aquellos que presentaron un valor eigen mayor o igual a 1.

Los factores que cumplieron con esta condición fueron 4, los cuales explicaron el 64.9% de la varianza después de la rotación (Ver apéndice I, Tabla 2).

Asimismo, para seleccionar las oraciones que conformaron cada uno de los factores, se eligieron sólo aquellos que presentaron un peso factorial mayor o igual a $\pm .30$ (Ver apéndice I, Tabla 3).

Para obtener la confiabilidad del instrumento se utilizó inicialmente un análisis de discriminación de reactivos a través de la prueba "t", con la finalidad de seleccionar aquellos reactivos que fueron diferenciados en cada una de sus alternativas de respuesta por los sujetos. Dichos reactivos fueron elegidos con una probabilidad mayor o igual a .05 (Ver apéndice I, Tabla 4).

Posteriormente, se utilizó un análisis de confiabilidad por consistencia interna, a través del coeficiente Alpha de Crombach. Este estudio se aplicó únicamente a las dimensiones encontradas en el análisis factorial. Los valores de correlación obtenidos indican que los factores o dimensiones son consistentes en su construcción. (Ver apéndice I, Tabla 5).

4.9 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La investigación se llevó a cabo en una industria, automotriz, siendo esta la empresa que proporcionó los medios y recursos necesarios para llevar a cabo dicho estudio; ya que el interés fué conocer las actitudes que prevalecen en su personal.

Dicha investigación abarcó las 5 plantas que conforman a la empresa, las cuales se encuentran distribuidas en diferentes partes del interior de la República Mexicana y en la Capital:

México, D.F.
Morelos
Lerma
Toluca
Aguascalientes

Para la aplicación del instrumento, la población se subdividió en pequeños grupos, los cuales se introdujeron en aulas acondicionadas para tal efecto. Los trabajadores se colocaron de tal manera que no se comunicaran sus preferencias. Se les dió una explicación del motivo de la investigación, haciendo hincapié en las ventajas que representaría para ambas partes el poder expresar su actitud, tanto positiva como negativa hacia las áreas que evaluaba el cuestionario, por lo que se les indicó leyeran cuidadosamente los reactivos del mismo.

Una vez que todos los sujetos tenían en su poder el material (lápiz y cuestionario), se les indicó como anotar los datos que se especificaban en la primera hoja; aclarando que el cuestionario era totalmente anónimo, por lo que se les pidió que sus respuestas fueran lo más verídicas y sinceras posibles.

Recabada esta información, se procedió a dar las instrucciones para el llenado del cuestionario. Se aclararon las posibles dudas y en caso de ser necesario, se explicaron en forma individual para no distraer la atención del resto del grupo.

Los encuestadores supervisaron el trabajo, revisando que no quedara ninguna pregunta sin contestar, agradeciendo su colaboración. En todas las plantas se siguió el mismo procedimiento.

C A P I T U L O 5

R E S U L T A D O S

Para obtener los resultados, se utilizó un Paquete Estadístico Aplicado a las Ciencias Sociales (SPSS), (Nie, -- Hull, Jenkins, Streinbrenner, Bent, 1980) a través de la computadora. Dentro de este paquete (SPSS) se hizo uso de diferentes programas con el objeto de analizar en forma inferencial los resultados. Por medio de la prueba "t" y un análisis de varianza. La prueba "t" se llevó a cabo con la finalidad de encontrar diferencias en cada una de las dimensiones evaluadas con respecto a las variables independientes: Tipo de personal y sexo. Esta prueba se utilizó debido a que las dimensiones presentan un nivel de medición intervalar y se estableció la comparación de 2 grupos.

Los resultados fueron los siguientes:

A) TIPO DE PERSONAL. Para la variable percepción positiva hacia la empresa, se obtuvo una prueba F para el grupo 1 y 2 de 1.03 con una probabilidad de 0.000 que al ser significativa se interpretó con varianza no estimada de 3.52 con 1226.15 grados de libertad y una probabilidad de 0.000 que al ser $< .05$ se rechaza H_0 y se acepta H_1 , lo que significa que existen diferencias estadísticamente significativas entre el personal sindicalizado y el personal de confianza con respecto a la variable, ya que se observa una actitud más favorable en el personal sindicalizado ($x = 17.7834$) que en el de confianza ($x = 16.6782$).

Con respecto a la variable Servicios Generales, se encontró una F de 1.32 para el grupo 1 y 2, con una probabilidad de 0.000 que al ser significativa se interpretó t con varianza no estimada de 0.56 con 1152.77 grados de libertad y una probabilidad de 0.57 que al ser $> .05$ se acepta H_0 y se rechaza

H_1 ; por lo que no existen diferencias estadísticamente significativas entre el personal sindicalizado y de confianza con respecto a la variable.

En la variable percepción negativa hacia la empresa, se observó una prueba F para el grupo 1 y 2 de 1.05 con una probabilidad de 0.000 que al ser significativa, se interpretó t - con varianza no estimada de -5.22 con 1229.75 grados de libertad y una probabilidad de 0.000 que al ser $< .05$ se rechaza H_0 y se acepta H_1 , lo que indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre el personal sindicalizado y de confianza con respecto a la variable, tornándose más favorable la actitud en el personal de confianza ($\bar{x} = 18.5294$) que en el personal -- sindicalizado ($\bar{x} = 16.8754$).

Para la autopercepción de los trabajadores en la empresa, se obtuvo una prueba F para el grupo 1 y 2 de 1.36 con una probabilidad de 0.000 que al ser significativa se interpretó t con varianza no estimada de -4.37 con 1250 grados de libertad y una probabilidad de 0.000 que al ser $< .05$ se rechaza H_0 y se acepta H_1 , lo cual quiere decir que, existen diferencias estadísticamente significativas entre el personal sindicalizado y de confianza con respecto a la variable; encontrando que la actitud es más favorable en el personal de confianza ($\bar{x} = 18.4170$) que en el sindicalizado ($\bar{x} = 17.4585$).

La siguiente tabla muestra las diferencias entre el tipo de personal (sindicalizado y de confianza) con respecto a las dimensiones que conforman la actitud hacia la compañía.

T A B L A

| DIMENSION | t | p |
|---------------------|-------|---------|
| PERCEPCION POSITIVA | 3.52 | .000 ** |
| SERVICIOS GENERALES | 0.56 | .57 |
| PERCEPCION NEGATIVA | -5.22 | .000 ** |
| AUTOPERCEPCION | -4.37 | .000 ** |

* .05

** .01

B) SEXO

Por otro lado, tomando en cuenta la variable sexo, se encontró que para la dimensión percepción positiva hacia la empresa se obtuvo una F para el grupo 1 y 2 de 1.03 con una probabilidad de 0.000 que al ser significativa se interpretó t con varianza no estimada de 0.19 con 123.21 grados de libertad y una probabilidad de 0.849 que al ser $>.05$ se acepta H_0 y se rechaza H_1 , lo que indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres con respecto a la variable.

En lo que se refiere a los servicios generales, se observó una F para el grupo 1 y 2 de 1.11 con una probabilidad de 0.000 que al ser significativa se interpretó t con varianza no -

estimada de 1.93 con 121.82 grados de libertad y una probabilidad de 0.056 que al ser $< .05$ se rechaza H_0 y se acepta H_1 , por lo tanto, existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres con respecto a la variable, observándose que los hombres manifiestan una actitud más favorable ($x = 15.5808$) que las mujeres ($x = 14.6857$).

En cuanto a la percepción negativa hacia la empresa se tiene para el grupo 1 y 2 una prueba F de 1.04 con una probabilidad de 0.000 que al ser significativa se interpretó t con varianza no estimada de -0.66 con 123.09 grados de libertad y una probabilidad de 0.508 que al ser $> .05$ se acepta H_0 y se rechaza H_1 , por lo tanto no existen diferencias estadísticamente significativas entre el personal masculino y el femenino con respecto a la variable.

Finalmente, se encontró que en la Autopercepción de los trabajadores dentro de la empresa se obtuvo una prueba F para el grupo 1 y 2 de 1.10 con una probabilidad de .0000 que al ser significativa se interpretó t con una varianza no estimada de -1.44 con 126 grados de libertad y una probabilidad de 0.152 que al ser $> .05$ se acepta H_0 y se rechaza H_1 , de tal manera que no existen diferencias estadísticamente significativas con respecto a la variable.

La presente tabla muestra las diferencias entre hombres y mujeres con respecto a las dimensiones que conforman la actitud hacia la compañía.

T A B L A

| DIMENSION | | |
|---------------------|-------|------|
| PERCEPCION POSITIVA | .019 | .849 |
| SERVICIOS GENERALES | 1.93 | .056 |
| PERCEPCION NEGATIVA | -.66 | .508 |
| AUTOPERCEPCION | -1.44 | .152 |

* .05

** .01

El segundo programa utilizado para este estudio inferencial fue el ANOVA, el cual analiza la diferencia entre varianzas de más de dos grupos, con respecto a una o más variables dependientes. Dentro de este estudio se utilizó el análisis de varianza simple y el análisis factorial de varianza, en el primero de ellos, se obtuvieron diferencias de cada una de las dimensiones con respecto al Lugar de residencia de cada una de las plantas (Civac, México, Toluca, Lerma, Aguascalientes). Por otro lado, con respecto al análisis factorial de varianza, se obtuvieron las diferencias significativas de cada una de las dimensiones con respecto a variables independientes, tales como, área y lugar de residencia de la planta, así como la interacción de las mismas con el tipo de personal.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- a) Lugar de Residencia y su interacción con Tipo de Personal.

En cuanto a la dimensión percepción positiva hacia la empresa, se observó un valor de F de 15.28 con una $p = 0.00$ que al ser significativa se acepta H_1 , y se rechaza H_0 , encontrando que hay diferencias en esta dimensión con respecto al tipo de personal; ya que existe una actitud más favorable en el personal sindicalizado, que en el de confianza. Se aprecia una interacción de las variables lugar de residencia y tipo de personal, encontrándose una $F = 10.85$ con $P = 0.00$ que al ser significativa se acepta H_1 y se rechaza H_0 , lo que indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre estas variables observándose una actitud más favorable en el personal sindicalizado perteneciente a la planta Aguascalientes y menos favorable en el personal sindicalizado perteneciente a la Planta Toluca.

Con respecto a la dimensión de Servicios Generales, se encontró una $F = 4.63$ con una $P = .001$ que al ser significativa se acepta H_1 y se rechaza H_0 , encontrando que hay diferencias en esta dimensión con respecto a los diferentes lugares de residencia, ya que se observa que existe una actitud más favorable en la Planta Toluca y una actitud menos favorable en la Planta México. Asimismo, se aprecia una interacción entre las variables el lugar de residencia y tipo de personal, obteniéndose una $F = 6.63$ y una $P = 0.000$; observándose una actitud más favorable en el personal sindicalizado perteneciente a la Planta Aguascalientes y una actitud menos favorable en el personal de confianza perteneciente a la Planta México.

Por otro lado, en la dimensión percepción negativa hacia la empresa, se obtuvo una $F = 15.65$ con una $P = 0.000$ que al ser significativa se acepta H_1 y se rechaza H_0 , lo que indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre esta dimensión con respecto al tipo de personal, puesto que

se pudo observar una actitud más favorable en el personal de confianza que en el personal sindicalizado, también se pudo apreciar interacción entre el lugar de residencia y el tipo de personal, ya que se obtuvo una $F = 3.04$ y una $P = 0.02$, encontrándose una actitud más favorable en el personal de confianza perteneciente a la planta Toluca y una actitud menos favorable en el personal sindicalizado perteneciente a la planta Civac.

En relación a la dimensión autopercepción de los trabajadores hacia la empresa se encontró una $F = 14.74$ con una $P = .000$ que al ser significativa se acepta H_1 y se rechaza H_0 , observándose que existen diferencias en esta dimensión con respecto al tipo de personal, mostrando una actitud más favorable en el personal de confianza que en el sindicalizado. Se observó una interacción entre el lugar de residencia y tipo de personal, obteniéndose una $F = 4.28$ y una $P = .005$ encontrándose una actitud más favorable en el personal de confianza perteneciente a la Planta Toluca y una actitud menos favorable en el personal sindicalizado perteneciente a la Planta Civac.

La tabla A muestra la diferencia por tipo de personal y lugar de residencia, en cuanto a las diferentes dimensiones.

B* Los datos arrojados por el análisis factorial de varianza, se presentan tomando en cuenta las variables independientes: Tipo de personal y Area con respecto a las diferentes dimensiones.

Con respecto a la dimensión percepción positiva hacia la empresa, se encontró una $F = 8.87$ y una $P = .003$ que al

T A B L A A

| Dimensión | F | P |
|----------------------------|-------|----------|
| Percepción positiva | | |
| Tipo de Personal | 15.28 | 0.000 ** |
| Lugar de Residencia | 10.85 | 0.000 ** |
| Servicios Generales | | |
| Tipo de Personal | 4.63 | 0.001 ** |
| Lugar de Residencia | 6.63 | 0.000 ** |
| Percepción Negativa | | |
| Tipo de Personal | 15.65 | 0.000 ** |
| Lugar de Residencia | 3.04 | 0.02 * |
| Autopercepción | | |
| Tipo de Personal | 14.74 | 0.000 ** |
| Lugar de Residencia | 4.28 | 0.005 ** |

* .05

* .01

ser α se acepta H_1 y se rechaza H_0 , encontrándose que hay diferencias en esta dimensión con respecto al tipo de personal ya que se observa una actitud más favorable en el personal sindicalizado que en el de confianza. Se encontró también una interacción entre las diferentes áreas y tipo de personal, obteniéndose una $F = 3.52$ y una $P = .000$, observándose se una actitud más favorable en el personal de confianza perteneciente al área de estacionamientos de la Planta México, y una actitud menos favorable en el personal sindicalizado perteneciente a áreas auxiliares de la Planta Civac.

En cuanto a la dimensión Servicios Generales, se encontró una $F = 3.99$ y una $P = .000$ que al ser α se acepta H_1 y se rechaza H_0 , observándose que hay diferencias estadísticamente significativas entre esta variable con respecto a las diferentes áreas, puesto que en el área de estacionamientos Planta México se observó una actitud más favorable, y menos favorable en el área de oficinas Manacar, asimismo, se encontró una interacción entre las diferentes áreas y el tipo de personal, obteniéndose una $F = 2.76$ y una $P = 0.001$, encontrándose una actitud más favorable en el personal sindicalizado tanto del área de Fundición de la Planta Aguascalientes como de la Gerencia perteneciente a la Planta Lerma, y una actitud menos favorable en el personal de confianza tanto del área de estampado Planta Aguascalientes como de Oficinas Manacar perteneciente a la Planta México.

En la dimensión percepción negativa, se observó un valor de $F = 1.97$ y una $P = .012$ que al ser significativa se acepta H_1 y se rechaza H_0 , encontrando que hay diferencias estadísticamente significativas, en esta dimensión con respecto a las diferentes áreas, ya que se observa una actitud más favorable en el área de servicios perteneciente a la Planta Toluca y menos favorable en el área Lerma Fundición II de la Planta Lerma. Ahora bien, se observó una $F = 10.56$ y una $P = .001$ que al ser significativa se acepta H_1 y se re-

chaza H_0 , encontrándose que hay diferencias en esta dimensión con respecto al tipo de personal, ya que se obtuvo una actitud más favorable para el personal de confianza que para el personal sindicalizado.

Para la dimensión autopercepción de los trabajadores hacia la empresa, se encontró una $F = 978$ y una $P = .002$ que al ser significativa se acepta H_1 y se rechaza H_0 , lo que indica que existen diferencias estadísticamente significativas con respecto al tipo de personal, observándose una actitud más favorable en el personal de confianza que en el personal sindicalizado.

La siguiente tabla muestra la diferencias por áreas el Lugar de Residencia y su interacción con el tipo de personal. (Tabla B).

T A B L A B

| Dimensión | F | P |
|----------------------------|-------|----------|
| Percepción Positiva | | |
| Area | 8.87 | 0.003 ** |
| Tipo de Personal | 3.52 | 0.000 ** |
| Servicios Generales | | |
| Area | 3.99 | 0.000 ** |
| Tipo de Personal | 2.76 | 0.001 ** |
| Percepción Negativa | | |
| Area | 1.97 | 0.012 * |
| Tipo de Personal | 10.56 | 0.001 ** |
| Autopercepción | | |
| Area | | |
| Tipo de Personal | 978 | 0.002 ** |

* .05

* .01

CONCLUSIONES

Después de haber culminado el análisis de los resultados obtenidos por la encuesta de actitud aplicada a los trabajadores de una empresa automotriz, y retomando las hipótesis que al inicio se plantearon; encontramos que, corroborando la hipótesis de trabajo. . . "La actitud que presentan los trabajadores hacia la organización de una compañía automotriz, está determinada por el tipo de personal al que pertenecen los trabajadores, por el área en la que laboran y el lugar de residencia en la que ésta se localiza. Se observó que efectivamente influyen en la actitud de los trabajadores hacia su empresa, factores tales como el tipo de personal, el área en la que laboran, así como el lugar en el que ésta se localiza, tal como se observa en las tablas

Específicamente en cuanto al tipo de personal, anteriormente se planteó la hipótesis nula i) "No existen diferencias estadísticamente significativas al 0.05 en la actitud hacia la organización de la compañía entre el personal de confianza y sindicalizado". Misma que fué rechazada puesto que los resultados arrojados informan que i) "Sí existen diferencias estadísticamente significativas al 0.05 en la actitud hacia la organización de la compañía entre el personal de confianza y sindicalizado". (Planteado en la hipótesis alterna i).

Esto debido a que la mayor parte del personal sindicalizado labora a nivel operativo y una mínima parte es ubicada - en Gerencia y en oficinas (personal de mantenimiento, etc.); lo que contribuye a tener una percepción diferente hacia la orga-

nización de la empresa. (Autopercepción, percepción positiva, percepción positiva, percepción negativa y servicios generales) tal como se evidencia en las tablas

Otro aspecto que permite corroborar dicha hipótesis alterna i). es que el personal de confianza y el personal sindicalizado, no reciben el mismo trato, ni las mismas prestaciones Tal como se observa en la tabla

Por otro lado, refiriéndonos a la hipótesis nula --
i) "No existen diferencias estadísticamente significativas al 0.05 en la actitud que presenta el personal hacia la organización de la compañía entre las diferentes áreas". Es rechazada debido a que . . . " ii) Si existen diferencias estadísticamente significativas al 0.05 en la actitud que presenta el personal hacia la organización de la compañía entre las diferentes áreas

Diferencias tales como: condiciones de trabajo, que buenas o malas van a influir en las funciones específicas de cada una de las áreas que conforman cada una de las plantas, y éstas a su vez conforman la compañía.

Finalmente, en cuanto a la hipótesis iii) "No existen diferencias estadísticamente significativas al 0.05 en la actitud que presenta el personal hacia la organización de la compañía por el lugar de residencia de la misma. También es rechazada; puesto que... iii) "Si existen diferencias estadísticamente significativas en la actitud que presenta el personal hacia la organización de la compañía por el lugar de residencia de la misma." Dado que las plantas se encuentran ubicadas en diferentes estados de la república; lo que implica tener un estilo de vida diferente. Una percepción diferente de las cosas.

Las condiciones climáticas varían de un lugar de residencia a otro, influyendo en la actitud.

Ampliando la información anteriormente mencionada, a continuación se dan las conclusiones por planta, enfatizando - en aquellos aspectos que son relevantes, y que por ende, influyen en la actitud del personal hacia la organización.

En lo que respecta a la Planta México, se pudo observar que el personal se encuentra bastante identificado con la compañía, es decir que en ésta, encuentran apoyo en las labores que realizan por parte del supervisor o jefe inmediato, así como un buen sistema de incentivos que los motiva a poner empeño en su trabajo, para lograr desarrollarse dentro de la empresa y tener la oportunidad de ocupar otros puestos a niveles superiores. La mayoría de los trabajadores hacen mención de la importancia que tiene la seguridad industrial, remarcando que la compañía no ha dejado de poner atención al respecto sino que por el contrario, la empresa ha tomado las medidas necesarias para evitar riesgos en lo posible. En lo referente al sueldo, el personal manifiesta estar de acuerdo con lo que percibe económicamente por el desempeño de sus labores.

Ahora bien, los trabajadores están convencidos de que las relaciones existentes entre empresa y empleados, son bastante satisfactorias, lo que ayuda a la colaboración en el desempeño del trabajo y hace más agradable el ambiente laboral, sin embargo, se puntualiza también que, otra parte de los trabajadores perciben un ambiente de trabajo tenso y no muy agradable ni cooperativo, debido a la formación de grupos heterogéneos que lo propician, afectando así a la comunicación y por consecuencia al trabajo.

Una de las áreas que ha beneficiado a los trabajadores de ésta Planta es la Capacitación que la empresa les ha impartido, por lo que ellos arguyen que les ha dado buenos resultados y que les ha servido de apoyo en la realización del trabajo, puesto que los cursos recibidos han estado enfocados principalmente a las necesidades del personal.

Es importante mencionar que dentro de todas las satisfacciones que el personal encuentra en esta empresa, se ha detectado que sería de bastante ayuda que se hiciera una revisión al sistema organizacional, es decir, que se replanteen los objetivos, mejorar las prestaciones, hacer una correcta delegación de responsabilidades, aumentar la comunicación, etc.

En lo que respecta a los servicios generales, se ha dejado ver que la ventilación no es la adecuada para la realización del trabajo, por lo que se sugiere sea controlada, así como el ruido y la limpieza .

En general, el personal de esta planta muestra identificación con la compañía, ya que ésta le proporciona una parte importante de los satisfactores que persiguen, en pocas palabras, la actitud reflejada por los trabajadores ante la organización de la empresa, es bastante favorable, lo que indica que la compañía se interesa por sus empleados y su desarrollo personal dentro de la misma, sin embargo, existen factores que afectan, aunque no en gran medida, pero sí en alguna forma en la realización de las funciones laborales.

