

729
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA SATISFACCION EN EL TRABAJO EN UNA
EMPRESA DE AVIACION COMERCIAL**

Seminario de Investigación Administrativa

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A

GARCIA HERNANDEZ MARIA GUADALUPE

Director del Seminario:

DR. VICTOR HEREDIA ESPINOZA

México, D. F.

1979



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Página	
Introducción	1	
Objetivo de la Investigación	3	
CAPITULO I	ANTECEDENTES	
1.1	Algunos aspectos importantes de la Historia de la Aviación Comercial en el Mundo	5
1.2	Algunos aspectos sobresalientes de la Historia de la Aviación Comercial en México	7
CAPITULO II	ADMINISTRACION GENERAL	
2.1.	Evolución de la Administración	12
2.1.1	Cuadro sinóptico sobre Administración	15

		Página
2.2.	Definiciones sobre Administración	16
2.2.1	Henry Fayol	16
2.2.2	Harol Koontz y Sy- ryl O'Donnell	17
2.2.3	George R. Terry	17
2.2.4	Agustín Reyes Ponce	17
2.2.5	Isaac Guzmán Valdivia	17
2.2.6	José Antonio Fernán- dez Arena	17
2.3.	Proceso Administrativo	18
2.3.1	Henry Fayol	18
2.3.2	Harol Koontz y Syryl O'Donnell	18
2.3.3	George R. Terry	21
2.3.4	Agustín Reyes Ponce	21
2.3.5	Isaac Guzmán Valdivia	23
2.3.6	José Antonio Fernández Arena	24

CAPITULO III

ADMINISTRACION DE LOS
RECURSOS HUMANOS EN UNA
EMPRESA DE AVIACION CO-
MERCIAL

		Página
3.1	Organigrama General de la Empresa Objeto de la Investigación	27
3.2.	Organigrama de la Gerencia de Recursos Humanos y Capacitación	28
3.3	Definición de Recursos Humanos	29
3.4	Gerencia de Recursos Humanos y Capacitación	32
3.4.1	Centro de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos	32
3.4.2	Departamento de Organización y Métodos	33
3.4.3	Departamento de Planeación de Recursos Humanos y Relaciones Internas	34
3.5	Organigrama del Departamento Terminal México	35

3.6	Funciones Fundamen <u>ta</u> les del Departamen <u>to</u> Terminal México, del Aeropuerto de la Ciudad de México	36
3.6.1	Sección Pasajes	37
3.6.2	Sección de Operaciones	38
3.6.3	Sección de Atenciones Especiales	39
3.6.4	Sección de Control Ad- ministratiyo	40
CAPITULO IV INVESTIGACION DE CAMPO		
4.1.	Principales aspectos de la Empresa Objeto de In- vestigación	43
4.2	Rentabilidad de la - Empresa	46
4.3.	Relaciones Obrero-Pa- tronales	47

		Página
4.4	Planteamiento del Problema	48
4.5	Investigaciones sobre Satisfacción en el Trabajo. Dra. Patricia Cain Smith de la Universidad de Bowling Green, Ohio.	49
4.6	Otros estudios sobre Satisfacción en el Trabajo	51
4.6.1	La Satisfacción en el Trabajo	51
4.6.2	Efectos del Desempeño sobre la Satisfacción en el Trabajo	59
4.6.3	Satisfacción en el Trabajo	62
4.6.4	Teoría Dual de Herzberg	65
4.7	Objetivo	66
4.8	Hipótesis	67
4.9	Técnicas de Investigación	68

	Página	
4.9.1	Entrevista	68
4.9.2	Cuestionarios	68
4.10	Universo	69
4.11	Modelo Estadístico	71
4.11.1	Muestreo	71
4.12	Elaboración del Cues <u>t</u> tionario	75
4.12.1	Aplicación y resulta <u>d</u> o del Cuestionario	81
CAPITULO V	PRESENTACION, ANLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	
	Gráficas de Gantt	85
	Interpretaciones	110
	Conclusiones	137
	Recomendaciones	141
	Citas Bibliográficas	149
	Bibliografía	152

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

Siendo el área de Recursos Humanos parte del engranaje que mueve a las empresas y contribuye al desarrollo del país, es nuestro sentir que para que el factor humano pueda desarrollarse, lograr los objetivos deseados y ser de utilidad a la organización, pueda medirse la "SATISFACCION EN EL TRABAJO".

Derivado de lo anterior se aplicarán los conceptos generales del estudio realizado por la Dra. Patricia Cain Smith (Departamento de Psicología, Cornell University), en el libro "Estudios de Psicología Industrial y del Personal", con el tema "Desarrollo de un Método para Medir la Satisfacción en el Trabajo", previa autorización para su uso, el que se utilizará en ésta investigación, para saber el nivel de satisfacción existente en una empresa de Aviación Comercial, cuya función principal es la prestación de servicios al público.

Asimismo, se desea que a través de este Seminario de Investigación, se cumpla con uno de los objetivos de la Universidad, en base a una situación laboral existente en el país, o sea, saber las necesidades del medio ambiente en que se relacionan las empresas del sector turístico y la Universidad Nacional Autónoma de México, así como, dar a conocer un campo profesional, en el que pueda desarrollarse el Licenciado en Administración; ya que al realizar este estudio de Satisfacción en el Trabajo, se vea la posibilidad de aportar a la carrera un nuevo caso real para ser utilizado con fin académico.