Por otro lado, la actitud que prevalece en el personal de la Planta Toluca es favorable, sin embargo, cabe mencionar que han detectado una serie de irregularidades en la em

presa, específicamente en cuanto a su organización. Algunas de las áreas que se encuentran más afectadas son: el interés de la empresa por su personal; manifiestan que esto se ve reflejado en el poco reconocimiento que se hace al trabajo, se realizan actividades ajenas al puesto que ocupan, existen pocas posibilidades de ascenso, el sueldo es bajo y no es acorde con las funciones que se desempeñan.

Las relaciones que la empresa propicia son solamente de tipo laboral y existe poca comunicación dentro de la empresa. Existen áreas que se ven favorecidas por la actitud de los trabajadores como la integración de éstos a la empresa, aún cuando existan algunas áreas poco satisfactorias, ellos han expresado una alta afiliación con la compañía. La seguridad industrial ha cumplido de manera satisfactoria con la protección de los trabajadores, lo que origina que éstos desempeñen sus labores con eficiencia y sin correr riesgo alguno.

La capacitación que el personal ha recibido ha sido satisfactoria, sin embargo, se ha sugerido que ésta se imparta con mayor frecuencia y que sea enfocada al trabajo que se realiza, lo que ayudaría a un mejor rendimiento laboral, pudiendo así aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de su trayectoria laboral.

En cuanto a servicios generales, la mayor parte de los trabajadores, encuentran en mal estado los servicios sanitarios, la iluminación y el servicio de comedor, así como también se quejan de que constantemente laboran bajo condiciones climáticas bastante frías y húmedas, aunque éstas dos últimas se deben a la ubicación geográfica de la Planta y son difíciles de modificar o erradicar.

En cuanto a la Planta Lerma se observó que lo que más les agrada de trabajar en la compañía, son los factores que les permiten crecer y desarrollarse personalmente.

Por otro lado, el trabajo que realizan es altamente motivante, ya que les proporciona una serie de satisfacciones, que aunadas al hecho de pertenecer a una compañía con el renombre y prestigio de la presente, así como el ambiente que en ella impera, les permite sentirse orgullosos de pertenecer a la migma y tener una actitud del todo satisfactoria hacia la compañía.

Por otro lado, al analizar los factores que intervienen en el personal de una manera negativa, se citarán los más significativos.

El trato que el personal recibe de sus supervisores no es adecuado, ya que por un lado no reciben apoyo y orientación con objeto de llevar a cabo las funciones inherentes a sus puestos con efectividad y eficiencia; por otro lado, el hecho de que exista favoritismo es altamente desmotivante, produciendo desinterés, apatía y resentimiento entre otras cosas en el resto del personal. Lo que se reflejará en un ambiente de trabajo hostil y poco enriquecedor, ya que las posibilidades de aprender y ocupar otros puestos a un mejor nivel se verán seriamente obstaculizados.

Otros factores de la población, afirman que la asignación de sueldos y prestaciones no es del todo satisfactoria.

En cuanto a las medidas sugeridas por el personal - con objeto de mejorar la situación actual de la compañía, afirman que se deberá poner énfasis y mayor atención en conceptos tales como la comunicación; con objeto de mejorar y fortalecer

aquellas áreas en las que la participación sea poca o nula. Revisión general al sistema organizacional de la compañía, lo -- que les permitirá tomar acciones con resultados objetivos. Incrementar y/o establecer mayor interés por parte de la compañía hacia sus trabajadores, esta situación repercutirá en éstos, sintiéndose parte importante dentro de la empresa, actitud que se verá reflejada en el desempeño de sus actividades. Apoyar la capacitación a todos los niveles favoreciendo con esto el aprendizaje, optimizando de sus funciones y proyección hacia otros puestos de mayor responsabilidad.

Por otro lado, en la planta CIVAC en términos generales es posible afirmar que la compañía se interesa por su personal; ya que los trabajadores tanto sindicalizados como de confianza así lo manifiestan a lo largo del presente estudio.

El personal de la compañía muestra una actitud positiva hacia la realización de su trabajo y el desarrollo personal que del mismo obtienen.

La comunicación es otro de los factores que intervienen en forma positiva dentro de la organización, ya que permite el diálogo en todas direcciones, mismo que propicia mejores relaciones entre compañeros, con jefes y con la compañía en general.

Otro aspecto positivo dentro de la empresa es el ambiente de trabajo que impone, ya que se ha establecido un agradable clima en el que se desarrollan las funciones y responsabilidades de cada puesto generando de ésta manera un sentimiento de pertenencia.

Otro factor importante que interviene en forma posi-

tiva en la actitud que prevalece en el personal es la imagen y el prestigio de la compañía. En cuanto a los aspectos negativos que intervienen en forma significativa, podemos citar los siguientes:

El trato que recibe el personal por parte de sus supervisores, el cual es considerado como inadecuado, ya que por un lado no reciben la orientación e instrucción que requieren para el desempeño de sus funciones en forma eficiente, y por otro lado el hecho de que exista favoritismo, resulta altamente desmotivante y no permite la completa integración de todo el personal.

Otro aspecto ante el cual se tiene una actitud negativa, es la falta de interés de la empresa hacia el trabajo que desempeña su personal.

En cuanto a la remuneración que recibe el personal que conforma la compañía, se considera que no es del todo justa. La asignación de sueldos y prestaciones de la misma.

En lo que se refiere a las posibilidades de crecimiento que ofrece la compañía, éstas se encuentran limitadas.

Por otro lado, en cuanto a las medidas sugeridas por el personal con objeto de mejorar y/o mantener aquellos factores que intervienen en forma significativa en el desempeño de sus actividades. Asimismo, afirman que sería conveniente modificar y/o incrementar la capacitación recibida por parte de la empresa ya que consideran que este aspecto es de vital importancia para el buen funcionamiento de la compañía en general.

Es importante estimular la comunicación, abrir cana-

les y mantener vías que permitan el constante diálogo entre com
pañía por su personal, que esto se dé a todos los niveles y en
todas direcciones, con objeto de favorecer y fortalecer la mis
ma.

En general, la planta Aguascalientes está funcionando
satisfactoriamente, ya que la mayoría de los trabajadores mues
tran una actitud favorable con respecto al clima organizacional
de la empresa.

Los trabajadores reportan que el interés que la emp
re muestra hacia su personal es moderadamente bueno, ya que con
sideran que ésta debería brindar un mayor apoyo y atención favo
reciendo así el desarrollo personal de cada uno de sus trabaja-
dores; sin embargo, éstos expresan que se sienten integrados a
la empresa y por tanto están orgullosos de pertenecer a ella, -
puesto que comparten los objetivos y metas de la misma. Otro -
de los motivos por los que los trabajadores están a gusto, es -
el hecho de que su trabajo les parece interesante y creativo, -
por lo que pueden aplicar satisfactoriamente los conocimientos -
adquiridos a través de su experiencia.

Por otro lado, afirman que la comunicación que mantie
nen con su supervisor es adecuada, ya que éste los orienta y su-
pervisa durante el desempeño de sus actividades, reconociendo -
al mismo tiempo, la calidad del trabajo efectuado por los mismos.
Sin embargo, no se aceptan muchas veces las aportaciones que los
trabajadores hacen para mejorar las condiciones de trabajo.

Así también los trabajadores se sienten motivados pa-
ra colaborar en dicha empresa, porque ésta ofrece oportunidades
de ocupar puestos superiores, proporcionando así curso
s de capa

citación, los cuales han dado buenos resultados, aunque consideran que dichos cursos deberían abarcar algunos aspectos que son de gran utilidad para desempeñar mejor sus funciones.

Ahora bien, la inconformidad de los trabajadores se centra en el factor sueldo, puesto que consideran que éste no corresponde con las labores del puesto que desempeñan en comparación con otras empresas de la región.

Asimismo, presentan una actitud desfavorable hacia las condiciones de seguridad bajo las cuales laboran, argumentando que es importante tener conocimiento de las medidas de seguridad para su propia protección.

Por otro lado, la actitud que presentan en cuanto a los servicios generales es poco favorable, principalmente en lo que respecta a los servicios de comedor, sanitarios, telefónicos y de ventilación.

Por otra parte, de acuerdo a las dimensiones evaluadas, se encontraron algunas diferencias al comparar la actitud entre el personal de confianza y sindicalizado, así como entre hombres y mujeres que conforman la empresa.

El personal de confianza muestra una actitud más favorable en lo que respecta a la seguridad industrial, esto puede deberse a que éstos no corren tanto riesgo de accidente; ya que el personal sindicalizado está más expuesto a este tipo de situaciones, por lo que requieren que las condiciones de seguridad e higiene sean las idóneas en base a sus necesidades.

En lo que respecta a la satisfacción por realizar su

trabajo, el personal de confianza presenta una actitud más favorable que el personal sindicalizado, ya que los primeros tienen más posibilidades de desarrollo, iniciativa y creatividad; siendo más monótonas y rutinarias las funciones del personal sindicalizado.

El personal sindicalizado tiene una actitud más favorable hacia las oportunidades que la empresa ofrece para ocupar puestos superiores a los que desempeñan actualmente, siendo menor esta posibilidad en el personal de confianza; ahora bien, los hombres presentan una actitud más favorable que las mujeres ante esta misma situación, esto se debe a que el personal femenino no tiene las mismas oportunidades de desarrollo debido a la filosofía que impera dentro de la organización.

Las relaciones que tiene la empresa con su personal son concebidas como más satisfactorias con el personal de confianza, ya que éstos mantienen una comunicación más directa con la empresa que el personal sindicalizado. Por tal motivo, existe una integración más plena con este personal, puesto que los intereses y metas a alcanzar son compatibles con la empresa.

Tanto el personal sindicalizado como el personal perteneciente al sexo masculino, presentan una actitud más favorable hacia la remuneración que perciben por desempeñar sus actividades, ya que su formación académica no les permite ambicionar puestos más altos de los establecidos por la empresa.

La actitud que manifiesta el personal de confianza y el sexo femenino hacia los servicios generales que brinda la empresa es favorable, mientras que para el sexo masculino y el personal sindicalizado no lo es; esto puede deberse a que las condiciones bajo las cuales laboran los primeros son más confortables.

tables y no tienen que permanecer mucho tiempo expuestos a las condiciones bajo las cuales laboran los trabajadores sindicalizados.

Por otro lado, al comparar cada una de las dimensiones evaluadas con las diferentes áreas se concluye que: en cuanto a la supervisión, se encontró una actitud más favorable en las áreas de gerencia de todas las plantas y en el área de estacionamiento perteneciente a Planta México; esto se debe a que en las gerencias no se requiere de una supervisión tan estricta como lo sería en las áreas de producción; presentándose también la misma situación en el área de estacionamiento, puesto que las funciones que se realizan dentro de ésta están bien delimitadas, ya que los choferes se encargan de trasladar los materiales - de los diferentes proveedores de la empresa hacia los lugares donde se requieren.

Por otra parte, los trabajadores de la Planta 3 y áreas auxiliares (CIVAC), muestran una actitud negativa hacia esta dimensión, dado que sus funciones implican una supervisión directa, debido a la precisión que requiere su trabajo en cuanto a ensamblaje de piezas menores (monoblock, cabeza de cilindro, codo de agua, volante de cigüeñal, soporte de balancines, caja de dirección, chumacera, etc.)

El área de estacionamiento (México) y el personal de confianza del área de servicio (Toluca), consideran que la empresa muestra interés por su personal; al igual que el personal sindicalizado de la Planta Aguascalientes, específicamente en el área de Fundición y en Lerma Fundición I (Lerma).

En contraposición a lo anterior, se encontró una actitud desfavorable hacia esta dimensión en Lerma Fundición II

(Lerma), personal sindicalizado de áreas auxiliares (CIVAC), de Gerencia de todas las plantas, refacciones (Toluca) y el personal de confianza de Centro de Capacitación (México) y área motor (Aguascalientes).

En lo que respecta a la capacitación, se encontró en general una actitud más favorable en el personal sindicalizado de todas las plantas, siendo más favorable aún, en la planta - de Aguascalientes, específicamente en las áreas de fundición y motor de la misma. Asimismo, se encontró una actitud más favorable en el personal de confianza del área de servicios (Toluca).

Por el contrario, la actitud se tornó más desfavorable en el área de Gerencia de todas las plantas.

En la dimensión de seguridad industrial se encuentra en general una actitud más favorable en el personal de confianza de todas las plantas y en Aguascalientes y Toluca, específicamente en el personal sindicalizado de las áreas de fundición y estampado (Aguascalientes).

Por otro lado, la actitud más desfavorable, se centró en el área de estacionamiento (México) y Lerma Fundición II -- (Lerma).

Tanto el personal sindicalizado como el personal de confianza, manifiestan que existen posibilidades de desarrollo; siendo más favorable en el personal sindicalizado de la planta Aguascalientes, específicamente en el área de fundición. Asimismo, esta actitud es compatible con el personal de confianza de la planta Toluca y del área de Lerma Fundición I.

Sin embargo, se encontró una actitud más desfavorable

en el personal sindicalizado de la Gerencia de todas las plantas, áreas auxiliares (CIVAC) y el personal de confianza de las áreas motor (Aguascalientes) y centro de capacitación (México).

La actitud que presentan los trabajadores hacia las posibilidades de ascenso, es más favorable en el área de estacionamiento (México), en el personal sindicalizado de la planta CIVAC, específicamente en Planta 1 y 2 y el área de Fundición (Aguascalientes). Asimismo, en el personal de confianza de Toluca y el área de Lerma Fundición I (Lerma).

Las actitudes más desfavorables hacia las posibilidades de ascenso, coinciden en el Centro de Capacitación (México), en el personal sindicalizado del área de refacciones (Toluca) y áreas auxiliares (CIVAC); al igual que en el personal de confianza de Planta 3 (CIVAC) y Lerma Fundición II (Lerma).

En general, se observó que las relaciones entre empresa y empleado son más favorables en la Planta Toluca, en el área de estacionamiento (México) y en el personal sindicalizado de la planta Aguascalientes, en específico área Fundición y en el personal de confianza de la Planta Toluca.

La actitud más desfavorable hacia esta dimensión prevalece en el área de Lerma Fundición II (Lerma) y Gerencia de todas las plantas.

Se aprecia que el personal de confianza se siente más integrado a la empresa, asimismo, el personal sindicalizado de la planta Aguascalientes, específicamente área Fundición, personal de confianza de la planta CIVAC, específicamente Planta 2, Gerencia de todas las plantas y el área de servicios (Toluca).

Al considerar el aspecto negativo de esta dimensión, se observó que el personal sindicalizado del área de refacciones (Toluca), áreas auxiliares (CIVAC), muestran una actitud que - corrobora dicho aspecto desfavorable, asimismo, el personal de confianza del centro de capacitación (México) y Lerma Fundición II (Lerma) apoyan esta actitud.

Tomando en cuenta la remuneración percibida dentro - de la organización, se concluye que el personal sindicalizado de todas las plantas están conformes con la misma, siendo más favorable en las plantas de CIVAC y Aguascalientes.

La actitud que prevalece en el personal con respecto a los servicios generales que la empresa les brinda, se encontró que es más favorable en general en la Planta Toluca, así - como en el personal sindicalizado de la Planta Aguascalientes.

Finalmente, en el análisis de los factores: percepción positiva, percepción negativa, autopercepción y servicios generales, se pudo concluir que en cuanto a la percepción positiva que los trabajadores muestran a la empresa, se observó una actitud más favorable en el personal sindicalizado, específicamente el personal perteneciente a la Planta Aguascalientes y una actitud menos favorable en el personal sindicalizado de la Planta Toluca, asimismo, haciendo una interacción entre el tipo de personal y áreas, se observó una actitud más favorable en el - personal de confianza de México, perteneciente al área de estacionamientos y una actitud menos favorable en el personal sindicalizado de la Planta CIVAC perteneciente a áreas auxiliares.

Con respecto a los servicios generales, se observó - una actitud más favorable en la Planta Toluca y una actitud me

nos favorable en la Planta México, ahora bien, considerando la interacción del lugar de residencia y tipo de personal, se encontró una actitud más favorable en personal sindicalizado perteneciente a la Planta Aguascalientes área Fundición, al igual que el personal sindicalizado de la Planta Lerma área de Gerencia y una actitud menos favorable en el personal de confianza de la Planta México oficinas Manacar, así como el personal de confianza de la Planta Aguascalientes área estampado; ahora bien, tomando en cuenta el área y lugar de residencia, se observó una actitud más favorable en el área de estacionamientos perteneciente a la Planta México.

Por otro lado, el personal de confianza presentó una actitud más favorable con respecto a la dimensión percepción negativa hacia la empresa, asimismo, se observó una actitud igualmente favorable en el personal de confianza de la Planta Toluca, específicamente en el área de servicios y menos favorable en el personal sindicalizado de la Planta CIVAC, así como en el área Fundición II de la Planta Lerma.

En cuanto a la dimensión autopercepción, se observó que el personal de confianza en general presenta una actitud más favorable, específicamente el personal de confianza perteneciente a la Planta Toluca y una actitud menos favorable en el personal sindicalizado perteneciente a la Planta CIVAC.

A P P E N D I C E

I

T A B L A 1

| LUGAR DE RESIDENCIA | A R E A | TIPO DE PERSONAL | | S E X O | | |
|---------------------|---------------|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| | | SINDICALIZADO | CONFIANZA | MASCULINO | FEMENINO | |
| L E R M A | (147)* 25% | Lerma Fundidora I (50)* 34% | (94)*63.9% | (53)*36.1% | (134)*91.2% | (13)*8.8% |
| | | Lerma Fundidora II (49)* 33.4% | | | | |
| M E X I C O | (110)* 30% | Manufactura (29)* 19.7% | (110)*100% | (77)* 70% | (33)*30% | |
| | | Gerencia (19)* 12.9% | | | | |
| T O L U C A | (102)* 30% | Ofnas. Manacar (61)* 55.4% | (18)*17.6% | (84)*82.4% | (76)*74.5% | (26)*25.5% |
| | | Centro de capacitación (41)* 37.3% | | | | |
| C I V A C | (102)* 30% | Estacionamientos (18) 7.3% | (447)*79.9% | (166)*27.1% | (604)*98.6% | (9) 1.5% |
| | | Servicio (29)* 28.4% | | | | |
| C I V A C | (613) 25% | Refacciones (73)* 71.6% | (447)*79.9% | (166)*27.1% | (604)*98.6% | (9) 1.5% |
| | | Planta I (349)* 56.9% | | | | |
| | | Planta II (119)* 19.4% | | | | |
| | | Planta III (82)* 13.4% | | | | |
| | | Areas Auxiliares (33)* 5.4% | | | | |
| | | Gerencia (30)* 4.9% | | | | |

CONT.

T A B L A 1

| LUGAR DE RESIDENCIA | A R E A | TIPO DE PERSONAL | | S E X O | |
|-----------------------------|--|------------------|--------------|--------------|------------|
| | | SINDICALIZADO | CONFIANZA | MASCULINO | FEMENINO |
| AGUASCALIENTES (281) 25% | Fundición (43)* 15.3% Estampado (67)* 23.8% Motor (171)* 60.8% | (115)* 41% | (166)* 59.1% | (256)* 91.1% | (25)* 8.9% |

()* Número de Trabajadores

% Representación del personal.

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

T A B L A 2

PORCENTAJE DE VARIANZA EXPLICADA POR
CADA UNO DE LOS FACTORES

| FACTORES | PORCENTAJE DE VARIANZA EXPLICADA |
|---|----------------------------------|
| I Percepción positiva hacia la empresa | 35.6% |
| II Servicios generales | 11.6% |
| III Percepción negativa hacia la empresa | 10.9% |
| IV Autopercepción del trabajador dentro de la empresa | 6.7% |

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

T A B L A 3

PESOS FACTORIALES DE CADA UNO DE LOS
REACTIVOS DENTRO DE CADA FACTOR

| REACTIVOS | I | II | III | IV |
|--|--------|-----|-----|----|
| La empresa muestra interés por los problemas personales de sus trabajadores. | .60 | | | |
| La capacitación que la empresa imparte a sus trabajadores, me ha dado buenos resultados. | .49 | | | |
| Existen posibilidades de ascenso en esta compañía. | .48 | | | |
| Dentro de la empresa se percibe un agradable ambiente de trabajo. | .40 | | | |
| Formo parte importante de la - compañía. | .32 | | | |
| La empresa se preocupa por mejorar a su personal. | .65 | | | |
| Cuando tengo que realizar una nueva actividad mi supervisor me orienta. | .30975 | | | |
| El aspecto es | | .57 | | |
| La iluminación es. | | .77 | | |
| El espacio donde realizo mi trabajo es. | | .58 | | |
| La ventilación es . | | .46 | | |
| La limpieza es. | | .55 | | |

| R E A C T I V O S | I | II | III | IV |
|--|---|-----|-----|-----|
| Los servicios sanitarios son. | | .41 | | |
| Los servicios telefónicos son. | | .33 | | |
| La atención que la compañía presta a sus trabajadores es deficiente. | | | .44 | |
| Las condiciones de seguridad bajo las cuales trabajo son inadecuadas. | | | .46 | |
| La compañía muestra desinterés por el desarrollo personal de sus trabajadores. | | | .45 | |
| Mi capacidad se encuentra limitada en la realización de mi trabajo. | | | .35 | |
| El trabajo que realizo sólo me satisface económicamente. | | | .37 | |
| La empresa propicia sólo relaciones de trabajo. | | | .49 | |
| La comunicación que tenemos con la empresa es deficiente. | | | .49 | |
| La capacitación recibida ha descuidado aspectos de gran utilidad para el desarrollo del trabajo. | | | .43 | |
| Formo parte importante de la compañía. | | | | .34 |
| Mi trabajo me permite aplicar los conocimientos adquiridos. | | | | .50 |
| Considero que mi trabajo es interesante. | | | | .68 |
| Es necesario tener conocimientos de las medidas de seguridad industrial para mi propia protección. | | | | .34 |
| Estoy orgulloso (a) de pertenecer a esta compañía. | | | | .44 |
| Las relaciones que tengo con la empresa son buenas. | | | | .43 |

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

T A B L A A

La siguiente tabla muestra la discriminación de reactivos a través de la prueba T.

| R E A C T I V O | T | P |
|--|---------|-------|
| La compañía muestra interés por los problemas de sus trabajadores. | - 17.64 | 0.000 |
| Mi trabajo merece mayor reconocimiento. | - 3.55 | 0.000 |
| La atención que la compañía presta a sus trabajadores es deficiente. | - 8.72 | 0.000 |
| La capacitación que la compañía imparte a sus trabajadores, ha dado buenos resultados. | - 13.55 | 0.000 |
| Las condiciones de seguridad bajo las cuales trabaja son inadecuadas. | - 11.75 | 0.000 |
| La compañía muestra desinterés por el desarrollo personal de sus trabajadores. | - 10.53 | 0.000 |
| Mi capacidad se encuentra limitada en la realización de mi trabajo. | - 9.71 | 0.000 |
| Existen posibilidades de ascenso en esta compañía. | - 21.96 | 0.000 |
| Dentro de la compañía se percibe un agradable ambiente de trabajo. | - 21.10 | 0.000 |
| Si se me propusiera cambiar de empresa, a un puesto similar al que tengo actualmente y con el mismo sueldo, me cambiaría inmediatamente. | - 13.81 | 0.000 |
| Formo parte importante de la compañía. | - 11.41 | 0.000 |
| El trabajo que realizo sólo me satisface económicamente. | - 8.45 | 0.000 |

| R E A C T I V O | T | P |
|---|---------|-------|
| La empresa se preocupa por mejorar a su personal. | - 22.99 | 0.000 |
| El sueldo que recibo, no corresponde a las labores del puesto que desempeño. | - 5.21 | 0.000 |
| La empresa propicia sólo relaciones de trabajo. | - 15.35 | 0.000 |
| Realizo actividades ajenas al puesto - que ocupo. | - 7.29 | 0.000 |
| La comunicación que tenemos con la empresa es deficiente. | - 13.95 | 0.000 |
| El sueldo que recibo de la compañía es más alto comparado con otras empresas de la región. | - 9.88 | 0.000 |
| Mi trabajo me permite ampliar los conocimientos adquiridos. | - 10.70 | 0.000 |
| Considero que mi trabajo es interesante. | - 10.84 | 0.000 |
| Cuando tengo que realizar una nueva actividad mi supervisor me orienta. | - 17.36 | 0.000 |
| Es necesario tener conocimiento de las medidas de seguridad industrial para mi propia protección. | - 6.52 | 0.000 |
| Aún cuando el desempeño de mi trabajo es satisfactorio, las posibilidades de ascenso son mínimas. | - 8.48 | 0.000 |
| Mantengo una buena comunicación con mi supervisor. | - 14.62 | 0.000 |
| La capacitación recibida ha descuidado aspectos de gran utilidad para el desempeño del trabajo. | - 11.47 | 0.000 |
| Mi jefe no reconoce las aportaciones adicionales que hago sobre mi trabajo. | - 9.53 | 0.000 |

| R E A C T I V O | t | p |
|--|---------|-------|
| Estoy orgulloso (a) de pertenecer a esta compañía. | - 18.19 | 0.000 |
| Las relaciones que mantengo con la empresa son buenas. | - 16.44 | 0.000 |
| El aspecto es. | - 16.15 | 0.000 |
| La iluminación es. | - 12.45 | 0.000 |
| El espacio donde realizo mi trabajo es. | - 14.11 | 0.000 |
| La ventilación es. | - 15.84 | 0.000 |
| La limpieza es. | - 14.38 | 0.000 |
| Los servicios sanitarios son. | - 12.83 | 0.000 |
| Los servicios telefónicos son. | - 14.64 | 0.000 |
| Los servicios del comedor son. | - 13.28 | 0.000 |
| El servicio médico es. | - 15.63 | 0.000 |
| Si usted hace uso del servicio de <u>un</u> idades pool este es. | - 9.51 | 0.000 |
| En el desempeño de sus labores tiene que soportar olores desagradables | - 11.11 | 0.000 |
| Humedad | - 4.17 | 0.000 |
| Frio. | - 7.99 | 0.000 |
| Calor. | - 8.22 | 0.000 |
| Ruido. | - 10.37 | 0.000 |
| Humo. | - 12.34 | 0.000 |
| Otros. | - 10.91 | 0.000 |

CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO FINAL

T A B L A 5

ANALISIS DE CONSISTENCIA PARA CADA UNO
DE LOS FACTORES

| F A C T O R | | NUMERO DE ITEMS | ALPHA DE CROMBACH |
|-------------|---|--------------------|----------------------|
| I | Percepción positiva hacia la empresa. | 7 | .76106 |
| II | Servicios generales. | 7 | .74092 |
| III | Percepción negativa hacia la empresa. | 8 | .67291 |
| IV | Autopercepción de los trabajadores dentro de la em- presa. | 6 | .71086 |

A P P E N D I C E

I I

G R A F I C A 1

| AREAS | HOMBRES | MUJERES |
|--------------------|---------|---------|
| GERENCIA | | |
| ESTACIONAMIENTO | | |
| LERMA FUNDICION I | | |
| LERMA FUNDICION II | | |
| MANUFACTURA | | |
| OFICINAS MANACAR | | |
| CAPACITACION | | |
| SERVICIO | | |
| REFACCIONES | | |
| PLANTA I | | |
| PLANTA II | | |
| PLANTA III | | |
| AREAS AUXILIARES | | |
| FUNDICION | | |
| ESTAMPADO | | |
| MOTOR | | |

G R A F I C A 2

DISEÑO FACTORIAL 2 X 5

TIPO DE PERSONAL

| LUGAR DE RESIDENCIA | SINDICALIZADO | CONFIANZA |
|---------------------|---------------|-----------|
| MEXICO | | |
| MORELOS | | |
| LERMA | | |
| TOLUCA | | |
| AGUASCALIENTES | | |

A P P E N D I C E

I I I

PLANTA AGUASCALIENTES

NOTA: FAVOR DE NO ESCRIBIR SU NOMBRE Y UNICAMENTE MARQUE ()
LA GUIA SIGUIENTE.

SINDICALIZADO ()

CONFIANZA ()

MASCULINO ()

FEMENINO ()

PTA. FUNDICION ()

PTA. ESTAMPADO ()

PTA. MOTOR ()

OFICINAS MEXICO

NOTA: FAVOR DE NO ESCRIBIR SU NOMBRE Y UNICAMENTE MARQUE ()
LA GUIA SIGUIENTE.

SINDICALIZADO ()

CONFIANZA ()

MASCULINO ()

FEMENINO ()

OFICINAS MANACAR ()

CENTRO DE CAPACITACION ()

ESTACIONAMIENTOS ()

PLANTA CIVAC

NOTA: FAVOR DE NO ESCRIBIR SU NOMBRE Y UNICAMENTE MARQUE
() LA GUIA SIGUIENTE.

SINDICALIZADO ()

CONFIANZA ()

MASCULINO ()

FEMENINO ()

PLANTA No. 1 ()

Gerencia: _____

PLANTA No. 2 ()

PLANTA No. 3 ()

AREAS AUXILIARES ()

PLANTA LERMA

NOTA: FAVOR DE NO ESCRIBIR SU NOMBRE Y UNICAMENTE MARQUE ()
LA GUIA SIGUIENTE.

SINDICALIZADO ()

CONFIANZA ()

MASCULINO ()

FEMENINO ()

GERENCIA: _____

L.F. No. 1 ()

L.F. No. 2 ()

MANUFACTURA ()

INSTRUCCIONES : A continuación se presentan una serie de afirmaciones, usted debe de indicar en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas. Teniendo las siguientes alternativas:

TA: Totalmente de acuerdo
A: De acuerdo
I: Indeciso
D: En desacuerdo
TD: Totalmente en desacuerdo

Marque con una "X" dentro del paréntesis aquella opción que mejor exprese su opinión.

Conteste todas las preguntas. Gracias.

1. La compañía muestra interés por los problemas personales de sus trabajadores.

() () () () ()
TA A I D TD

2. Mi trabajo merece mayor reconocimiento.

() () () () ()
TA A I D TD

3. La atención que la compañía presta a sus trabajadores es deficiente.

() () () () ()
TA A I D TD

4. La capacitación que la compañía imparte a sus trabajadores, me ha dado buenos resultados.

() () () () ()
TA A I D TD

5. Las condiciones de seguridad, bajo las cuales trabajo son inadecuadas.

() () () () ()
TA A I D TD

6. La compañía muestra desinterés por el desarrollo personal de sus trabajadores.

() () () () ()
TA A I D TD

7. Mi capacidad se encuentra limitada en la realización de mi trabajo.

() () () () ()
TA A I D TD

8. Existen posibilidades de ascenso en esta compañía.

() () () () ()
TA A I D TD

9. Dentro de la empresa se percibe un agradable ambiente de trabajo.

() () () () ()
TA A I D TD

10. Si se me propusiera cambiar de empresa, a un puesto similar al que tengo actualmente y con el mismo sueldo, me cambiaría inmediatamente.

() () () () ()
TA A I D TD

11. Formo parte importante de la compañía.

() () () () ()
TA A I D TD

12. El trabajo que realizo, sólo me satisface económicamente.

() () () () ()
TA A I D TD

13. La empresa se preocupa por mejorar a su personal.

() () () () ()
TA A I D TD

14. El sueldo que recibo no corresponde a las labores del puesto que desempeño.

() () () () ()
TA A I D TD

15. La empresa propicia sólo relaciones de trabajo.
() () () () ()
TA A I D TD
16. Realizo actividades ajenas al puesto que ocupo.
() () () () ()
TA A I D TD
17. La comunicación que tenemos con la compañía es deficiente.
() () () () ()
TA A I D TD
18. El sueldo que recibo de la compañía es más alto comparado con otras empresas de la región.
() () () () ()
TA A I D TD
19. Mi trabajo me permite aplicar los conocimientos adquiridos.
() () () () ()
TA A I D TD
20. Considero que mi trabajo es interesante.
() () () () ()
TA A I D TD
21. Cuando tengo que realizar una nueva actividad mi supervisor me orienta.
() () () () ()
TA A I D TD
22. Es necesario tener conocimiento de las medidas de seguridad industrial para mi propia protección.
() () () () ()
TA A I D TD
23. Aún cuando el desempeño de mi trabajo es satisfactorio las posibilidades de ascenso son mínimas.
() () () () ()
TA A I D TD

24. Mantengo una buena comunicación con mi supervisor.

() () () () ()
TA A I D TD

25. La capacitación recibida ha descuidado aspectos de gran utilidad para el desempeño del trabajo.

() () () () ()
TA A I D TD

26. Mi jefe no reconoce las aportaciones adicionales que hago sobre mi trabajo.

() () () () ()
TA A I D TD

27. Estoy orgulloso(a) de pertenecer a esta compañía.

() () () () ()
TA A I D TD

28. Las relaciones que tengo con la empresa son buenas.

() () () () ()
TA A I D TD

29. Marque con una "X" las condiciones bajo las cuales realiza su trabajo:

| | PESIMO | DEFICIENTE | REGULAR | BUENO | EXCELENTE |
|--|--------|------------|---------|-------|-----------|
| EL ASPECTO ES | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| LA ILUMINACION ES | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| EL ESPACIO DONDE REALIZO MI TRABAJO ES | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| LA VENTILACION ES | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| LA LIMPIEZA ES | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| LOS SERVICIOS SANITARIOS SON | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| LOS SERVICIOS TELEFONICOS SON | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |

| | PESIMO | DEFICIENTE | REGULAR | BUENO | EXCELENTE |
|---|--------|------------|---------|-------|-----------|
| LOS SERVICIOS DEL COMEDOR SON | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| EL SERVICIO MEDICO ES | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| SI USTED HACE USO DEL SERVICIO DE UNIDADES POOL ESTE ES | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |

30. En el desempeño de sus labores tiene que soportar:

| | NADA | POCO | REGULAR | MUCHO | DEMASIADO |
|----------------------|-------|-------|---------|-------|-----------|
| Olores desagradables | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Humedad | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Frio | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Calor | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Ruido | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Humos | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| Otros (especifique) | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |

31. A continuación se le presentan una serie de preguntas que deberá contestar lo más amplia y sinceramente posible:

LO QUE MAS ME GUSTA DE TRABAJAR EN LA COMPANIA ES :

LO QUE MAS ME DISGUSTA DE TRABAJAR EN LA COMPAÑIA ES :

SUGIERA ALGUNA (S) IDEA(S) QUE AYUDE A ALCANZAR LOS OBJETIVOS -
TANTO DE LA EMPRESA COMO DE USTED MISMO.

A P E N D I C E

I V

En este apéndice se muestran los resultados arrojados al analizar las 10 áreas que conformaron el instrumento piloto. Los resultados se analizaron en forma descriptiva, utilizando un programa de frecuencias, el cuál obtiene frecuencias relativas, así como medidas de tendencia central y dispersión. (a través del Paquete Estadístico Aplicado a las Ciencias Sociales SPSS).

A continuación, se presentan los resultados más significativos de la comparación entre las áreas de cada Planta, (Planta México, Planta Toluca, Planta Lerma, Planta Civac y Planta Aguascalientes).

DESCRIPCION PLANTA MEXICO

De acuerdo a los datos obtenidos en la Planta México, se encontró que el 59.2% de los trabajadores manifiestan que la empresa muestra interés por los problemas personales de sus trabajadores. El 95.4% del personal expresa que su trabajo recibe el reconocimiento que merece.

Se encontró que el 44.6% del personal considera adecuada la atención que la compañía les brinda.

Un 66.1% de los trabajadores opinan que los cursos impartidos por la empresa para el desarrollo de los mismos son efectivos.

Con respecto a las condiciones de seguridad bajo las

cuales trabajan, el 51.5% del personal las considera inadecuadas.

Ahora bien, el 37.7% del personal encuentra que la compañía constantemente toma las medidas necesarias para que sus trabajadores se sientan satisfechos por sus propios logros. Por otro lado, el 46.2% considera que no se está desempeñando adecuadamente en el puesto que ocupa, sin embargo, el 40.7% del personal indica que sus conocimientos los aplican en las funciones que realizan.

En cuanto a las posibilidades de ascenso en la compañía, el 50% del personal afirma que existen amplias oportunidades de progreso personal dentro de la empresa.

El 51.5% de los trabajadores, se siente a gusto colaborando para esta compañía, por lo que se puede apreciar pertenencia a la misma.

El 37.7% afirma que si se le propusiera cambiar de empresa a un puesto similar al que tiene actualmente, con la misma percepción salarial, no rechazaría la propuesta; por el contrario, el 33.8% del personal se encuentra satisfecho con lo que la empresa le ofrece y no cambiaría de compañía. Una alta integración del personal con la empresa se manifiesta con el 76.9%, lo que indica que éstos comparten las metas y objetivos fijados por la misma.

Con respecto a la satisfacción que el personal obtiene de su trabajo, el 61.6% indica que labora en esta compañía principalmente por el sueldo que percibe.

En lo referente a la preocupación de la empresa por

mejorar a su personal, el 56.9% indica que recibe apoyo a intg rrs por parte de la compañía, propiciando así la superación individual. El 41.6% del personal considera que el sueldo que percibe por las labores del puesto que desempeña es el adecuado. Sin embargo, el 38.5% está descontento con dicha situación, indicando que desean que su trabajo sea valorado y remunerado de acuerdo a las funciones que realiza.

Ahora bien, en cuanto a las relaciones que la empresa propicia, el 43.8% del personal afirma que la compañía no sólo propicia relaciones de trabajo; lo que les permite llevar a cabo otro tipo de actividades. Sin embargo, el 31.5% manifiesta que la empresa sólo se interesa por establecer relaciones de trabajo.

Un 50.7% se queja por tener que desempeñar otras actividades que no le corresponden. Sin embargo, el 40% afirma que únicamente desempeña las actividades concernientes a su puesto.

El 50% del personal opina que el diálogo que se establece entre la empresa y los trabajadores es efectivo.

Por otro lado, se encontró que el 42.3% del personal, considera que el sueldo que recibe de la compañía es el más alto que éstos son bajos. La oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos y el hecho de obtener un aprendizaje continuo y productivo en su trabajo es valorado positivamente para el 70% de los trabajadores. El 88.5% del personal considera que su trabajo es interesante, variado y les ofrece nuevas experiencias. Ahora bien, el 59.2% expresa que recibe apoyo de su jefe inmediato

cuando se enfrentan ante una nueva actividad. Un alto porcentaje, (91.6% del personal), indica que es de suma importancia conocer las medidas de seguridad que la empresa proporciona para hacer un buen manejo de éstas y así tener mayor protección.

Se observó que el 67.7% del personal considera que la empresa ofrece oportunidades de ocupar puestos a nivel superior.

En cuanto a la comunicación que existe con su supervisor, el 50% del personal expresa que el diálogo que se establece entre ambos es satisfactorio.

El 49.2% del personal opina que los programas de capacitación que se han impartido han sido efectivos para el desempeño de sus funciones. Un 69.3% del personal indica que su jefe inmediato rechaza sus aportaciones y no acepta otras ideas que puedan beneficiar a la empresa.

Se observó que el 75.3% del personal se siente orgulloso de pertenecer a la organización.

Con respecto a las relaciones que se tienen con la empresa, el 51.8% de los trabajadores las consideran satisfactorias y efectivas.

Con el objeto de condensar la descripción de los resultados anteriormente mencionados, se presentan en la siguiente tabla los reactivos de la encuesta y los porcentajes más significativos reportados por el personal.

T A B L A 1

PLANTA MEXICO

| <u>Re a c t i v o</u> | <u>Favorable</u> | <u>Indiferente</u> | <u>Desfavorable</u> |
|---|------------------|--------------------|---------------------|
| La Cía. muestra interés por los problemas personales de sus trabajadores | 59.2 % | | |
| Mi trabajo merece mayor reconocimiento | 95.4 % | | |
| La atención que la Cía. presta a sus trabajadores es deficiente | 44.6 % | | |
| La capacitación que la Cía. imparte a sus trabajadores ha dado buenos resultados | 66.1 % | | |
| Las condiciones de seguridad bajo las cuales trabajo son inadecuadas | | | 51.5 % |
| La Cía. muestra desinterés por el desarrollo personal de sus trabajadores | 37.7 % | | |
| Mi capacidad se encuentra limitada en la realización de mi trabajo | 40.7 % | | 46.2 % |
| Existen posibilidades de ascenso en esta Cía. | 50.0 % | | |
| Dentro de la empresa se percibe un agradable ambiente de trabajo | 51.5 % | | |
| Si se me propusiera cambiar de empresa a un puesto similar al que tengo actualmente y con el mismo sueldo me cambiaría inmediatamente | 33.8 % | | 37.7 % |
| Fermo parte importante de la Cía. | 76.9 % | | |
| El trabajo que realizo sólo me satisface económicamente | 61.6 % | | |
| La empresa se preocupa por mejorar a su personal | 56.9 % | | |

Cont. T A B L A 1

| <u>R e a c t i v o</u> | <u>Favorable</u> | <u>Indiferente</u> | <u>Desfavorable</u> |
|---|------------------|--------------------|---------------------|
| El sueldo que percibo no corresponde a las labores del puesto - que desempeño | 41.6 % | | 38.5 % |
| La empresa propicia sólo relaciones de trabajo | 43.8 % | | 31.5 % |
| Realizo actividades ajenas al puesto que ocupo | 40.0 % | | 50.7 % |
| La comunicación que tenemos con la empresa es deficiente | 50.0 % | | |
| El sueldo que recibo de la Cía. es más alto comparado con otras empresas de la región | 42.3 % | | 30.8 % |
| Mi trabajo me permite aplicar los conocimientos adquiridos | 70.0 % | | |
| Considero que mi trabajo es <u>in</u> teresante | 88.5 % | | |
| Cuando tengo que realizar una nueva actividad mi supervisor me orienta | 59.2 % | | |
| Es necesario tener conocimiento de las medidas de Seguridad Industrial para mi propia protección. | 91.6 % | | |
| Aún cuando el desempeño de mi trabajo es satisfactorio, las posibilidades de ascenso son <u>mi</u> nimas. | 67.7 % | | |
| Mantengo una buena comunicación con mi supervisor. | 50.0 % | | |
| La capacitación recibida ha des-cuidado aspectos de gran utili-dad para el desempeño del trabajo | 49.2 % | | |
| Mi jefe no reconoce las aportaciones adicionales que hago sobre mi trabajo. | 69.3 % | | |
| Estoy orgulloso de pertenecer a esta Cía. | 75.3 % | | |
| Las relaciones que tengo con la empresa son buenas | 51.8 % | | |

A continuación se presentan una serie de tablas (desglosadas por Plantas y éstas a su vez por áreas que las conforman), las cuales contienen la información de los tres aspectos contemplados en la segunda parte de la encuesta. Tales aspectos son : en primer lugar, lo que más les gusta de trabajar en la empresa; en segundo lugar, lo que más les disgusta de trabajar en la empresa y finalmente las sugerencias del personal.

T A B L A 2

PLANTA MEXICO

(Oficinas Centrales)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | % |
|-------------------------------|------|
| Desarrollo personal | 23.3 |
| Posibilidades de ascenso | 23.3 |
| Identificación con la empresa | 23.3 |
| Ambiente de Trabajo | 20.0 |
| Sueldos y prestaciones | 13.3 |
| Trabajo personal | 15.0 |
| Comunicación | 1.6 |
| Horario de trabajo | 1.6 |
| Seguridad Industrial | 1.6 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | % |
|---|------|
| Ambiente de trabajo | 18.3 |
| Pocas posibilidades de ascenso | 18.2 |
| Falta de organización | 18.2 |
| Falta de interés por parte del Departamento de Personal | 18.1 |
| Falta de capacitación | 18.1 |
| Condiciones de trabajo | 18.1 |
| Horario inflexible | 18.1 |
| Trato de los supervisores | 16.6 |
| Servicios generales | 16.6 |

Cont. T A B L A 2

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Revisión del sistema organizacional | 28.3 |
| Delegación adecuada de responsabilidades | 28.3 |
| Evaluación de puestos | 28.3 |
| Suministro de equipo de seguridad de acuerdo a las necesidades | 28.3 |
| Calificación de méritos en forma justa | 28.3 |
| Replanteamiento de objetivos organizacionales | 28.3 |
| Motivación a través de incentivos | 28.3 |
| Interés de la empresa por su personal | 26.4 |
| Mayor eficiencia en el Departamento de Recursos Humanos | 26.4 |
| Mejorar los servicios generales | 26.4 |
| Mejorar sueldos y prestaciones | 26.4 |
| Proporcionar capacitación | 20.0 |
| Mayor comunicación entre empleados y supervisores | 18.3 |

T A B L A 3

CENTRO DE CAPACITACION Y ESTACIONAMIENTOS

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|---------------------------------------|----------|
| Imagen de la empresa | 20.0 |
| Interés de la empresa por su personal | 20.0 |
| Ambiente de trabajo | 18.0 |
| Trabajo personal | 18.0 |
| Seguridad económica | 18.0 |
| Sueldos y prestaciones | 12.0 |
| Comunicación | 10.0 |
| Desarrollo personal | 16.0 |

Cont. T A B L A 3

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Ambiente de trabajo | 18.0 |
| Falta de comunicación | 18.0 |
| Pocas posibilidades de ascenso | 17.0 |
| Poco interés del Depto. de Personal | 17.0 |
| Falta de capacitación | 17.0 |
| Realización de actividades ajenas al puesto | 17.0 |
| Condicios de trabajo | 17.0 |
| Horario inflexible | 17.0 |
| Trato inadecuado de los supervi- sores | 17.0 |
| Servicios generales | 12.0 |
| Sueldos | 8.0 |
| Falta de organización de la Cía. | 6.0 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Proporcionar capacitación a todos los niveles | 48.0 |
| Revisión del sistema organizacional | 48.0 |
| Delegación adecuada de responsabi- lidades por parte de los superviso- res | 48.0 |
| Efectuar evaluaciones de puestos | 48.0 |
| Proporcionar equipos de seguridad adecuados | 48.0 |
| Calificación de méritos en forma justa | 48.0 |
| Replanteamiento de objetivos or- ganizacionales | 48.0 |
| Motivación por medio de incentivos | 48.0 |
| Mayor eficiencia por parte del Departamento de Recursos Humanos | 20.0 |
| Mejoras en los servicios generales | 20.0 |
| Interés de la empresa por su personal | 20.0 |
| Mejores condiciones de trabajo | 20.0 |
| Mayor comunicación a todos los ni- veles | 18.0 |
| Mejoras en cuanto a sueldos y sa- larios | 18.0 |

Las siguientes tablas contienen los resultados obtenidos en porcentajes de la actitud de los trabajadores hacia los servicios generales (Tabla 4) y los factores que intervienen en el desempeño del trabajo representados en la Tabla 5.

T A B L A 4

ACTITUD HACIA SERVICIOS GENERALES

| SERVICIOS EVALUADOS | BUENO | REGULAR | DEFICIENTE |
|--|-------|---------|------------|
| ASPECTO | 51.8% | 40.8% | 8.5% |
| ILUMINACION | 64.6% | 29.2% | 6.1% |
| ESPACIO | 52.3% | 39.2% | 8.4% |
| VENTILACION | 18.4% | 39.2% | 42.3% |
| LIMPIEZA | 48.4% | 42.3% | 9.2% |
| SERVICIOS SANITARIOS | 37.7% | 40.8% | 21.5% |
| TELEFONOS | 26.9% | 35.4% | 37.7% |
| COMEDOR | 20.0% | 52.3% | 27.7% |
| SERVICIO MEDICO | 37.0 | 42.3% | 20.7% |
| UNIDAD POOL (31 trabajadores no usan) | 48.5% | 15.4% | 7.7% |

Según se reporta en la tabla anterior, el 42.3% afirma que la ventilación es bastante deficiente, lo que implica que no permite desempeñar adecuadamente sus funciones, así como el 37.7%, califica en la misma forma a los servicios telefónicos.

T A B L A 5

FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO

| FACTORES EVALUADOS | POCO | REGULAR | MUCHO |
|----------------------|--------|---------|-------|
| OLORES DESAGRADABLES | 37.7% | 31.5% | 30.8% |
| HUMEDAD | 68.4% | 21.5% | 10.0% |
| FRIO | 56.9% | 33.8% | 9.2% |
| CALOR | 19.3 % | 40.0% | 40.8% |
| RUIDO | 11.6% | 20.0% | 68.5% |
| OTROS (POLVO) | 2.3 % | .8% | 10.0% |

Como se observó en la tabla anterior, el 68.5% de los empleados afirman que uno de los factores que intervienen determinadamente en el desempeño de sus labores, es el ruido, así como el 40.8% del personal considera que el calor es otro de los factores que afectan su desempeño.

DESCRIPCION PLANTA TOLUCA

De acuerdo a los resultados arrojados en la Planta - Toluca, se observó que el 42.2% del personal manifiesta que la compañía muestra interés por los problemas de los trabajadores, mientras que el 40.7% afirma que la empresa no muestra dicho interés.

En cuanto al reconocimiento otorgado a las labores - que desempeña el personal, el 89% considera que su trabajo no ha sido valorado.

Por otro lado, el 40.6% del personal afirma que la - compañía no presta atención a sus trabajadores.

Por su parte al hablar de la capacitación que la empresa imparte a sus trabajadores, el 45.4% expresan que la instrucción recibida les ha dado buenos resultados.

Un 71.9% del personal afirma que las condiciones de seguridad bajo las cuales trabaja son inadecuadas.

El 56.3% de los trabajadores, expresa que la empresa se preocupa por el desarrollo personal de sus empleados.

Ahora bien, el 64% del personal manifiesta que su capacidad no se encuentra limitada en la realización de su trabajo. En lo referente a las posibilidades de ascenso, el 53.1% - del personal afirma que existen oportunidades de obtener puestos a nivel superior.

El ambiente de trabajo es percibido por el 53.1% del

personal como agradable y satisfactorio.

Con respecto a la posibilidad de cambiar de empresa a un puesto similar y con el mismo sueldo, el 51.6% rechazarían tal propuesta.

En cuanto a la integración con la empresa por parte del personal, el 84.1% informa que sienten que forman parte importante de la compañía.

Un 68.7% del personal indica que las satisfacciones que obtienen por la realización de sus labores, no sólo lo satisfacen económicamente.

En lo referente al sueldo que recibe el personal, el 65.6%, expresa que el salario no corresponde a las labores del puesto que desempeña.

El 46.8% indica que la empresa propicia sólo relaciones de trabajo, mientras que el 40.7% manifiesta que hay en la compañía algo más que relaciones únicamente de naturaleza laboral.

Por otro lado, el 46.9% del personal expresa que sólo realizan actividades de su puesto, sin embargo, el 40% indica que desempeñan funciones ajenas a su puesto.

Al referirnos a la comunicación existente entre empresa y empleado, observamos que el 54.7% del personal indican que no se mantiene un buen diálogo entre ambas partes.

El 39% considera que el sueldo que recibe de la compañía es bastante bueno comparado con otras empresas.

Un 73.5% del personal expresa que sí puede aplicar los conocimientos adquiridos en su experiencia a su trabajo.

Por su parte el 84.5% de los trabajadores consideran interesante las labores que el personal desempeña.

En cuanto al apoyo que recibe el personal por parte de su supervisor al llevar a cabo una nueva actividad, el 54.7% afirma que su jefe inmediato los orienta y apoya en la realización de la misma.

Ahora bien, el 90.6% del personal considera de gran importancia tener conocimiento de las medidas de seguridad industrial para su cuidado y protección.

El 70.3% afirma que aún cuando el desempeño de sus labores sea satisfactorio, las posibilidades de obtener puestos superiores son mínimas.

En cuanto a la comunicación que mantiene el personal con su supervisor, el 60.9% expresa que ésta es satisfactoria y adecuada.

El 46.30% del personal se muestra indeciso para afirmar si la capacitación recibida ha descuidado o no aspectos de gran utilidad para el desempeño del trabajo.

Con respecto a las aportaciones adicionales que hace el personal sobre su trabajo, el 50% expresa que sus jefes no toman en cuenta dichas sugerencias.

Por otro lado, el 79.2% del personal se muestra orgulloso de pertenecer a la empresa.

Finalmente, el 75% de los trabajadores afirman que las relaciones que tienen éstos con la empresa no son del todo satisfactorias.

Con el objeto de condensar la descripción de los resultados anteriormente mencionados, se presenta la siguiente tabla, los enunciados de la encuesta y los porcentajes más significativos reportados por el personal.

T A B L A 6

PLANTA TOLUCA

| <u>Rea ct i v o</u> | <u>Favorable</u> | <u>Indiferente</u> | <u>Desfavorable</u> |
|--|------------------|--------------------|---------------------|
| La Cía. muestra interés por los problemas personales de sus trabajadores | 42.2 % | | 40.7% |
| Mi trabajo merece mayor reconocimiento | | | 89.0% |
| La atención que la Cía. presta a sus trabajadores es deficiente | 40.6 % | | |
| La capacitación que la Cía. imparte a sus trabajadores ha dado buenos resultados | 45.4 % | | |
| Las condiciones de seguridad bajo las cuales trabajo son inadecuadas | 71.9 % | | |
| La Cía. muestra desinterés por el desarrollo personal de sus trabajadores | | | 56.3 % |
| Mi capacidad se encuentra limitada en la realización de mi trabajo | | | 64.0 % |
| Existen posibilidades de ascenso en esta Cía. | 53.1 % | | |

| <u>Rea c t i v o</u> | <u>Favorable</u> | <u>Indiferente</u> | <u>Desfavorable</u> |
|---|------------------|--------------------|---------------------|
| Dentro de la empresa se percibe un agradable ambiente de trabajo | 53.1 % | | |
| Si se me propusiera cambiar de empresa a un puesto similar al que tengo actualmente y con el mismo sueldo me cambiaría inmediatamente | | | 51.6 % |
| Fermo parte importante de la Cia. | 84.1 % | | |
| La empresa se preocupa por mejorar a su personal | 68.7 % | | |
| El sueldo que percibo no corresponde a las labores del puesto que desempeño | 65.6 % | | |
| La empresa propicia sólo relaciones de trabajo | 46.8 % | | 40.7% |
| Realizo actividades ajenas al puesto que ocupo | 40.0 % | | 46.9 % |
| La comunicación que tenemos con la empresa es deficiente | 54.7 % | | |
| El sueldo que recibo de la Cia. es más alto comparado con otras empresas de la región | 39.0 % | | |
| Mi trabajo me permite aplicar los conocimientos adquiridos | 73.5 % | | |
| Considero que mi trabajo es interesante | 84.5 % | | |
| Cuando tengo que realizar una nueva actividad mi supervisor me orienta | 54.7 % | | |
| Es necesario tener conocimiento de las medidas de seguridad industrial para mi propia protección | 90.6 % | | |
| Aún cuando el desempeño de mi trabajo es satisfactorio, las posibilidades de ascenso son mínimas | 70.3 % | | |
| Mantengo una buena comunicación con mi supervisor | 60.9 % | | |

Cont. T A B L A 6

| <u>R e a c t i v o</u> | <u>Favorable</u> | <u>Indiferente</u> | <u>Desfavorable</u> |
|--|------------------|--------------------|---------------------|
| La capacitación recibida ha descuidado aspectos de gran utilidad para el desempeño del trabajo | | 46.3 % | |
| Mi jefe no reconoce las aportaciones adicionales que hago sobre mi trabajo | 50.0 % | | |
| Estoy orgulloso de pertenecer a esta Cia. | 79.2 % | | |
| Las relaciones que tengo con la empresa son buenas | | | 75.0 % |

A continuación se presentan una serie de tablas (desglosadas por Plantas y éstas a su vez por áreas que las conforman), las cuales contienen la información de los tres aspectos contemplados en la segunda parte de la encuesta. Tales aspectos son : en primer lugar, lo que más les gusta de trabajar en la empresa; en segundo lugar, lo que más les disgusta de trabajar en la empresa y finalmente las sugerencias del personal.

T A B L A 7

DEPTO. DE REFACCIONES

(Personal sindicalizado)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|-------------------------------|----------|
| Trabajo personal | 25.0 |
| Ambiente de trabajo agradable | 18.7 |

Cont. T A B L A 7

| | <u>%</u> |
|---------------------|----------|
| Imagen de la Cía. | 12.5 |
| Horario Accesible | 12.5 |
| Seguridad económica | 6.2 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Trato inadecuado de los supervisores | 47.0 |
| No tomar en cuenta las aportaciones de los trabajadores | 47.0 |
| Pocas posibilidades de ascenso | 23.5 |
| Falta de capacitación | 5.8 |
| Mala asignación de sueldos y prestaciones | 5.8 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Proporcionar capacitación a todos los niveles | 23.5 |
| Mayor interés de la empresa por su personal | 17.6 |
| Mayor comunicación | 11.7 |
| Mejoras en sueldos y prestaciones | 11.7 |
| Revisión del sistema organizacional | 5.8 |

T A B L A 8

 DEPTO. DE REFACCIONES
 (Personal de Confianza)

 LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
 EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|---------------------------------------|----------|
| Desarrollo personal | 19.3 |
| Posibilidades de ascenso | 19.3 |
| Identificación con la empresa | 19.3 |
| Imagen de la compañía | 17.5 |
| Interés de la empresa por su personal | 17.5 |
| Libertad para trabajar | 14.0 |
| Buena comunicación | 13.8 |
| Horario accesible | 13.8 |
| Seguridad económica | 13.8 |
| Seguridad industrial | 13.8 |
| Sueldos y prestaciones | 12.2 |

 LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
 EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Mal ambiente de trabajo | 25.0 |
| Falta de cooperación y comunicación | 25.0 |
| Pocas posibilidades de ascenso | 17.7 |
| Falta de capacitación | 17.7 |
| Mala asignación de sueldos y prestaciones | 17.7 |
| Realización de actividades ajenas a su puesto | 17.7 |
| Trato inadecuado de los supervisores | 14.2 |
| Falta de organización de la empresa | 12.5 |
| Falta de interés por su personal | 12.5 |

Cont. T A B L A 8

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Mayor comunicación a todos los niveles | 31.8 |
| Mayor eficiencia por parte del Departamento de Personal | 21.6 |
| Interés de la empresa por su personal | 21.6 |
| Otorgar capacitación a todos los niveles | 21.6 |
| Revisión del sistema organizacional | 12.7 |

T A B L A 9

DEPTO. DE SERVICIO

(Personal de Confianza)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|------------------------------------|----------|
| Desarrollo personal | 29.6 |
| Posibilidades de ascenso amplias | 29.6 |
| Identificación con la empresa | 29.6 |
| Trabajo personal | 25.9 |
| Imagen de la Cia. | 18.5 |
| Agradable ambiente de trabajo | 18.5 |
| Seguridad industrial | 10.9 |
| Motivación por parte de la empresa | 10.9 |

Cont. T A B L A 9

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Mal ambiente de trabajo | 23.3 |
| Falta de cooperación y comuni cación | 23.3 |
| Trato inadecuado de los super visores | 13.3 |
| Falta de organización de la Cía. | 6.6 |
| Pocas posibilidades de ascenso | 3.3 |
| Condiciones de trabajo | 6.6 |
| Falta de interés del Depto. de Personal | 3.3 |
| Servicios generales | 3.3 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Revisión del sistema organiza cional | 27.0 |
| Delegar adecuadamente las res ponsabilidades | 27.0 |
| Llevar a cabo evaluaciones de puestos | 27.0 |
| Proporcionar equipos de seguri dad adecuados | 27.0 |
| Calificación de méritos en for ma justa y objetiva | 27.0 |
| Replantear los objetivos orga nizacionales | 27.0 |
| Motivación del trabajador a través de incentivos | 27.0 |
| Proporcionar capacitación a to dos los niveles | 17.2 |
| Fomentar la comunicación a to dos los niveles | 13.8 |
| Mayor interés en el trabajo | 6.9 |
| Mejora de sueldos y prestaciones | 6.9 |
| Mayores posibilidades de ascenso | 3.4 |
| Mejorar los servicios generales | 3.4 |
| Mayor eficiencia en el Depto. de Personal | 3.4 |

Las siguientes tablas contienen los resultados obtenidos en porcentajes de la actitud de los trabajadores hacia los servicios generales (Tabla 10) y los factores que intervienen en el desempeño del trabajo representados en la Tabla 11.

T A B L A 1 0

ACTITUD HACIA SERVICIOS GENERALES

| SERVICIOS EVALUADOS | BUENO | REGULAR | DEFICIENTE |
|--|-------|---------|------------|
| ASPECTO | 50.0% | 34.4% | 15.6% |
| ILUMINACION | 23.5% | 56.2% | 20.3% |
| ESPACIO | 32.3% | 56.6% | 11.1% |
| VENTILACION | 42.2% | 32.8% | 25.1% |
| LIMPIEZA | 45.3% | 39.1% | 15.7% |
| SERVICIOS SANITARIOS | 35.9% | 29.7% | 34.4% |
| SERVICIOS TELEFONICOS | 42.1% | 29.7% | 34.4% |
| COMEDOR | 31.2% | 42.2% | 26.6% |
| SERVICIO MEDICO | 43.7% | 37.5% | 18.8% |
| UNIDADES POOL (28 trabajadores no usan) | 28.2% | 25.0% | 18.8% |

En la tabla anterior, se observa que el 34.4% considera que los servicios sanitarios no son del todo satisfactorios, así como el 56.2% afirma que tampoco lo es la iluminación y el 42.4% que el servicio de comedor también se encuentra en las mismas condiciones.

T A B L A 11

FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO

| FACTORES EVALUADOS | POCO | REGULAR | NUCHO |
|----------------------|-------|---------|-------|
| OLORES DESAGRADABLES | 17.1% | 34.4% | 48.5% |
| HUMEDAD | 9.4% | 10.9% | 48.5% |
| FRIO | 17.2% | 28.1% | 54.7% |
| CALOR | 40.6% | 31.3% | 28.1% |
| RUIDO | 40.6% | 29.7% | 29.7% |
| OTROS | 4.7% | | |
| (95 no contestaron) | | | |

En la tabla anterior se muestra cómo un 79.7% de los empleados afirman que la humedad es uno de los factores que intervienen en el desempeño del trabajo, de igual forma el 54.7% considera que el frío es otro de los factores que afecta en gran medida su desempeño.

DESCRIPCION PLANTA LERMA

De acuerdo a los datos obtenidos en la Planta Lerma se observó que:

Con respecto al interés que la empresa muestra por su personal, el 65.1% del personal afirma que ha recibido apoyo de la compañía en la resolución de problemas personales que se le han presentado. El 87.2% del personal considera que su trabajo ha recibido el reconocimiento que merece. En cuanto a la atención que la compañía muestra a sus trabajadores se observó que el 39% se encuentra conforme con ésta, el 23% muestra una actitud totalmente indiferente y el 37.8% se queja de la atención que recibe. Dentro de la capacitación que imparte a sus trabajadores, el 69.2% de éstos afirma que el adiestramiento recibido ha sido efectivo para el aprendizaje y desempeño de sus funciones. Por otro lado, las condiciones de seguridad bajo las cuales trabaja son consideradas por el 55.2%, no ser las adecuadas para salvaguardar su bienestar en el desempeño de sus labores.

Ahora bien, el 55.8% expresa que la compañía ha mostrado desinterés por el desarrollo personal de sus trabajadores. El 52.3% ha considerado que en el puesto que ocupa actualmente no puede desarrollarse eficientemente debido a que su capacidad se encuentra limitada en la realización de su trabajo. En cuanto a las posibilidades de ascenso que la compañía ofrece, el 62.8% de los trabajadores manifiesta tener oportunidad de ocupar otros puestos a niveles superiores.

Dentro de la empresa el 59.3% del personal percibe un

agradable ambiente de trabajo , el cual propicia buenas relaciones interpersonales. El 50.6% afirma que si se le propusiera cambiar de empresa a un puesto similar al que tiene actualmente con la misma percepción salarial no lo rechazaría.

Un 76.1% se considera parte importante de la empresa por lo que se puede afirmar que tiene una alta integración con la misma.

El 54.1% afirma que el factor económico es lo único que lo motiva a realizar su trabajo, puesto que ayuda a satisfacer sus necesidades básicas.

La empresa cotidianamente se preocupa por buscar métodos que ayuden a mejorar a su personal, lo cual se encuentra apoyado por el 62.8% de los trabajadores.

En cuanto al sueldo recibido por el desempeño de las labores, el 40.7% del personal está conforme con el mismo, puesto que es el adecuado. Sin embargo, el 38.4% considera que su trabajo no está bien remunerado. El 44.2% afirma que la organización no sólo propicia relaciones de trabajo, lo que permite llevar a cabo otro tipo de actividades en contraposición con el 40.7% quienes consideran que la empresa únicamente se interesa por establecer relaciones de trabajo.

Un 58.1% de los trabajadores manifiesta que además de las funciones que realiza dentro de su puesto tiene que llevar a cabo otras actividades que no forman parte de su trabajo.

El 43% expresa que la comunicación que se tiene entre empresa y empleados es efectiva, sin embargo, el 42.5% afirma que no existe un verdadero diálogo entre las dos partes.

En lo que respecta al sueldo que la empresa otorga a sus trabajadores por el desempeño de sus labores comparado con otras empresas de la región, el 50% del personal afirma que éstos son más bajos.

El 66.3% del personal encuestado considera que su trabajo le permite aplicar los conocimientos adquiridos. Para el 85.4% su trabajo le es interesante, variado y le ofrece nuevas experiencias.

Por su parte el 63.9% de los trabajadores afirma que en el desempeño de una nueva actividad reciben el apoyo técnico y la orientación laboral de su supervisor o jefe inmediato.

Con respecto a las medidas de seguridad industrial, el 91.9% considera que es necesario tener el conocimiento de las mismas.

En cuanto a las posibilidades de ascenso que la compañía ofrece a sus trabajadores, el 53.5% de éstos indica que éstas son amplias.

El 72.1% del personal afirma que la comunicación que se lleva a cabo entre jefe y subordinado es adecuada.

La capacitación que el personal ha recibido según el 50.6%, no ha descuidado aspectos de gran utilidad para ser aplicados en el desempeño de su trabajo.

Un 43.6% se queja de que su jefe no reconoce las aportaciones que se hacen para favorecer el desempeño del trabajo, de tal manera que no refuerza la conducta de participación y cooperación. Sin embargo, el 34.9% indica que su jefe

inmediato escucha las nuevas ideas que el trabajador aporta.

El 80.9% afirma estar orgulloso de pertenecer a la compañía y un 70.9% del personal está de acuerdo en las relaciones que mantiene con la empresa.

Con el objeto de condensar la descripción de los resultados anteriormente mencionados, se presentan en la siguiente tabla los enunciados de la encuesta y los porcentajes más significativos reportados por el personal.

T A B L A 1 2

PLANTA LERMA

| <u>R e a c t i v o</u> | <u>Favorable</u> | <u>Indiferente</u> | <u>Desfavorable</u> |
|--|------------------|--------------------|---------------------|
| La Cía. muestra interés por los problemas personales de sus trabajadores | 65.1% | | |
| Mi trabajo merece mayor reconocimiento | 87.2% | | |
| La atención que la Cía. muestra a sus trabajadores es deficiente | 39.0% | 23.0% | 37.8% |
| La capacitación que la Cía. imparte a sus trabajadores, me ha dado buenos resultados | 69.2% | | |
| Las condiciones de seguridad bajo las cuales trabajo son inadecuadas. | | | 55.2% |
| La Cía. muestra desinterés por el desarrollo personal de sus trabajadores. | 55.8% | | |

Cont. T A B L A 1 2

| <u>R e a c t i v o</u> | <u>Favorable</u> | <u>Indiferente</u> | <u>Desfavorable</u> |
|---|------------------|--------------------|---------------------|
| Mi capacidad se encuentra limitada en la realización de mi trabajo. | 52.3% | | |
| Existen posibilidades de ascenso en esta Cía. | 62.8% | | |
| Dentro de la empresa se percibe un agradable ambiente de trabajo | 59.3% | | |
| Si me propusieran cambiar de empresa, en un puesto similar al que tengo actualmente y con el mismo sueldo, me cambiaría | | | 50.6% |
| Fermo parte importante de la Cía. | 76.1% | | |
| El trabajo que realizo sólo me satisface económicamente | 54.1% | | |
| La empresa se preocupa por mejorar a su personal | 62.8% | | |
| El sueldo que percibo no corresponde a las labores que desempeño | 38.4% | | |
| La empresa sólo propicia relaciones de trabajo | 49.7% | | 44.2% |
| Realizo actividades ajenas al puesto que ocupo. | 58.1% | | |
| La comunicación que tenemos con la empresa es deficiente. | 42.5% | | 43.0% |
| El sueldo que percibo de esta Cía. es más alto comparado con otras empresas de la región | | | 50.0% |
| Mi trabajo me permite aplicar los conocimientos adquiridos. | 66.3% | | |
| Considero que mi trabajo es interesante. | 85.4% | | |
| Cuando tengo que realizar una nueva actividad mi supervisor me orienta. | 63.9% | | |

Cont. TABLA 12

| <u>Re a c t i v o</u> | <u>Favorable</u> | <u>Indiferente</u> | <u>Desfavorable</u> |
|--|------------------|--------------------|---------------------|
| Es necesario tener conocimiento de las medidas de seguridad industrial para mi propia protección | 91.9% | | |
| Aún cuando el desempeño de mi trabajo es satisfactorio las posibilidades de ascenso son mínimas. | | | 53.5% |
| Mantengo una buena comunicación con mi supervisor | 72.1% | | |
| La capacitación recibida, ha descuidado aspectos de gran utilidad para el desempeño del trabajo. | | | 50.6% |
| Mi jefe no reconoce las aportaciones adicionales que hago sobre mi trabajo. | 43.6% | | 34.9% |
| Estoy orgulloso de pertenecer a esta Cía. | 80.9% | | |
| Las relaciones que tengo con la empresa son buenas. | 70.9% | | |

A continuación se presentan una serie de tablas (deglasadas por plantas y éstas a su vez por áreas que la conforman), las cuales tienen la información de los tres aspectos contemplados en la segunda parte de la encuesta. Tales aspectos son: en primer lugar, lo que más les gusta de trabajar en la empresa; en segundo lugar, lo que más les disgusta de trabajar en la empresa y finalmente las sugerencias del personal.

T A B L A 19

PLANTA FUNDIDORA # 1

(Personal sindicalizado)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Trabajo personal | 45.45 |
| Imagen de la Cía. y desarrollo personal | 13.6 |
| Ambiente de trabajo | 9.09 |
| Seguridad industrial y económica | 6.81 |
| Sueldos y prestaciones | 2.72 |
| Motivación e incentivos | 2.27 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Condiciones de trabajo | 44.1 |
| Trato inadecuado de los supervisores | 11.6 |
| Mal ambiente de trabajo y sueldos | 9.3 |
| Falta de interés por su trabajo | 6.97 |
| Falta de organización, material y horario inflexible | 9.2 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Mayor comunicación | 36.4 |
| Mejores condiciones de trabajo | 27.2 |
| Más capacitación, revisión del sistema organizacional y mayor interés en el trabajo | 36.0 |

T A B L A 14

PLANTA FUNDIDORA # 1

(Personal de Confianza)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR

EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Desarrollo personal y posibilidades de ascenso | 36.36 |
| Trabajo personal | 33.36 |
| Imagen de la compañía | 9.69 |
| Ambiente de trabajo | 9.09 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR

EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--------------------------------------|----------|
| Trato inadecuado de los supervisores | 27.2 |
| Mal ambiente de trabajo | 27.2 |
| Condiciones de trabajo | 18.1 |
| Pocas posibilidades de ascenso | 9.0 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Mayor interés en el trabajo | 18.18 |
| Mayor comunicación | 15.9 |
| Revisión del sistema organizacional | 13.6 |
| Mayor interés de la empresa por su personal | 11.46 |
| Capacitación a todos los niveles | 9.1 |
| Mejoras en sueldos y prestaciones | 9.1 |
| Condiciones de trabajo más adecuadas | 9.1 |

T A B L A 15

PLANTA FUNDIDORA # 2
(Personal de Confianza)LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|-----------------------|----------|
| Trabajo personal | 62.5 |
| Sueldo y prestaciones | 25.0 |
| Desarrollo personal | 12.5 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Mala asignación de sueldos y prestaciones | 37.5 |
| Trato inadecuado de los supervisores y mal ambiente de trabajo | 12.5 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Capacitación a todos los niveles | 25.0 |
| Mayor comunicación | 25.0 |
| Mayor interés de la empresa por su personal | 25.0 |
| Mayor interés en el desempeño del trabajo | 25.0 |

T A B L A 10

PLANTA FUNDIDORA # 2
(Personal sindicalizado)LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Trabajo personal | 30.0 |
| Ambiente de trabajo y desarrollo personal | 17.5 |
| Imagen de la compañía | 15.0 |
| Seguridad económica | 10.0 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Condiciones de trabajo | 35.0 |
| Desempeño de actividades ajenas al puesto y mal ambiente de trabajo | 25.0 |
| Trato inadecuado de los supervisores y mala asignación de sueldos y prestaciones | 20.0 |
| Falta de organización y horario <u>in</u> flexible | 50.0 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Mayor comunicación | 21.9 |
| Capacitación a todos los niveles | 17.0 |
| Mejoras en sueldos y prestaciones | 16.6 |
| Mayor interés en el trabajo | 16.6 |
| Mayor interés de la empresa por su personal y mejorar las condiciones de trabajo | 9.7 |
| Mayor eficiencia en el Depto. de Personal | 4.8 |

T A B L A 17

PLANTA FUNDIDORA # 3

(Personal sindicalizado)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|-------------------------------|----------|
| Imagen de la compañía | 25.0 |
| Ambiente de trabajo agradable | 25.0 |
| Desarrollo personal | 25.0 |
| Trabajo personal | 25.0 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Trato inadecuado de los supervisores | 48.2 |
| Horario inflexible | 28.5 |
| Mal ambiente de trabajo | 14.2 |
| Desarrollo de actividades ajenas al puesto | 14.2 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Capacitación a todos los niveles | 28.5 |
| Mayor comunicación | 28.5 |
| Mayor eficiencia en el Departamento de Personal | 14.2 |

T A B L A 18

PLANTA FUNDIDORA # 3

(Personal de Confianza)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Trabajo personal | 31.8 |
| Desarrollo personal | 27.2 |
| Imagen de la compañía | 22.7 |
| Sueldo, prestaciones, ambiente de trabajo y condiciones de trabajo | 4.5 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Mal ambiente de trabajo | 31.8 |
| Falta de organización en la compañía | 22.5 |
| Trato inadecuado de los supervisores | 18.1 |
| Mala asignación de sueldos y prestaciones | 13.6 |
| Condiciones de trabajo | 9.0 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Mayor interés en la realización del trabajo | 27.2 |
| Revisión del sistema organizacional | 21.7 |
| Mayor comunicación | 13.6 |
| Mejorar las condiciones de trabajo | 9.1 |
| Capacitación a todos los niveles | 18.1 |

T A B L A 19

G E R E N C I A

(Personal sindicalizado)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|-------------------------------|----------|
| Ambiente de trabajo agradable | 100.0 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Mala asignación de sueldos y prestaciones | 100.0 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Mayor interés de la empresa por su personal | 100.0 |

T A B L A 20

G E R E N C I A

(Personal de Confianza)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Imagen de la compañía | 47.0 |
| Desarrollo personal | 23.5 |
| Ambiente de trabajo | 17.6 |
| Trabajo personal y seguridad económica | 11.6 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--------------------------------------|----------|
| Trato inadecuado de los supervisores | 35.2 |
| Mal ambiente de trabajo | 29.4 |
| Condiciones de trabajo | 17.6 |
| Pocas posibilidades de ascenso | 11.7 |
| Horario de trabajo inflexible | 5.8 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|---------------------------------------|----------|
| Mayor comunicación | 23.5 |
| Interés de la empresa por su personal | 23.5 |
| Condiciones de trabajo más adecuadas | 11.7 |
| Capacitación a todos los niveles | 5.8 |
| Revisión del sistema organizacional | 5.8 |
| Mejoras en sueldos y prestaciones | 5.8 |
| Mayores posibilidades de ascenso | 5.8 |
| Mayor interés en el trabajo | 5.8 |

Las siguientes tablas contienen los resultados obtenidos en porcentajes de la actitud de los trabajadores hacia los servicios generales (Tabla Núm. 21) y los factores que intervienen en el desempeño del trabajo, representados en la Tabla Núm. 22.

T A B L A 21

ACTITUD HACIA SERVICIOS GENERALES

| SERVICIOS EVALUADOS | BUENO | REGULAR | DEFICIENTE |
|------------------------------------|-------|---------|------------|
| ASPECTO | 45.9% | 41.9% | 12.2% |
| ILUMINACION | 51.8% | 38.4% | 9.9% |
| ESPACIO | 43.6% | 28.5% | 27.9% |
| VENTILACION | 30.2% | 32.6% | 37.2% |
| LIMPIEZA | 41.9% | 43.0% | 15.1% |
| SERVICIOS SANITARIOS | 36.0% | 37.8% | 26.2% |
| SERVICIOS TELEFONICOS | 47.0% | 36.0% | 16.9% |
| COMEDOR | 19.7% | 52.9% | 27.3% |
| SERVICIO MEDICO | 40.1% | 40.1% | 19.2% |
| UNIDADES POOL (66 no hacen uso) | 22.7% | 22.1% | 11.0% |

Como se observa en la Tabla, el 52.9% del personal, afirma que el servicio de comedor no es lo suficientemente adecuado a las necesidades de los trabajadores, el 37.8% considera regulares los servicios sanitarios, el 32.6% indican que la ventilación no es muy adecuada y el 28.5% menciona que no hay el suficiente espacio en las oficinas.

T A B L A 22

FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO

| FACTORES EVALUADOS | POCO | REGULAR | MUCHO |
|-------------------------------|-------|---------|-------|
| OLORES DESAGRADABLES | 38.3% | 32.0% | 29.1% |
| HUMEDAD | 73.3% | 20.3% | 6.4% |
| FRIO | 65.7% | 25.6% | 8.1% |
| CALOR | 30.3% | 27.9% | 41.9% |
| RUIDO | 15.1% | 20.9% | 64.0% |
| OTROS (135 no contestaron) | 1.2% | 1.2% | 7.0% |

En la tabla se reporta que un 64% de los trabajadores afirman que el ruido es uno de los factores que influyen en gran medida en el desempeño de su trabajo, otro 41.9% indican que el calor es otro de los factores que influyen en su desempeño.

DESCRIPCION PLANTA CIVAC

De acuerdo a los datos analizados en la Planta Civac, el 45.9% del personal afirma que la empresa muestra interés por los problemas de sus trabajadores, mientras que el 43.7% indican lo contrario.

El 83.3% del personal considera que su trabajo merece mayor reconocimiento.

Un 45.9% expresa que la compañía muestra atención por sus trabajadores, sin embargo, el 37.5% afirma que la empresa debe poner mayor atención a su personal.

En cuanto a la capacitación que la empresa imparte a sus trabajadores, el 43.7% afirma que ésta ha dado buenos resultados en la elaboración de su trabajo. Sin embargo, el 43.7% expresa que la capacitación que les ha sido impartida, no les ha aportado nada para mejorar su desempeño laboral.

En lo referente a las condiciones de seguridad bajo las cuales laboran, el 66.7% indica que éstas son adecuadas.

Un 41.7% del personal considera que la empresa toma las medidas necesarias para que su personal se desarrolle; así mismo, el 35.5% manifiesta que la compañía muestra desinterés por el desarrollo personal de sus trabajadores.

El 64.6% del personal muestra que su capacidad no se encuentra limitada en la realización de su trabajo.

En lo referente a las posibilidades de ascenso, el -

52.1% del personal afirma que sí existen oportunidades de ocu par puestos a otros niveles.

El 54.1% percibe un agradable ambiente de trabajo en la empresa.

El 56.2% afirma que si se le propusiera cambiar de empresa a un puesto similar al que tiene actualmente con la misma percepción salarial, no rechazaría la propuesta.

Un 83.4% del personal considera que forma parte importante de la compañía.

En cuanto a la satisfacción que obtiene el personal de su trabajo, el 66.7 % afirma que ésta es únicamente de naturaleza económica.

Por otro lado, el 52.1% manifiesta que la compañía se preocupa por mejorar a su personal.

Con respecto al sueldo que perciben los trabajadores, el 48% afirma que este corresponde con las labores del -- puesto que desempeña, mientras que el 43.8% no lo considera - adecuado.

En lo referente a las relaciones que propicia la empresa, el 47.9% del personal indica que la compañía no sólo propicia relaciones de trabajo, sin embargo, el 45.9% manifiesta que la organización propicia sólo relaciones laborales.

Por su parte el 52.1% del personal indica que las actividades que realiza son las inherentes al puesto que desempeña.

El 54.2% de los trabajadores expresan que la comunicación que tienen con la empresa es deficiente.

El 52% del personal considera que el sueldo que recibe de la compañía no es alto comparado con otras empresas de la región.

Un 77.7% expresa la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos, en el desempeño de sus actividades.

Por su parte el 91.7% de los trabajadores indican que su trabajo es lo bastante interesante y creativo.

En cuanto al apoyo que recibe el personal por parte de su supervisor al llevar a cabo una nueva actividad, el 70.8% afirma que su jefe inmediato los orienta y apoya en la realización de la misma.

En lo referente a las medidas de seguridad, el 93.7% consideran que es necesario tomar conocimientos de seguridad industrial para poder protegerse.

Ahora bien, el 64.9% indica que aún cuando el desempeño de su trabajo es satisfactorio, las posibilidades de ascenso son mínimas.

Con respecto a la comunicación que mantiene el personal con sus supervisores, el 83.5% expresan que el diálogo que se establece entre ambos es adecuado.

En cuanto a la capacitación recibida el 45.8% del personal indica que está acorde con las necesidades que su

puesto requiere. Sin embargo, el 37.5% consideran que la capacitación ha descuidado aspectos de gran utilidad para el desempeño del trabajo.

Un 45.8% afirma que su jefe reconoce las aportaciones adicionales que su personal hace. Por el contrario, el 39.6% indica que deberían tener reconocimiento cuando aportan algo adicional. Por su parte el 89.6% de los trabajadores afirman sentirse orgullosos de pertenecer a la empresa, lo que les permite compartir las metas y objetivos de la misma.

En lo que respecta a las relaciones entre la empresa y el personal, el 81.2% consideran éstas adecuadas y satisfactorias.

Con el objeto de condensar la descripción de los resultados anteriormente mencionados, se presentan en la siguiente tabla los enunciados de la encuesta y los porcentajes más significativos reportados por el personal.

T A B L A 23

PLANTA CIVAC

| <u>R e a c t i v o</u> | <u>Favorable</u> | <u>Indiferente</u> | <u>Desfavorable</u> |
|---|------------------|--------------------|---------------------|
| La Cía. muestra interés por los problemas personales de sus <u>trabajadores</u> | 45.9% | | 43.7% |
| Mi trabajo merece mayor reconocimiento | | | 83.3% |
| La atención que la Cía. muestra a sus trabajadores es deficiente | 45.9% | | 37.5% |

CONT.

PLANTA CIVAC

| <u>R e a c t i v o</u> | <u>Favorable</u> | <u>Indiferente</u> | <u>Desfavorable</u> |
|--|------------------|--------------------|---------------------|
| La capacitación que la Cia, imparte a sus trabajadores, me ha dado buenos resultados. | 43.7% | | 43.7% |
| Las condiciones de seguridad bajo las cuales trabajo son inadecuadas | 66.7% | | |
| La Cia. muestra desinterés por el desarrollo personal de sus trabajadores. | 41.7% | | 35.5% |
| Mi capacidad se encuentra limitada en la realización de mi trabajo | 64.6% | | |
| Existen posibilidades de ascenso en la Compañía. | 52.1% | | |
| Dentro de la empresa se percibe un agradable ambiente de trabajo. | 54.1% | | |
| Si se me propusiera cambiar de empresa a un puesto similar al que tengo actualmente y con el mismo sueldo, me cambiaría inmediatamente | | | 56.2% |
| Formo parte importante de la Cia. | 83.4% | | |
| El trabajo que realizo, sólo me satisface económicamente. | 66.7% | | |
| La empresa se preocupa por mejorar a su personal. | 52.1% | | |
| El sueldo que recibo de la Cia. no corresponde a las labores del puesto que desempeño. | 48.0% | | 43.8% |
| La empresa propicia sólo relaciones de trabajo. | 47.9% | | 45.9% |
| Realizo actividades ajenas al puesto que ocupo. | 52.1% | | |
| La comunicación que tenemos con la empresa es deficiente. | | | 54.2% |

CONT.

PLANTA CIVAC

| <u>R e a c t i v o</u> | <u>Favorable</u> | <u>Indiferente</u> | <u>Desfavorable</u> |
|---|------------------|--------------------|---------------------|
| El sueldo que recibo de la Cía. es más alto comparado con otras empresas de la región. | | | 52.0% |
| Mi trabajo me permite aplicar los conocimientos adquiridos. | 77.7% | | |
| Considero que mi trabajo es interesante. | 91.7% | | |
| Cuando tengo que realizar una nueva actividad, mi supervisor me orienta. | 70.8% | | |
| Es necesario tener conocimiento de las medidas de Seguridad Industrial para mi propia protección | 93.7% | | |
| Aún cuando el desempeño de mi trabajo es satisfactorio, las posibilidades de ascenso son mínimas. | | | 64.9% |
| Mantengo una buena comunicación con mi supervisor | 83.3% | | |
| La capacitación recibida ha descuidado aspectos de gran utilidad para el desempeño del trabajo. | 45.8% | | 37.5% |
| Mi jefe no reconoce las aportaciones adicionales que hago sobre mi trabajo. | 45.8% | | 39.6% |
| Estoy orgulloso de pertenecer a esta compañía. | 89.6% | | |
| Las relaciones que tengo con la empresa son buenas. | 81.2% | | |

A continuación se presentan una serie de tablas (desglosadas por plantas y éstas a su vez por áreas que la confor-

man), las cuales contienen la información de los tres aspectos contenidos en la segunda parte de la encuesta, tales aspectos son : en primer lugar, lo que más les gusta de trabajar en la empresa; en segundo lugar, lo que más les disgusta de trabajar en la empresa y finalmente las sugerencias del personal.

T A B L A 24

PLANTA I

(Personal sindicalizado)

LO QUE MAS LES AGRADA DE TRABAJAR EN
LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Trabajo personal | 17.0 |
| Sueldos y prestaciones, cercanía y buena comunicación | 16.8 |
| Desarrollo personal | 15.2 |
| Ambiente de trabajo | 14.1 |
| Imagen de la compañía | 13.4 |
| Seguridad económica | 10.4 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Trato inadecuado de sus supervisores | 39.0 |
| Falta de interés en el trabajo | 19.8 |
| Mala asignación de sueldos y presta ciones | 18.9 |

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Pocas posibilidades de ascenso | |
| Poco interés del Departamento de Personal | 17.3 |
| Falta de capacitación | |
| Servicios generales y condiciones bajo las cuales trabajan | 7.2 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Mayor comunicación con la empresa | 18.7 |
| Capacitación a todos los niveles | 14.3 |
| Mejorar servicios generales, mejorar sueldos y prestaciones | 14.9 |
| Revisión sistema organizacional | 10.3 |
| Interés de la empresa por su personal | 8.0 |

T A B L A 2 5

PLANTA 2

(Personal sindicalizado)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Trabajo personal e imagen de la cía. | 13.8 |
| Ambiente de trabajo | 11.7 |
| Buena comunicación, motivación e incentivos | 10.6 |

CONT.

PLANTA 2

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Desarrollo personal | 10.6 |
| Sueldo y prestaciones, horario de trabajo y seguridad económica | 8.5 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Trato inadecuado de sus supervisores | 22.9 |
| Condiciones de trabajo | 12.5 |
| Falta de organización en la compañía servicios generales y falta de interés en el trabajo que realizan | 11.3 |
| Ambiente de trabajo | 9.6 |
| Mala asignación de sueldos y prestaciones y horario inflexible | 9.3 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Mayor interés en la realización de su trabajo | 20.8 |
| Más capacitación | 17.7 |
| Interés de la empresa por su personal | 13.5 |
| Más comunicación y mejorar servicios generales | 9.3 |
| Condiciones de trabajo más adecuadas | 8.3 |
| Mejores sueldos y prestaciones | 3.1 |

T A B L A 2 6

PLANTA 3

(Personal sindicalizado)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Trabajo personal | 23.5 |
| Desarrollo personal | 16.1 |
| Ambiente de trabajo y seguridad económica | 20.4 |
| Sueldos y prestaciones | 7.3 |
| Imagen de la compañía, motivación e incentivos | 11.1 |
| Horario de trabajo, seguridad industrial y buena comunicación | 4.2 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Trato inadecuado de los supervisores | 22.0 |
| Ambiente y condiciones de trabajo | 16.7 |
| Pocas posibilidades de ascenso, servicios generales y horario inflexible | 10.8 |
| Mala asignación de sueldos y prestaciones | 8.2 |
| Actividades ajenas al puesto | 1.3 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Más comunicación con la empresa | 21.0 |
| Capacitación y condiciones de trabajo más adecuadas | 15.7 |
| Mayor interés en el trabajo que realizan | 11.4 |
| Revisión del sistema organizacional | 11.2 |
| Interés en el desarrollo de su personal | 10.0 |

T A B L A 2 7

AREAS AUXILIARES

(Personal sindicalizado)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|-----------------------|----------|
| Trabajo personal | 30.0 |
| Sueldo y prestaciones | 20.0 |
| Desarrollo personal | 20.0 |
| Imagen de la compañía | 10.0 |

CONT.

T A B L A 2 7

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Horario inflexible | 30.0 |
| Trato inadecuado de los supervisores | 20.0 |
| Pocas posibilidades de ascenso, Falta de organización y condiciones de trabajo | 10.0 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Mayor comunicación y mejorar ser- vicios generales | 40.0 |
| Capacitación, sueldos y presta- ciones e interés de la empresa por su personal | 10.0 |

T A B L A 2 8

G E R E N C I A

(Personal sindicalizado)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|-----------------------|----------|
| Imagen de la compañía | 50.0 |
| No contestaron | 50.0 |

CONT.

T A B L A 2 8

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--------------------|----------|
| Horario inflexible | 50.0 |
| No contestaron | 50.0 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Mayor interés en el trabajo que realizan | 50.0 |
| Mejores condiciones de trabajo | 50.0 |

T A B L A 2 9

PLANTA I

(Personal de Confianza)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Desarrollo Personal | 25.9 |
| Trabajo personal | 22.3 |
| Sueldo y prestaciones, ambiente de trabajo, horario, seguridad económica e incentivos | 24.8 |
| Imagen de la compañía | 18.0 |
| Cercanía y buena comunicación | 2.2 |

CONT.

T A B L A 29

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Trato inadecuado de los supervisores | 28.7 |
| Horario inflexible, mala asignación de sueldos y prestaciones actividades ajenas al puesto y falta de interés en el trabajo que realizan | 27.35 |
| Falta de organización en la compañía | 21.2 |
| Mal ambiente de trabajo | 15.0 |
| Pocas posibilidades de desarrollo, - servicios generales, condiciones de trabajo | 7.5 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Revisión del sistema organizacional | 25.6 |
| Mayor comunicación, mejores sueldos y prestaciones y mayor interés en el trabajo que realizan | 21.8 |
| Capacitación a todos los niveles | 21.7 |
| Mejorar servicios generales y mayores posibilidades de ascenso | 16.4 |

T A B L A 30

PLANTA 2
(Personal de Confianza)LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR EN
LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|-----------------------|----------|
| Imagen de la Compañía | 20.8 |
| Ambiente de trabajo | 20.8 |

CONT.

T A B L A 30

| | |
|---|------|
| Trabajo personal | 20.8 |
| Sueldos y prestaciones, seguridad industrial e incentivos | 4.1 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>X</u> |
|--------------------------------------|----------|
| Trato inadecuado de los supervisores | 45.4 |
| Ambiente de trabajo | 13.6 |
| Falta de capacitación | 9.0 |
| Pocas posibilidades de ascenso | 4.5 |

SUGERENCIAS

| | <u>X</u> |
|---|----------|
| Mayor capacitación | 22.7 |
| Más comunicación | 18.2 |
| Mayor interés de la empresa por su personal | 18.2 |
| Mayor interés en el trabajo que realizan | 13.6 |
| Revisión del sistema organizacional | 9.1 |
| Mejorar sueldos y prestaciones, y servicios generales | 4.5 |

T A B L A 3 I

PLANTA 3
(Personal de Confianza)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR EN
LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Imagen de la compañía y desarrollo personal | 61.4 |
| Ambiente de trabajo | 15.4 |
| Trabajo personal | 15.4 |
| Horario de trabajo accesible | 7.7 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--------------------------------------|----------|
| Trato inadecuado de los supervisores | 38.4 |
| Mayor comunicación | 23.0 |
| Sueldos y prestaciones | 15.3 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|---------------------------------------|----------|
| Mayor capacitación | 30.7 |
| Interés de la empresa por su personal | 23.0 |
| Revisión del sistema organizacional | 7.7 |

T A B L A 33

GERENCIA

(Personal de Confianza)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Imagen de la compañía | 28.5 |
| Ambiente de trabajo y trabajo personal | 25.6 |
| Desarrollo personal | 21.4 |
| Cercanía, buena comunicación y seguridad económica | 10.5 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Mala asignación de sueldos y prestaciones | 18.5 |
| Trato inadecuado de sus supervisores ambiente de trabajo, pocas posibilidades de ascenso | 14.8 |
| Condiciones de trabajo | 11.1 |
| Falta capacitación | 7.4 |
| Actividades ajenas al puesto | 7.4 |
| Falta de organización de la compañía | 10.1 |

CONT.

T A B L A 33

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Más capacitación | 21.7 |
| Revisión del sistema organizacional | 17.4 |
| Más comunicación | 13.0 |
| Mayor interés en el trabajo | 13.0 |
| Mayores posibilidades de ascenso, mejorar servicios generales y ma- yor eficiencia del departamento de personal | 4.3 |

Las siguientes tablas contienen los resultados obtenidos en porcentajes de la actitud de los trabajadores hacia los servicios generales (Tabla # 34) y los factores que intervienen en el desempeño del trabajo, representados en la Tabla # 35.

T A B L A 3 4

ACTITUD HACIA SERVICIOS GENERALES

| SERVICIO EVALUADO | BUENO | REGULAR | DEFICIENTE |
|---|--------|---------|------------|
| ASPECTO | 47.9 % | 43.8 % | 8.4 % |
| ILUMINACION | 54.1 % | 27.1 % | 18.8 % |
| ESPACIO | 58.4 % | 29.2 % | 12.5 % |
| VENTILACION | 31.3 % | 27.1 % | 41.7 % |
| LIMPIEZA | 50.0 % | 37.5 % | 12.5 % |
| SERVICIOS SANITARIOS | 50.0 % | 27.1 % | 22.9 % |
| SERVICIOS TELEFONICOS | 31.3 % | 39.6 % | 29.2 % |
| COMEDOR | 20.8 % | 47.9 % | 31.3 % |
| SERVICIO MEDICO | 43.8 % | 41.7 % | 14.6 % |
| UNIDAD POOL (166 trabajadores no usan) | 41.7 % | 10.4 % | 20.9 % |

En la tabla se observa claramente cómo el 41.7 % de los trabajadores afirman que la ventilación es uno de los servicios más deficientes en la compañía, asimismo el 31.3 % opina que el servicio de comedor se encuentra en las mismas condiciones.

T A B L A 3 5

FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO

| FACTORES EVALUADOS | POCO | REGULAR | MUCHO |
|-------------------------------|-------|---------|-------|
| OLORES DESAGRADABLES | 29.2% | 25.0% | 45.0% |
| HUMEDAD | 4.2% | 16.7% | 79.2% |
| FRIO | 16.7% | 25.0% | 58.3% |
| CALOR | 37.5% | 27.1% | 35.4% |
| RUIDO | 25.0% | 16.7% | 58.4% |
| OTROS (587 no contestaron) | | 2.1% | 2.1% |

En la tabla se observa que el 79.2% de los trabajadores opinan que la humedad es uno de los factores que más influyen en la realización de su trabajo. El 58.3% consideran otros 2 factores determinantes en el desempeño, estos son el frío y el ruido.

DESCRIPCION PLANTA AGUASCALIENTES

En los datos obtenidos de la Planta Aguascalientes, se encontró que el 51.5% del personal considera que la compañía muestra interés por los problemas que afectan a sus trabajadores.

Se observó que el 89.7% del personal expresan que - su trabajo ha recibido el reconocimiento que merece.

En lo que concierne a la atención que la compañía presta a sus trabajadores, el 44% está a gusto con la atención que recibe por parte de la empresa. Sin embargo, el 34.1% no la considera adecuada.

En lo referente a la capacitación que la compañía - imparte a sus trabajadores, el 70.2% del personal opina que -- los cursos de capacitación recibidos le han sido de gran utilidad.

Con respecto a las condiciones de seguridad bajo las cuales labora el personal de la compañía, el 71.2% indica que dichas condiciones son deficientes e inadecuadas.

Un 41.5% del personal considera que la empresa toma las medidas necesarias para que su personal se desarrolle individualmente; por otro lado, el 41.5% afirma que la empresa no se interesa por esta situación.

El 57.4% del personal indica que su capacidad le - permite desempeñar sus funciones adecuadamente.

En cuanto a las posibilidades de ascenso en la compañía, el 51.4% del personal expresa que existen oportunidades de ocupar puestos superiores. En lo referente al ambiente de trabajo, el 64.6% del personal se siente a gusto con el mismo.

Con respecto a la posibilidad de cambiar de empresa a un puesto de similar jerarquía y con el mismo sueldo, el 50% del personal no rechazaría la proposición.

Un 67.3% del personal se considera parte importante de la compañía; por lo que su integración y pertenencia a la misma les permite compartir los objetivos y metas de la compañía.

Para el 67.7% del personal, la satisfacción que recibe por el trabajo que realiza es meramente económica.

El 53.3% de los trabajadores, opina que la compañía se preocupa por dar apoyo a su personal.

En cuanto al sueldo que perciben, el 41.2% del personal manifiesta que éste corresponde a las labores del puesto que desempeña, sin embargo, el 37.9% considera que su trabajo merece mayor remuneración.

Por otro lado, el 49.7% del personal piensa que la empresa sólo está interesada en propiciar relaciones de trabajo.

Se observó que el 56.8% del personal considera que lleva a cabo actividades ajenas al puesto que ocupa.

En lo referente a la comunicación que existe entre

empresa y empleado, el 49.3% del personal afirma que la comu
nicación que existe entre ambas partes es adecuada, en contrap
osición con el 41.5% expresa que el diálogo no es satis-
factorio.

Con respecto al sueldo que la empresa otorga a sus
trabajadores por el desempeño de sus labores comparado con las
empresas de la región, el 41.9% del personal afirma que los ni
veles de sueldo son adecuados.

Un 72.7% del personal afirma que su trabajo le per-
mite apliar los conocimientos, experiencia y preparación que -
ha adquirido.

Ahora bien, el 88.2% de los trabajadores consideran
que su trabajo es interesante, variado y les ofrece nuevas ex-
periencias y aprendizaje.

El 64.1% del personal afirma que su jefe le orienta,
apoya y colabora para encontrar una mejor solución a sus acti-
vidades.

En lo referente a la necesidad de conocer las medi-
das de seguridad industrial, el 95.4% del personal indica que
es indispensable el buen manejo de éstas para desempeñar satis-
factoriamente sus funciones.

En cuanto a las posibilidades de ascenso que la com
paña ofrece, el 64.9% de los trabajadores opinan que existen
oportunidades de ocupar otros puestos a nivel superior.

De acuerdo con el 71.7% del personal, la comunica--

ción que sostienen con sus supervisores es adecuada.

Un 56.3% opina que los cursos de capacitación impartidos por la empresa, han descuidado aspectos de gran utilidad para el desempeño del trabajo.

El 43.3% del personal está contento por la aceptación que tienen sus ideas e iniciativa personal por parte de su supervisor; mientras que el 39% afirma que su jefe inmediato rechaza su participación y no acepta otras ideas ajenas.

Ahora bien, al 67.7% del personal le gusta trabajar para la compañía, y expresa orgullo por pertenecer a ésta.

En cuanto a las relaciones que la empresa mantiene con su personal, el 67% está a gusto con las mismas indicando lo satisfactorias que éstas son.

Con el objeto de condensar la descripción de los resultados anteriormente mencionados, se presentan en la siguiente tabla los reactivos de la encuesta y los porcentajes más significativos reportados por el personal.

T A B L A 3 6

| <u>Re a c t i v o</u> | <u>Favorable</u> | <u>Indiferente</u> | <u>Desfavorable</u> |
|--|------------------|--------------------|---------------------|
| La Cía. muestra interés por los problemas personales de sus <u>trabajadores.</u> | 51.1% | | |
| Mi trabajo merece mayor reconocimiento. | 89.7% | | |

CONT.

T A B L A 3 6

| <u>R e a c t i v o</u> | <u>Favorable</u> | <u>Indiferente</u> | <u>Desfavorable</u> |
|---|------------------|--------------------|---------------------|
| La atención que la compañía presta a sus trabajadores, es deficiente. | 44.0% | | 34.1% |
| La capacitación que la compañía imparte a sus trabajadores, me ha dado buenos resultados. | 70.2% | | |
| Las condiciones de seguridad, bajo las cuales trabajo son inadecuadas. | | | 71.2% |
| La compañía muestra desinterés por el desarrollo personal de sus trabajadores. | 41.5% | | 41.5% |
| Mi capacidad se encuentra limitada en la realización de mi trabajo. | 57.4% | | |
| Existen posibilidades de ascenso en la compañía. | 51.4% | | |
| Dentro de la empresa se percibe un agradable ambiente de trabajo. | 64.6% | | |
| Si se me propusiera cambiar de empresa a un puesto similar al que tengo actualmente y con el mismo sueldo, me cambiaría inmediatamente. | | | 50.0% |
| Formo parte importante de la Cía. | 67.3% | | |
| El trabajo que realizo, sólo me satisface económicamente. | 67.7% | | |
| La empresa se preocupa por mejorar a su personal. | 53.3% | | |
| El sueldo que recibo no corresponde a las labores del puesto que desempeño | 41.2% | | 37.9% |

CONT.

T A B L A 3 6

| <u>R e a c t i v o</u> | <u>Favorable</u> | <u>Indiferente</u> | <u>Desfavorable</u> |
|--|------------------|--------------------|---------------------|
| La empresa propicia sólo relaciones de trabajo | 49.7% | | |
| Realizo actividades ajenas al puesto que ocupo. | 56.8% | | |
| La comunicación que tenemos con la empresa es deficiente. | 49.3% | | 41.5% |
| El sueldo que recibo de la Cia. es más alto comparado con otras empresas de la región. | 41.9% | | |
| Mi trabajo me permite aplicar los conocimientos adquiridos. | 72.7% | | |
| Considero que mi trabajo es <u>in</u> teresante. | 88.2% | | |
| Cuando tengo que realizar una nueva actividad mi supervisor me orienta. | 64.1% | | |
| Es necesario tener conocimiento de las medidas de Seguridad Industrial para mi propia protección. | 95.4% | | |
| Aún cuando el desempeño de mi trabajo es satisfactorio, las posibilidades de ascenso son mínimas. | 64.9% | | |
| Mantengo una buena comunicación con mi supervisor | 71.7% | | |
| La capacitación recibida ha <u>des</u> cuidado aspectos de gran utilidad para el desempeño del trabajo | | | 56.3% |
| Mi jefe no reconoce las aportaciones adicionales que hago sobre mi trabajo. | 43.3% | | 39.0% |

T A B L A 4 0

GERENCIA

(Personal sindicalizado)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Desarrollo personal, posibilidades de ascenso | 100 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|-------------------------------------|----------|
| Condiciones bajo las cuales trabaja | 100 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|----------------------------------|----------|
| Capacitación a todos los niveles | 100 |

CONT.

T A B L A 3 6

| <u>R e a c t i v o</u> | <u>Favorable</u> | <u>Indeciso</u> | <u>Desfavorable</u> |
|---|------------------|-----------------|---------------------|
| Estoy orgulloso de pertenecer a esta Compañía. | 67.7% | | |
| Las relaciones que tengo con la empresa son buenas. | 67.0% | | |

A continuación se presentan una serie de tablas (de glosadas por plantas y éstas a su vez por áreas que las conforman), las cuales contienen la información de los tres aspectos contemplados en la segunda parte de la encuesta. Tales aspectos son en primer lugar, lo que les gusta de trabajar en la empresa, en segundo lugar, lo que les disgusta de trabajar en la empresa y finalmente, las sugerencias del personal.

T A B L A 3 7

FUNDICION

(Personal sindicalizado)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|-----------------------|----------|
| Ambiente de trabajo | 38.8 |
| Desarrollo personal | 22.2 |
| Trabajo personal | 11.8 |
| Imagen de la compañía | 5.5 |

CONT.

T A B L A 37

| | <u>%</u> |
|------------------------|----------|
| Sueldos y prestaciones | 5.5 |
| Comunicación | 5.5 |
| Seguridad Industrial | 5.5 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Servicios generales | 22.2 |
| Horario de trabajo inflexible | 22.2 |
| Trato inadecuado por parte de los supervisores | 11.1 |
| Falta de organización de la Cía. | 5.5 |
| Falta de capacitación | 5.5 |
| Mala asignación de sueldos y pres- taciones | 5.5 |
| Condiciones de trabajo | 5.5 |
| Actividades ajenas al puesto | 5.5 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Mayor interés de la empresa por su personal | 26.3 |
| Más capacitación | 21.0 |
| Mejorar servicios generales | 15.7 |

T A B L A 38

ESTANPADO

(Personal sindicalizado)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Ambiente de trabajo | 22.8 |
| Trabajo en sí, desarrollo personal | 20.0 |
| Imagen de la compañía | 14.2 |
| Desarrollo personal | 14.2 |
| Sueldos y prestaciones y seguridad económica | 11.4 |
| Buena comunicación y horario de trabajo | 11.3 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Pocas posibilidades de ascenso | 34.2% |
| Trato inadecuado de sus supervisores | 17.1% |
| Servicios generales y horario inflexible | 17.0 |
| Falta de organización de la compañía y actividades ajenas al puesto | 11.4 |
| Mal ambiente de trabajo y falta de capacitación | 5.6 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|-------------------------------------|----------|
| Revisión del sistema organizacional | 18.7 |
| Mejorar sueldos y prestaciones | 15.6 |

CONT.

T A B L A 3 8

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Capacitación a todos los niveles | 12.5 |
| Mayor comunicación y mejores ser- vicios generales | 9.3 |
| Mayores posibilidades de ascenso | 6.2 |
| Mayor interés en el trabajo | 6.2 |

T A B L A 3 9

PLANTA MOTOR

(Personal sindicalizado)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Desarrollo personal, posibilidades de ascenso, identificación con la empresa | 10.2 |
| Ambiente agradable de trabajo | 9.4 |
| Seguridad industrial | 7.0 |
| Trabajo personal | 7.0 |
| Horario accesible | 6.2 |
| Imagen de la compañía y sueldos y prestaciones | 5.5 |

CONT.

T A B L A 39

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Trato inadecuado de los supervisores | 22.8 |
| Ambiente de trabajo, falta de organización de la compañía, falta de capacitación, mala asignación de sueldos y prestaciones | 20.8 |
| Horario de trabajo | 12.2 |
| Servicios generales | 10.5 |
| Pocas posibilidades de ascenso | 7.0 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Mayor interés por su trabajo | 16.1 |
| Más capacitación | 12.9 |
| Mayor comunicación y mejores servicios generales | 11.2 |
| Interés de la empresa por su personal | 8.0 |
| Mayor eficiencia en el Departamento de Personal y condiciones de trabajo más adecuadas | 6.4 |
| Mejores sueldos y prestaciones, así como posibilidades de ascenso. | 3.2 |

T A B L A 4 1

FUNDICION

(Personal de Confianza)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Ambiente de trabajo | 36.3 |
| Desarrollo personal | 31.8 |
| Imagen de la compañía | 13.6 |
| Trabajo personal | 9.0 |
| Buena comunicación y seguridad industrial | 9.0 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Trato inadecuado de supervisores, falta de organización de la Cía. | 23.8 |
| Pocas posibilidades de ascenso | 19.0 |
| Servicios generales | 9.5 |
| Falta de interés en el trabajo | 4.7 |
| Condiciones de trabajo | 4.7 |
| Poco interés del Departamento de Personal | 4.7 |
| Mal ambiente de trabajo | 4.7 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Más capacitación | 31.8 |
| Más comunicación y revisión del sistema organizacional | 9.1 |

CONT.

T A B L A 4 1

| | <u>%</u> |
|---------------------------------------|----------|
| Mejorar sueldos y prestaciones | 4.5 |
| Mayores posibilidades de ascenso | 4.5 |
| Interés de la empresa por su personal | 4.5 |
| Mejores condiciones de trabajo | 4.5 |

T A B L A 4 2

 PLANTA ESTAMPADO
 (Personal de Confianza)

 LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
 EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|---|----------|
| Desarrollo personal, posibilidades de ascenso | 37.5 |
| Ambiente de trabajo y seguridad económica | 17.5 |
| Horario de trabajo | 12.5 |
| Trabajo personal | 11.0 |

 LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
 EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Trato inadecuado de los supervisores | 20.5 |
| Mal ambiente de trabajo y servicios generales | 17.9 |
| Falta de organización de la Cía. | 12.8 |
| Pocas posibilidades de ascenso | 10.6 |
| Falta de capacitación, mala asignación de sueldos y prestaciones | 10.0 |

CONT.

T A B L A 4 2

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Más comunicación | 19.0 |
| Interés de la empresa por su personal | 14.2 |
| Mayor interés en el trabajo | 11.9 |
| Capacitación y servicios generales | 11.8 |
| Revisión del sistema organizacional | 7.1 |
| Mejorar sueldos y prestaciones, y condiciones de trabajo | 4.7 |

T A B L A 4 3

M O T O R

(Personal de Confianza)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Desarrollo personal | 34.4 |
| Seguridad económica, imagen de la compañía, sueldos, buena comunicación y seguridad industrial | 29.5 |
| Trabajo personal | 20.5 |
| Ambiente de trabajo | 16.0 |

T A B L A 4 3

CONT.

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | |
|---|----------|
| | <u>Σ</u> |
| Servicios Generales | 22.8 |
| Trato inadecuado de los supervisores | 21.7 |
| Pocas posibilidades de ascenso, falta de capacitación | 20.1 |
| Ambiente de trabajo | 21.6 |

SUGERENCIAS

| | |
|--|----------|
| | <u>Σ</u> |
| Mayor interés en su trabajo | 19.5 |
| Mejorar sueldos y prestaciones, mayores posibilidades de ascenso | 17.0 |
| Revisión del sistema organizacional | 17.0 |
| Mayor comunicación | 12.2 |

T A B L A 4 4

G E R E N C I A
(Personal de Confianza)

LO QUE MAS LES GUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | |
|---|----------|
| | <u>Σ</u> |
| Ambiente de trabajo | 27.7 |
| Imagen de la compañía | 22.7 |
| Desarrollo personal | 18.1 |
| Trabajo personal y sueldos y prestaciones | 18.09 |

CONT.

T A B L A 44

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Horario de trabajo y seguridad económica | 9.0 |

LO QUE MAS LES DISGUSTA DE TRABAJAR
EN LA EMPRESA

| | <u>%</u> |
|--------------------------------------|----------|
| Trato inadecuado de los supervisores | 45.0 |
| Ambiente de trabajo | 2.0 |
| Servicios generales | 20.0 |
| Falta de organización de la compañía | 10.0 |

SUGERENCIAS

| | <u>%</u> |
|--|----------|
| Mayor interés de la empresa por su personal | 28.5 |
| Más capacitación | 19.0 |
| Mayor comunicación y mayor interés en su trabajo | 14.2 |
| Revisión del sistema organizacional | 14.1 |

Las siguientes tablas contienen los resultados obtenidos en porcentaje de la actitud de los trabajadores hacia los servicios generales (Tabla # 45) y los factores que intervienen en el desempeño del trabajo representados en la Tabla 46.

T A B L A 4 5

ACTITUD HACIA SERVICIOS GENERALES

| SERVICIO EVALUADO | BUENO | REGULAR | DEFICIENTE |
|------------------------------------|-------|---------|------------|
| ASPECTO | 62.4% | 27.7% | 9.9% |
| ILUMINACION | 56.3% | 30.1% | 13.4% |
| ESPACIO | 62.8% | 22.3% | 14.9% |
| VENTILACION | 36.9% | 31.9% | 31.2% |
| LIMPIEZA | 52.8% | 30.5% | 16.7% |
| SERVICIOS SANITARIOS | 30.8% | 35.8% | 33.4% |
| SERVICIOS TELEFONICOS | 33.0% | 29.8% | 37.2% |
| COMEDOR | 18.4% | 35.8% | 45.7% |
| SERVICIO MEDICO | 37.6% | 42.6% | 19.9% |
| UNIDADES POOL (126 no hace uso) | 23.4% | 17.4% | 14.5% |

Como se reporta en la tabla, el 45.7% afirma que el servicio de comedor, la ventilación, los servicios sanitarios y telefónicos, se encuentran en muy malas condiciones.

T A B L A 4 6

FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO.

| FACTORES EVALUADOS | POCO | REGULAR | MUCHO |
|-------------------------------|-------|---------|-------|
| OLORES DESAGRADABLES | 61.0% | 33.3% | 14.9% |
| HUMEDAD (4 NO CONTESTARON) | 80.1% | 11.0% | 7.5% |
| FRIO | 59.3% | 20.6% | 20.1% |
| CALOR | 33.6% | 26.6% | 39.8% |
| RUIDO | 22.1% | 30.5% | 47.4% |
| OTROS (242 NO CONTESTARON) | 4.6% | 2.8% | 6.7% |

En la tabla se reporta que un 47.4% del personal con sidera que el ruido es uno de los factores que más influyen en la realización del trabajo, así como el calor en la Planta.

Una vez hecho el análisis descriptivo de los datos, se procedió a elaborar el análisis inferencial, para la primera fase (estudio piloto), para lo cual, del S.P.S.S. se eligieron 2 programas, el primero fué el de la prueba "t" cuyo objetivo es en contrar diferencias significativas entre las medias de 2 grupos con respecto a una variable dependiente.

Dentro de la investigación se utilizó la prueba "t" con la finalidad de encontrar diferencias en cada una de las dimen siones evaluadas con respecto a las variables independientes: tipo de personal (sindicalizado y de confianza) y sexo (hombres

o mujeres). Esta prueba se utilizó debido a que las dimensiones evaluadas presentaban un nivel de medición intervalar y se establecía la comparación entre 2 grupos. Los datos obtenidos fueron los siguientes:

T A B L A 4 7

La siguiente tabla muestra las diferencias entre el tipo de personal (sindicalizado y de confianza) con respecto a las diferentes dimensiones que conforman la actitud hacia la compañía.

| D I M E N S I O N | t | P |
|-------------------------------------|--------|----------|
| SUPERVISION | - 1.17 | 0.24 |
| INTERES DE LA EMPRESA | - 1.23 | 0.22 |
| CAPACITACION | 1.82 | 0.69 |
| SEGURIDAD INDUSTRIAL | - 4.04 | 0.000 ** |
| TRABAJO | - 4.46 | 0.000 ** |
| POSIBILIDADES DE ASCENSO | 9.93 | 0.05 * |
| RELACIONES ENTRE EMPRESA Y EMPLEADO | - 3.67 | 0.000 ** |
| INTEGRACION A LA EMPRESA | - 4.58 | 0.000 ** |
| SUELDO | 4.43 | 0.000 ** |
| SERVICIOS GENERALES | - 3.26 | 0.001 ** |

* .05

** .01

Con respecto a la variable Supervisión, se obtuvo una prueba F para el grupo 1 y 2 de 1.15 con una probabilidad de 0.12 que al no ser significativa, se interpretó t con varianza estimada de - 1.17 con 975 grados de libertad y una significancia o probabilidad de 0.24 que al ser $.05$, se acepta H_0 y se rechaza H_1 ; lo que indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre el personal sindicalizado y el personal de confianza con respecto a la variable.

De acuerdo con la variable Interés de la Empresa se encontró una prueba F para el grupo 1 y 2 de 1.32 con una probabilidad de 0.0003 que al ser significativa se interpretó t con varianza no estimada de - 1.23 con 823.83 grados de libertad y una probabilidad de 0.22, que al ser $>.05$, se acepta H_0 y se rechaza H_1 , por lo tanto se dice que no existen diferencias estadísticamente significativas entre el personal sindicalizado y el de confianza con respecto a la variable.

Para la variable Capacitación, se tiene una prueba F para el grupo 1 y 2 de 1.14 con una probabilidad de 0.16, y dado que ésta no es significativa, se obtiene un valor de t cuando la varianza es estimada de 1.82 con 975 grados de libertad y una significancia de 0.69, que al ser $>.05$, se acepta H_0 y se rechaza H_1 ; lo que indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre el personal sindicalizado y el personal de confianza con respecto a la variable.

En la variable Seguridad Industrial se encontró que

para el grupo 1 y 2 el valor de F es igual a 1.13 con una probabilidad de 0.17, la cuál no es significativa, por lo que se interpretó t cuando la varianza es estimada siendo su valor de - 4.04 con 975 grados de libertad y una probabilidad de 0.00 que al ser ≤ 0.05 se rechaza H_0 y se acepta H_1 , lo que indica que, existen diferencias estadísticamente significativas entre el personal sindicalizado y el personal de confianza con respecto a la variable; ya que se observa una actitud más favorable en el personal de confianza ($\bar{x} = 5.94$) que en el personal sindicalizado ($\bar{x} = 5.53$).

Se observa una prueba F para el grupo 1 y 2 de 1.03 con una probabilidad de 0.77, que al no ser significativa se interpretó t con varianza estimada de - 4.46 teniendo 975 grados de libertad y una probabilidad de 0.00, la cual es ≤ 0.05 , por lo que se rechaza H_0 y se acepta H_1 , lo que indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre el personal sindicalizado y el personal de confianza con respecto a la variable trabajo; puesto que el personal de confianza presenta una actitud más favorable ($\bar{x} = -10.6$) que el personal sindicalizado ($\bar{x} = 9.87$).

De acuerdo con la variable Posibilidades de ascenso, el valor que se obtiene de la prueba F es de 1.14 para ambos grupos (1 y 2), cuya probabilidad es de 0.13; dado que ésta no es significativa se interpretó t con varianza estimada de 1.93 con 975 grados de libertad y una significancia o probabilidad de 0.05 que al ser ≤ 0.05 se rechaza H_0 y se acepta H_1 , por lo tanto, existen diferencias estadísticamente significativas entre el personal sindicalizado y el personal de confianza con respecto a la variable, ya que se observa una actitud más favorable en el personal sindicalizado ($\bar{x} = 4.00$) que en el personal de confianza ($\bar{x} = 3.74$).

En lo que respecta a la variable Relaciones entre empresa y empleado se obtiene una prueba F para el grupo 1 y 2 de 1.02 con una probabilidad de 0.84 que al no ser significativa se interpretó t con varianza estimada de -3.67 con 975 grados de libertad y una probabilidad de 0.000, la cual es $< .05$ por lo tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 , lo que indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre el personal sindicalizado y el personal de confianza con respecto a la variable; en donde el personal de confianza tiene una actitud más favorable ($\bar{x} = 9.44$) que el personal sindicalizado ($\bar{x} = 8.70$).

El valor que se obtiene en la prueba F para el grupo 1 y 2 en la variable Integración a la empresa es de 1.06 con una probabilidad de 0.49, como no es significativa se interpretó t con varianza estimada de 4.43 con 975 grados de libertad y una probabilidad de 0.00 la cual es $< .05$, por tanto se rechaza H_0 y se acepta H_1 , teniendo entonces que, existen diferencias estadísticamente significativas entre el personal de confianza y el personal sindicalizado con respecto a la variable, en donde se observa que la actitud es más favorable en el personal sindicalizado ($\bar{x} = 4.15$) que en el personal de confianza ($\bar{x} = 3.63$).

De los resultados obtenidos para la variable Servicios generales se tiene que para el grupo 1 y 2 el valor de F es -- igual a 1.05 con una probabilidad de 0.56 y como no es significativa se interpretó la t con varianza estimada de - 3.26 con 975 grados de libertad y una probabilidad o significancia de 0.001 que al ser $< .05$ se rechaza H_0 y se acepta H_1 ; lo que indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre el personal sindicalizado y el personal de confianza con respecto a la variable. En donde se observa que el personal de confianza presenta una actitud más favorable ($\bar{x} = 47.64$) que el personal sindicalizado ($\bar{x} = 45.71$) (Ver Tabla 16).

Por otro lado tomando en cuenta la variable sexo, se encontró - que :

Con respecto a la variable Supervisión, se obtiene - una prueba F para el grupo 1 y 2 de 1.26 con una probabilidad de 0.13 que al no ser significativa se interpreta t con varian- za estimada de - 1.69 con 972 grados de libertad y una proba- bilidad de 0.09 la cual es $>.05$, por tanto se acepta H_0 y se - rechaza H_1 , lo que indica que no existen diferencias estadísti- camente significativas entre hombres y mujeres con respecto a la variable.

Para la variable Interés de la empresa, se observa - una prueba F para el grupo 1 y 2 de 1.13 con una probabilidad - de 0.43 y como no es significativa se interpreta t cuando la va- rianza es estimada, siendo su valor igual a -0.11 con 972 gra- dos de libertad y una probabilidad de 0.91 que al ser $>.05$ se - acepta H_0 y se rechaza H_1 , por lo que se dice que no existen - diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mu- jeres con respecto a la variable.

En la variable Capacitación, se encontró una prueba F para el grupo 1 y 2 de 1.37 con una probabilidad de 0.04 y - dado que ésta es significativa se interpreta t con varianza no estimada de 1.81 con 90.89 grados de libertad y una probabilidad o significancia de 0.07 que al ser $>.05$ se acepta H_0 y se re- chaza H_1 , por lo tanto no existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres respecto a la variable.

El valor de la prueba F para ambos grupos en la varia- ble Seguridad Industrial es de 1.10 con una probabilidad de 0.51, la cual no es significativa por lo que se interpretó la t con - varianza estimada de 0.77 con 972 grados de libertad y una pro-

babilidad de 0.44 que al ser $>.05$ se acepta H_0 y se rechaza H_1 , lo que indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres con respecto a la variable.

Se tiene que para el grupo 1 y 2 el valor de F es -- igual a 1.08 con una probabilidad de 0.62; como ésta no es significativa, se interpreta la t con varianza estimada de 0.77 - con 972 grados de libertad y una probabilidad de 0.44, la cual es $>.05$ por lo tanto se acepta H_0 y se rechaza la H_1 puesto que no existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres con respecto a la variable Trabajo.

En cuanto a la variable Posibilidades de ascenso se observa una prueba F para el grupo 1 y 2 de 1.19 con una probabilidad de 0.25 y dado que ésta no es significativa se interpretó t cuando se estima la varianza, cuyo valor es de 2.81 con - 972 grados de libertad y una probabilidad de 0.0005 que al ser $<.05$ se rechaza H_0 y se acepta H_1 , lo que indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en lo referente a la variable, ya que se observa que la actitud de los hombres ($\bar{x} = 3.93$) es más favorable, que la de mujeres ($\bar{x} = 3.28$).

De los resultados obtenidos para la variable Relaciones entre empresa y empleado, se obtuvo una prueba F de 1.08 con una probabilidad de 0.59 que al no ser significativa se interpretó t con varianza estimada de - 1.21 con 972 grados de libertad y una probabilidad de 0.22 que al ser $>.05$ se acepta H_0 y se rechaza H_1 , lo que indica que no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres con respecto a la variable.

Para la variable Integración a la empresa, se encontró que el valor de la prueba F para el grupo 1 y 2 es de 1.17

con una probabilidad de 0.38 y como ésta no es significativa, se interpretó la t cuando la varianza es estimada, siendo su valor de - 1.44 con 972 grados de libertad y una probabilidad de 0.14, la cual es $>.05$ por lo que se acepta H_0 y se rechaza H_1 ; ya que no se observan diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres con respecto a la variable.

En la variable Sueldo, se observó un valor de F igual a 1.18 tanto para el grupo 1 como para el 2, con una probabilidad de 0.34 que al no ser significativa se interpreta la t con varianza estimada de 3.17 con 972 grados de libertad y una probabilidad o significancia de 0.002 que al ser $<.05$ se rechaza H_0 y se acepta H_1 ; lo que indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres con respecto a la variable; ya que la actitud de los hombres es más favorable ($\bar{x} = 3.98$) que la de las mujeres ($\bar{x} = 3.32$).

Finalmente, se tiene que para la variable Servicios generales, el valor de F para el grupo 1 y 2 es de 1.10 con una probabilidad de 0.52 y dado que no es significativa se interpretó la t con varianza estimada de 2.15 con 972 grados de libertad y una probabilidad de 0.031 que al ser $<.05$ se rechaza H_0 y se acepta H_1 , lo que indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres con respecto a la variable, en donde las mujeres presentan una actitud más favorable ($\bar{x} = 48.64$) que los hombres ($\bar{x} = 46.34$) (Ver Tabla 17).

La siguiente tabla muestra las diferencias entre hombres y mujeres, con respecto a los diferentes dimensiones que conforman la actitud hacia la compañía.

T A B L A 4 8

| D I M E N S I O N | t | P |
|--|--------|----------|
| SUPERVISION | - 1.69 | 0.09 |
| INTERES DE LA EMPRESA | - 0.11 | 0.91 |
| CAPACITACION | 1.81 | 0.07 |
| SEGURIDAD INDUSTRIAL | 0.31 | 0.75 |
| TRABAJO | 0.77 | 0.44 |
| POSIBILIDADES DE ASCENSO | 2.81 | 0.005 ** |
| RELACIONES ENTRE EMPRESA Y EMPLEADO | - 1.21 | 0.22 |
| INTEGRACION A LA EMPRESA | - 1.44 | 0.14 |
| SUELDO | 3.17 | 0.002 ** |
| SERVICIOS GENERALES | - 2.15 | 0.03 * |

* .05

** .01

El segundo programa utilizado para el estudio inferencial fue el ANOVA, el cual analiza la diferencia entre varianzas de más de dos grupos con respecto a una o más variables dependientes. Dentro de este estudio se utilizó el análisis de varianzas simple y el análisis factorial de varianzas, en el primero de ellos, se obtuvieron diferencias de cada una de las dimensiones con respecto al lugar de residencia de cada una de las plantas (Civac, México, Toluca, Lerma y Aguascalientes). Por otro lado, con respecto al análisis factorial de varianzas, se obtuvie

ron las diferencias significativas de cada una de las dimensiones con respecto a variables independientes, área, tipo de personal y lugar de residencia de la Planta, así como la interacción de las mismas.

Con respecto al análisis de varianza simple, se obtuvieron los siguientes resultados:

En cuanto a la supervisión, se observó un valor de $F = 2.26$ con una $p = .08$ que al ser $> .05$, se acepta la H_0 y se rechaza la H_1 , encontrando con ello que no hay diferencias estadísticamente significativas en la supervisión; dependiendo del lugar de residencia de cada una de las plantas.

En la variable interés de la empresa, se observó un valor de $F = .951$ con una $p = .41$ que al ser > 0.05 se acepta la H_0 y se rechaza la H_1 , encontrando con ello que no hay diferencias estadísticamente significativas en el interés de la empresa por su personal dependiendo del lugar de residencia de cada una de las plantas.

En lo que se refiere a la capacitación, se observó un valor de $F = 2.25$ con una $p = .08$ que al ser $> .05$ se acepta la H_0 y se rechaza la H_1 , encontrando con ello que no hay diferencias estadísticamente significativas en la capacitación dependiendo del lugar de residencia de cada una de las plantas.

Por otro lado, la seguridad industrial se observó con un valor de $F = 3.15$ con una $p = .02$ que al ser $< .05$ se acepta la H_1 y se rechaza la H_0 , encontrando con ello que hay diferencias estadísticamente significativas en cuanto a la seguridad industrial, dependiendo del lugar de residencia de cada una de

las plantas. Encontrándose una actitud más favorable en Planta Lerma (6.06) en comparación con las otras plantas.

En cuanto al trabajo en sí y el desarrollo personal, se observó un valor de $F = 1.03$ con una $p = .37$ que al ser $> .05$ se acepta la H_0 y se rechaza la H_1 , encontrando con ello que no hay diferencias estadísticamente significativas en el trabajo en sí y desarrollo personal dependiendo del lugar de residencia de cada una de las plantas.

En lo que se refiere a las posibilidades de ascenso, se observó un valor de $F = .06$ con una $p = .61$ que al ser $> .05$ se acepta la H_0 y se rechaza la H_1 , encontrando con ello que no hay diferencias estadísticamente significativas en las posibilidades de ascenso dependiendo del lugar de residencia de cada una de las plantas.

En cuanto a las relaciones entre empresa y empleado, se observó un valor de $F = 4.69$ con una $p = .003$ que al ser $< .05$ se acepta la H_1 y se rechaza la H_0 , encontrando con ello que hay diferencias estadísticamente significativas en las relaciones entre empresa y empleado dependiendo del lugar de residencia de cada una de las plantas. Se encontró una actitud más favorable en Planta Toluca (9.85) en comparación con el resto de las plantas.

En cuanto a la integración a la empresa se observó una $F = 2.92$ con una $p = .033$ que al ser $< .05$ se acepta la H_1 y se rechaza la H_0 , encontrando con ello que hay diferencia estadísticamente significativa, en la integración a la empresa dependiendo del lugar de residencia de cada una de ellas. Encontrándose una actitud más favorable en Planta Toluca (10.74) en com-

paración con las otras plantas.

En lo que se refiere al Sueldo, se observó una $F=14.01$ con un $p = .00$ que al ser $<.05$ se acepta la H_1 y se rechaza la H_0 , encontrando con ello que hay diferencias estadísticamente significativas en cuanto al sueldo dependiendo del lugar de residencia de cada una de las plantas. Encontrándose una actitud más favorable en Planta Civat (4 ó 17) en comparación con las otras plantas.

En lo que se refiere a los Servicios Generales, se observó un valor de $F = 10.09$ con una $p = .00$ que al ser $<.05$ se acepta la H_1 y se rechaza la H_0 , encontrando con ello que hay diferencias estadísticamente significativas en cuanto a los servicios generales dependiendo del lugar de residencia de cada una de las plantas. Se encontró una actitud más favorable en Planta Toluca (50.07) en comparación con el resto de las Plantas (Ver Tabla 18).

La siguiente tabla muestra las diferencias por ubicación geográfica (Lerma, México, Toluca, y CIVAC), con respecto a las diferentes dimensiones que componen la actitud hacia la Compañía.

T A B L A 49

| D I M E N S I O N | F | P |
|--|-------|---------|
| SUPERVISION | 2.26 | 0.08 |
| INTERES DE LA EMPRESA | 0.95 | 0.41 |
| CAPACITACION | 2.25 | 0.08 |
| SEGURIDAD INDUSTRIAL | 3.15 | 0.024* |
| TRABAJO | 1.03 | 0.37 |
| POSIBILIDADES DE ASCENSO | 0.60 | 0.61 |
| RELACIONES ENTRE EMPRESA Y EMPLEADO | 4.69 | 0.003** |
| INTEGRACION A LA EMPRESA | 2.92 | 0.03* |
| SUELDO | 14.01 | 0.000** |
| SERVICIOS GENERALES | 10.09 | 0.000** |

* .05

** .01

Los datos arrojados por el análisis factorial de varianza, se presentan en primera instancia tomando en cuenta las variables dependientes: área y tipo de personal.

Para la dimensión de supervisión se encontró una F de 2.07 con $p = 0.006$ que al ser significativa se acepta H_1 y se rechaza H_0 , encontrando que hay diferencias en esta dimensión con respecto a las distintas áreas; ya que se observa que existe una actitud más favorable en el área de Gerencia ($\bar{x} = 9.17$) y estacionamiento ($\bar{x} = 9.25$), no así en la planta 3 ($\bar{x} = 7.16$) y áreas auxiliares ($\bar{x} = 7.24$), en donde la actitud se tornó más desfavorable.

En cuanto a la variable, interés de la empresa por su personal, se encontró una F de 2.46 con $p = 0.001$ que al ser significativa se acepta H_1 y se rechaza H_0 , lo que indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre esta variable con respecto a las diferentes áreas, puesto que en las áreas de estacionamiento ($\bar{x} = 10.88$) y servicio ($\bar{x} = 10.34$), se observa una actitud más favorable, en tanto que para las áreas LFII ($\bar{x} = 7.79$) y áreas auxiliares ($\bar{x} = 7.94$) la actitud es más desfavorable. Asimismo, se aprecia una interacción entre el área y tipo de personal, ya que se tiene una F de 2.71 y una $p = 0.001$; encontrándose una actitud más favorable en las áreas de fundición ($\bar{x} = 10.20$) y LFI ($\bar{x} = 9.77$) en el personal sindicalizado; mismos que presentan una actitud más desfavorable hacia las áreas de Gerencia ($\bar{x} = 7.11$) y áreas auxiliares ($\bar{x} = 7.00$) y refacciones ($\bar{x} = 7.06$). Por otro lado, se encontró que el personal de confianza tiene una actitud más favorable en las áreas de estacionamiento ($\bar{x} = 10.88$), servicio ($\bar{x} = 10.88$); mostrando una actitud más desfavorable hacia las áreas de motor ($\bar{x} = 7.30$) y centro de capacitación ($\bar{x} = 7.80$).

En relación a la variable capacitación, se encontró una F de 1.93 con una $p = 0.013$ que al ser significativa se acepta H_1 y se rechaza H_0 ; por lo que existen diferencias estadísti

amente significativas entre esta variable y las diferentes áreas; ya que se tiene una actitud más favorable en las áreas de fundición ($\bar{x} = 5.49$), motor ($\bar{x} = 5.17$) y servicio ($\bar{x} = 5.17$) mientras que, en las áreas de Gerencia ($\bar{x} = 3.61$), la actitud es más desfavorable.

De acuerdo con la variable Seguridad Industrial, se observa una F de 3.72 con una $p = 0.000$ que al ser significativa, se acepta H_1 y se rechaza H_0 , lo que indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre dicha variable y las diferentes áreas encontrándose una actitud más favorable en las áreas de fundición ($\bar{x} = 6.72$), estampado ($\bar{x} = 6.54$); teniendo una actitud más desfavorable en las áreas de estacionamiento ($\bar{x} = 5.25$) y LFII ($\bar{x} = 5.33$).

Se tiene una F de 1.82 para la variable Trabajo con una $p = 0.035$ encontrando una interacción entre el área y tipo de personal; ya que se observa que, el personal sindicalizado muestra una actitud más favorable en las áreas de fundición ($\bar{x} = 12.05$), no así, en áreas auxiliares ($\bar{x} = 8.56$) en donde la actitud es desfavorable. En cuanto al personal de confianza, se observa que en el área LFI ($\bar{x} = 12.17$), la actitud es más favorable, mientras que en las áreas de motor ($\bar{x} = 17.08$), centro de capacitación ($\bar{x} = 10.17$), la actitud es más desfavorable.

Para la variable posibilidades de ascenso, se encontró una F de 1.75 con una $p = 0.029$ que al ser significativa, se acepta H_1 y se rechaza H_0 , encontrando que existen diferencias estadísticamente significativas entre dicha variable con respecto a las diferentes áreas, puesto que se observa que para el área de estacionamiento ($\bar{x} = 5.25$), se presenta una actitud más favorable, en tanto que para las áreas centro de capacitación ($\bar{x} = 3.32$), la actitud es más desfavorable. Así también

se encontró una interacción entre el área y tipo de personal, ya que se tiene una F de 1.70 con una $p = 0.055$, de donde se obtiene que el personal sindicalizado muestra una actitud más favorable en las áreas de fundición ($\bar{x} = 7.80$), Planta I ($\bar{x} = 4.21$) y Planta II, ($\bar{x} = 4.23$) presentando una actitud más desfavorable en las áreas de refacciones ($\bar{x} = 2.59$) y áreas auxiliares ($\bar{x} = 2.78$). El personal de confianza tuvo una actitud más favorable en el área de LFI ($\bar{x} = 3.15$) y LFII ($\bar{x} = 3.25$) en donde la actitud se torna más desfavorable.

Con respecto a la variable relación entre empresa y empleado, se encontró una F de 1.66 con una $p = 0.043$ que al ser significativa se acepta H_1 y se rechaza H_0 ; por lo tanto, se dice que existen diferencias estadísticamente significativas entre dicha variable y las diferentes áreas; en donde se observa una actitud más favorable en las áreas de estacionamiento ($\bar{x} = 10.50$) y fundición ($\bar{x} = 10.22$), mientras que en las áreas de LFII ($\bar{x} = 7.98$) y gerencia ($\bar{x} = 8.00$) se tiene una actitud más desfavorable.

En la variable integración a la empresa se obtuvo un valor de F igual a 2.086 con una $p = 0.013$, encontrando una interacción entre el área y el tipo de personal, ya que se observa que el personal sindicalizado muestra una actitud más favorable en las áreas de gerencia ($\bar{x} = 12.00$) y fundición ($\bar{x} = 11.21$), mientras que en las áreas de refacciones ($\bar{x} = 7.88$) y áreas auxiliares ($\bar{x} = 8.83$) su actitud es más desfavorable. Por su parte, el personal de confianza presenta una actitud más favorable en las áreas de servicio ($\bar{x} = 11.34$) y Planta II, ($\bar{x} = 11.71$) en tanto que su actitud más desfavorable se centra en las áreas de centro de capacitación ($\bar{x} = 9.73$) y LFII ($\bar{x} = 2.00$). (Ver - Tabla 19).

La siguiente tabla muestra la diferencia por áreas, el lugar de residencia y su interacción con el tipo de personal.

T A B L A 5 0

| D I M E N S I O N | F | P |
|-------------------------------------|-------|----------|
| SUPERVISION | | |
| AREA | 2.07 | 0.006 ** |
| Tipo de personal | 0.12 | N.S. |
| INTERES DE LA EMPRESA | | |
| AREA | 2.46 | 0.001 ** |
| Tipo de personal | 2.71 | 0.001 ** |
| CAPACITACION | | |
| AREA | 1.93 | 0.013 ** |
| Tipo de personal | 1.25 | N.S. |
| SEGURIDAD INDUSTRIAL | | |
| AREA | 3.72 | 0.000 ** |
| Tipo de personal | 1.08 | N.S. |
| TRABAJO | | |
| AREA | 0.94 | N.S. |
| Tipo de personal | 1.82 | 0.035 * |
| POSIBILIDADES DE ASCENSO | | |
| AREA | 1.75 | 0.029 ** |
| Tipo de personal | 1.70 | 0.055 I |
| RELACIONES ENTRE EMPRESA Y EMPLEADO | | |
| AREA | 1.66 | 0.043 * |
| Tipo de personal | 1.60 | N.S. |
| INTEGRACION A LA EMPRESA | | |
| AREA | 1.26 | N.S. |
| Tipo de personal | 2.086 | 0.013 ** |

* .05

** .01

La segunda parte del análisis factorial de varianza se interpretó en base a las variables independientes: lugar de residencia de la planta y tipo de personal, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

Con respecto al interés de la empresa por su personal, se observa una interacción entre variables: tipo de personal y el lugar de residencia, ya que se obtuvo un F de 8.83 con una $p = .00$ que al ser se acepta H_1 y se rechaza H_0 encontrando una actitud más favorable en el personal sindicalizado de la Planta Aguascalientes ($\bar{x} = 9.39$) que en el personal de confianza de la misma planta ($\bar{x} = 7.73$); a diferencia de ésta, en la Planta de Toluca, se invierte la posición, ya que en el personal de confianza se obtiene una actitud más favorable ($\bar{x} = 9.85$) y no en el personal sindicalizado ($\bar{x} = 7.22$). En las plantas restantes (Lerma, Civac, México), la actitud es desfavorable.

Con respecto a la capacitación, se observa para el tipo de personal una F de 6.1 con una $p = .01$ que al ser se acepta H_1 y se rechaza H_0 , encontrando que el personal sindicalizado presente una actitud más favorable ($\bar{x} = 1.97$) que el personal de confianza ($\bar{x} = 4.72$), por otro lado, al observar el lugar de residencia de la empresa se obtuvo una F de 3.76 con una $p = .005$ que al igual que en la anterior, se acepta H_1 y se rechaza H_0 , encontrando que la actitud se tornó más favorable en la Planta de Aguascalientes ($\bar{x} = 5.13$) que en las otras plantas. Asimismo, se observa que estas plantas presentaron interacción, ya que se obtuvo una F de 3.15 con una $p = .02$ indicando con ello que en la Planta de Aguascalientes la actitud es más favorable en el personal sindicalizado ($\bar{x} = 5.50$) que en el personal de confianza ($\bar{x} = 4.88$); a diferencia de ésta en la Planta de Toluca se invierte la posición ya que en el personal de confianza se obtiene la actitud más favorable ($\bar{x} = 5.08$)

y no en el personal sindicalizado ($\bar{x} = 4.11$); las plantas restantes (Lerma, Civac y México) la actitud es desfavorable.

Con respecto a la Seguridad Industrial, se observa - para el tipo de personal una F de 21.07 con una $p = .00$ que al ser α se acepta H_1 y se rechaza H_0 encontrado que el personal de confianza presenta una actitud más favorable ($\bar{x} = 6.08$) que el personal sindicalizado ($\bar{x} = 5.67$), por otro lado, al observar el lugar de residencia de la empresa se aprecia una F de 11.82 con una $p = .00$ que al igual que en el anterior, se acepta H_1 , se rechaza H_0 encontrándose que la actitud se tornó más favorable en la planta de Aguascalientes ($\bar{x} = 6.36$) que en las otras plantas. Asimismo, se observó que estas plantas presentaron interacción, ya que se obtuvo una $F = 2.87$ con una $p = .03$ indicando con ello que en la planta de Aguascalientes, la actitud es más favorable en el personal, tanto sindicalizado ($\bar{x} = 6.32$) como de confianza ($\bar{x} = 6.39$) con respecto a las plantas restantes donde se observa una actitud desfavorable.

En lo que respecta al trabajo en sí y desarrollo personal se observa para el tipo de personal una F = 5.4 con una $p = .02$ que al ser α se acepta H_1 y se rechaza H_0 , encontrando una actitud favorable tanto en el personal sindicalizado ($\bar{x} = 10.59$) como en el de confianza ($\bar{x} = 10.08$).

Por otro lado, se observa interacción entre las variables, tipo de personal y lugar de residencia, ya que se obtuvo una F de 5.63 con una $p = .001$ indicando con ello que en la planta de Aguascalientes la actitud es más favorable en el personal sindicalizado ($\bar{x} = 11.12$) que en el personal de confianza ($\bar{x} = 10.35$), a diferencia de ésta en la planta de Toluca, se invierte la posición ya que en el personal de confianza se obtuvo la actitud más favorable ($\bar{x} = 10.79$) y no en el personal -

sindicalizado ($\bar{x} = 9.56$) observándose una situación similar en la Planta de Lerma en el personal de confianza ($\bar{x} = 10.77$) y no en el personal sindicalizado ($\bar{x} = 9.90$). En las plantas restantes (Civac y México) la actitud es desfavorable.

En lo que se refiere a las posibilidades de ascenso, se observa una interacción entre las plantas tipo de personal y lugar de residencia, ya que se obtuvo una f de 3.75 con una $p = .01$ que al ser α se acepta H_1 y se rechaza H_0 , encontrando una actitud más favorable en el personal sindicalizado de la planta Civac ($\bar{x} = 4.08$) que en el personal de confianza de la misma planta ($\bar{x} = 3.62$); a diferencia de ésta en la planta de Toluca se invierte la posición, ya que en el personal de confianza se obtiene una actitud más favorable ($\bar{x} = 4.02$) y no en el personal sindicalizado ($\bar{x} = 2.67$). En las plantas restantes (Lerma, México y Aguascalientes), la actitud es desfavorable.

Con respecto a las relaciones entre empresa y empleado, se observa para el lugar de residencia una F de 2.62 con una $p = .03$ que al ser α se acepta H_1 y se rechaza H_0 , encontrando una actitud más favorable en la Planta de Toluca ($\bar{x} = 9.85$) que en las otras plantas. Asimismo, se observó que éstas plantas presentaron interacción, ya que se obtuvo una $F = 3.08$ con una $p = .02$ que al ser α se acepta H_1 y se rechaza H_0 , observándose una actitud más favorable en el personal sindicalizado ($\bar{x} = 9.71$) de la planta de Aguascalientes, que en el personal de confianza de la misma planta ($\bar{x} = 9.08$); a diferencia de ésta en la Planta de Toluca se invierte la posición ya que en el personal de confianza presenta una actitud más favorable ($\bar{x} = 10.15$) y no en el personal sindicalizado ($\bar{x} = 8.44$). En las plantas restantes (México, Civac y Lerma) la actitud es desfavorable.

En lo que respecta a la integración a la empresa, se observó para el tipo de personal, una $F = 7.96$ con una $p = .00$ que al ser H_1 se acepta H_1 y se rechaza H_0 , encontrando que el personal de confianza presenta una actitud más favorable ($\bar{x} = 10.53$) que el personal sindicalizado ($\bar{x} = 9.92$).

Por otro lado, se observó interacción entre las variables tipo de personal y lugar de residencia, ya que se obtuvo una $F = 6.74$ con una $p = .00$ indicando con ello que en la planta de Aguascalientes, se presenta una actitud más favorable en el personal sindicalizado ($\bar{x} = 10.42$) que en el personal de confianza ($\bar{x} = 10.03$) a diferencia de ésta en la Planta de Civac se invierte la posición ya que en el personal de confianza se obtuvo una actitud más favorable ($\bar{x} = 10.67$) y no en el personal sindicalizado ($\bar{x} = 9.94$).

En relación a la variable sueldo para el tipo de personal, se encontró una $F = 3.91$ con una $p = .04$ que al ser H_1 se acepta H_1 y se rechaza H_0 , encontrando una actitud más favorable en el personal sindicalizado ($\bar{x} = 4.17$) que en el personal de confianza ($\bar{x} = 3.76$). Por otro lado, al observar el lugar de residencia de la empresa se obtuvo una $F = 7.7$ con una $p = .00$ que al igual que en la anterior se acepta H_1 y se rechaza H_0 , encontrando que la actitud se tornó más favorable en la Planta Civac ($\bar{x} = 4.17$), observándose una situación similar en la Planta de Aguascalientes ($\bar{x} = 4.11$) con relación a las plantas restantes.

En cuanto a la variable servicios generales, al observar el lugar de residencia de la empresa se obtuvo una $F = 5.66$ con una $p = .00$ que al ser H_1 se acepta H_1 y se rechaza H_0 , encontrando una actitud más favorable en la Planta

de Toluca ($\bar{x} = 50.07$) que en las otras plantas. Asimismo, se observó interacción entre las variables, tipo de personal y lugar de residencia, ya que se obtuvo una $F = 3.29$ con una $p = .02$ que al igual que la anterior se acepta en la planta de Toluca, se observa una actitud más favorable, tanto en el personal sindicalizado ($\bar{x} = 48.89$) como de confianza ($\bar{x} = 50.32$), se observa una situación similar en la Planta de Aguascalientes en el personal sindicalizado ($\bar{x} = 48.40$). En las plantas restantes (Civac, México y Toluca), la actitud es desfavorable.

A continuación se describen los resultados de la segunda fase que corresponden al instrumento final. En las cuales se utilizó de la misma forma que en la fase anterior un análisis de varianza y la prueba t . Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Para la variable percepción positiva hacia la empresa, se obtuvo una prueba F para el grupo 1 y 2 de 1.03 con una probabilidad de 0.000 que al ser significativa se interpretó con varianza no estimada de 3.52 con 1226.15 grados de libertad y una probabilidad de 0.000 que al ser $< .05$ se rechaza H_0 y se acepta H_1 , lo que significa que existen diferencias estadísticamente significativas entre el personal sindicalizado y el personal de confianza con respecto a la variable, ya que se observa una actitud más favorable en el personal sindicalizado ($\bar{x} = 17.7834$) que en el de confianza ($\bar{x} = 16.6782$).

Con respecto a la variable Servicios Generales, se encontró una F de 1.32 para el grupo 1 y 2, con una probabilidad de 0.000 que al ser significativa se interpretó t con varianza no estimada de 0.56 con 1152.77 grados de libertad y una probabilidad de 0.57 que al ser $> .05$ se acepta H_0 y se rechaza

B I B L I O G R A F I A

ARIAS GALICIA FERNANDO. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México, 1979.

DUHALT KRAUSS MIGUEL F. Técnicas de Comunicación Administrativa. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM P. 21.

FERNANDEZ HERNANDEZ MAXIMO. La adaptación del hombre a su tarea. Editorial Inez, Madrid, 399 pp.

D. BRETH ROBERT. Las comunicaciones en la Dirección de Empresas. Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A. México, 1974.

FERRER PEREZ LUIS. Gua práctica de Desarrollo organizacional. Trillas, México, 1979.

KORMAN ABRAHAU. Psicología de la Industria y de la Organización.

LUTHAUS FRED. Modificación de la conducta organizacional. Madrid, ed. Grijalbo 1978.

Nadelsticher Mitrani A. Técnicas para la construcción de cuestionarios de actitudes y opción múltiple. Instituto Nacional de Ciencias Penales, México, 1983, 158 pp.

MC.CORMICK ERNEST J. Y TIFFIN JOSEPH. Psicología Industrial. Editorial Diana, 1971, 370 pp.

MURILLO SORIA. Relaciones Humanas. Segunda Edición. Limusa, México, 1983.

PIFFNER M. JOHN. La Supervisión del Personal. Ed. Aguilar Madrid, 1964. 288 pp.

PEREZ URIBE DE RIVERA. La motivación de las organizaciones laborales.

REYES PONCE AGUSTIN. Administración de Personal. Primera Parte. Limusa, México, 1974.

RODRIGUEZ ESTRADA MAURO. Psicología de la Organización. Trillas. México, 1978.

ROGERS M.E. AGARMALA. R. La comunicación en las organizaciones. Mc Graw Hill. México, 1980.

TANNENBAUM, ARNOLD S. Psicología de la organización laboral. Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1981. 169 pp.

TERRY PONCE AGUSTIN. Administración de Personal. Primera Parte. Limusa, México, 1974.

WILLIAM C. HOWELL. Psicología Industrial y organizacional sus elementos esenciales. Editorial El Manual Moderno, S.A. 1979. pp. 397.

ARIAS GALICIA FERNANDO. Una encuesta sobre intereses laborales, en algunos grupos de trabajadores de México, D.F., Tesis de licenciaturas. UNAM. México, D.F., 1963.

BENAVIDEZ PADILLA ARMANDO. La promoción de personal en la organización. Tesis licenciatura UNAM. Facultad de Psicología. México 1983.

BONORE Y VILLANUEVA, MIGUEL GONZALEZ DE NOVA, M.E. RUIZ ALFONSO. Estrategia de diagnóstico organizacional para determinar necesidades de desarrollo directo. Tesis licenciatura UNAM. Facultad de Psicología. México, 1983.

BRAVO MARTINEZ FRANCISCO. Naturaleza de las comunicaciones humanas. Tesis licenciatura, UNAN. Facultad de Psicología. México, 1982.

CASTAÑO ASMITIA DARVELIO. Crisis y desarrollo de las organizaciones. aproximación al trabajo organizado. Tesis UNAN. Facultad de Psicología, 1984.

CASTAÑO ASMITIA DARVELIO. Estudio sobre la autoridad y su aplicación al trabajo. Tesis Licenciatura. UNAN. Facultad de Psicología. México, D.F., 1969.

DIAZ NAJERA FERNANDO. Diagnóstico organizacional y sus implicaciones al desarrollo organizacional.

GARCIA SAMANO DIANA. Elaboración de una escala hacia el trabajo. Tesis Licenciatura, UNAN. Facultad de Psicología. México, D.F., 1979.

MARTINEZ PEREZ MARTHA. La comunicación y la organización. Tesis Licenciatura, UNAN. México, D.F., 1977.

MENDOZA AZO JOSE. Interacción humana en el trabajo. Tesis Licenciatura, UNAN. México, 1984.

NILLAN SANCHEZ CECILIA. Las relaciones humanas en el ambiente laboral, relación jefe subordinado. Tesis licenciatura, UNAN. México, 1981.

NOLINET SOSA LUCRECIA. Importancia de la Psicología del trabajo en la fijación de sueldos y salarios. Tesis licenciatura, UNAN. Facultad de Psicología. México, 1984.

OLALDE QUINTANAR HORTENSIA. Las motivaciones del mexicano hacia el trabajo. Tesis licenciatura, UNAM. Facultad de Psicología. México, 1986.

RAMIREZ ROJAS LEON J. Relaciones entre los sectores educativo y productivo en el caso de la industria automotriz.

ALIANZA AUTOMOTRIZ. Mensual 15 de Mayo, 1987. Nº 22. Dr. General Nario I. Guzmán.

SECTOR AUTOMOTRIZ. Abril 1987 Núm. 1. Industria Nacional de Autopartes. Organo Informativo de la Industria Nacional de Autopartes.

CUADERNOS POLITICOS. Revista Trimestral. Ediciones Era Nº 26, México, D.F. Octubre-Diciembre de 1980. José Othón Quiroz. Proceso de I en la Industria Automotriz

GRADOS ESPINOSA JAIME. Temas y técnicas de psicología del trabajo, Tomo I, Facultad de Psicología UNAM. México, D.F., 1985.