Al mismo tiempo, se desea participar con las experiencias que de este trabajo se obtengan, a un mejor conocimiento sobre el tema antes mencionado y su importancia dentro del medio - laboral mexicano.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Llevar a cabo una investigación sobre la satisfacción en el trabajo dentro del medio laboral de la aviación comercial mexicana, a través del análisis de la situación que guarda en particular, una de las más importantes líneas aéreas comerciales que hay en el país. Asimismo, es importante para el Licenciado en Administración conocer los factores que intervienen en dicha investigación.

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES

1.1. ALGUNOS ASPECTOS IMPORTANTES DE LA HISTORIA DE LA AVIACION COMERCIAL EN EL MUNDO

La aviación nació a menos de cien años de la primera tentativa de vuelo con equipos de motor y ha crecido hasta eliminar las barreras del tiempo y del espacio entre los pueblos de la tierra.

Es sin duda el transporte aéreo, el que ha traído mayor beneficio al hombre. Hasta 1914, muy pocos aceptaban la posibilidad de que pudieran transportarse pasajeros y carga por avión. Su aprovechamiento con tal propósito, no se inició sino hasta -- después de la primera guerra mundial. Expilotos militares, con aviones adaptados al nuevo propósito, comenzaron a realizar vuelos comerciales sujetos a horarios regulares entre ciudades europeas. El transporte de pasajeros se popularizó rápidamente en toda Europa y los países con posesiones coloniales extendieron sus líneas a Asia y Africa. (1)

En los Estados Unidos, la aviación comercial se inició en el transporte de correspondencia. En 1924, había rutas trans continentales establecidas con tal objeto. El transporte de pasajeros principió, a fines de ésta década. Los primeros aviones destinados a tal servicio, brindaban escasas comodidades y velocidad de crucero no ascendía a más de 160 Kms. por hora.

En 1952, los ingleses habían lanzado su primer Comet, -

avión de pasajeros de propulsión a chorro, aunque posteriormente tuvo que suspenderse su uso, ya que una serie de accidentes sucesivos hicieron obvio que no era suficientemente seguro. La Unión Soviética, puso en servicio en 1956, un modelo ya perfeccionado, entre tanto los aviones de propulsión a chorro, aunque de hélice aún, desarrollados por los países occidentales, ya venían acortando los tiempos de vuelo normales en la aviación comercial. (2)

En 1958, los Estados Unidos usaron un avión de pasajeros de propulsión a chorro. El Boeing 707 fue el que abrió la marcha, posteriormente el Douglas DC-8, y el Convair 880 iniciaron sus vuelos regulares, los tres capaces de llevar más de un centenar de pasajeros. Los ingleses lanzaron en 1959 un nuevo Comet 4C. Francia tuvo desde 1957, un avión de pasajeros de propulsión a chorro, el Caravelle de menor tamaño que los mencionados, aunque de líneas aerodinámicas valiosas, que han influido en los diseños de otros fabricantes.

Con el transcurso de los años hubo constantes mejoras, por lo que hoy se vuela en grandes aviones modernos de pasajeros que alcanzan más de 900 Kms. por hora y ascienden a más de ----- 27,000 pies de altura, lo que les permite librarse casi totalmente del mal tiempo.

Las líneas aéreas se han extendido a todo el mundo y cruzan hoy todos los continentes y todos los mares con itinerarios -- fijos. Por lo tanto, es mayor el número de pasajeros que han cruzado el Atlántico por avión que por barco. (3)

1.2 ALGUNOS ASPECTOS SOBRESALIENTES DE LA HISTORIA DE LA AVIACION COMERCIAL EN MEXICO

México fue uno de los primeros países de América que introdujo el servicio aéreo, siendo la Compañía Mexicana de Aviación, S.A., fundada en Tampico, Tamps., el 20 de agosto de 1924 y gracias al entusiasmo del Sr. George H. Rhil, en resolver el problema para transportar hacia los campos petroleros, el dinero de los salarios de los trabajadores.

El primer vuelo de itinerario en la ruta México-Tuxpan-Tampico, fue inaugurado en 1928, llevando consigo pasajeros y correo. Una segunda ruta México-Veracruz-Mérida, vía Ciudad del Carmen y Campeche, fue operada en el mismo año.

En los años treinta, varios pioneros de la industria de la aviación formaron aerolíneas independientes, operando en un extenso territorio para así poder satisfacer socialmente un servicio que traería beneficios para el aerotransporte en comunidades lejanas y apartadas de México. (4)

Aeronaves de México, S.A., se encontraba entre las pequeñas compañías que lucharon por sobrevivir, frente a una compañía tan fuerte como Pan American Airways; la primera mencionada, tuvo casi todas las rutas centrales en 1934, por tal motivo monopolizó casi todo el transporte aéreo doméstico en México. Fundada por Antonio Díaz Lombardo, Aeronaves de México, S.A., tuvo un permiso experimental en ese año, para operar de México a Acapulco, siendo éste un nuevo centro vacacional en la costa del Pacífico. (5)

En 1934, la Compañía Mexicana de Aviación, S.A., inauguró un servicio bisemanal uniendo la Ciudad de México y Los Angeles, Cal., y en el año siguiente, las operaciones de Aerovías Centrales, fueron absorbidas por la Empresa. En 1941, se inauguró el servicio México-Nuevo Laredo y en 1942 la ruta a Mérida fue extendida hasta la Habana, Cuba. En 1943, el Gobierno Mexicano otorgó concesiones permanentes para cubrir las rutas México-Monterrey-Nuevo Laredo, respectivamente.

Después de la Segunda Guerra Mundial, varias de las pequeñas Compañías dejaron de operar, en 1946 una Compañía Mexicana Internacional, "Aerovías Guest" se formó, ésta inició rutas entre México y Europa vía Miami, a Panamá y Canadá; se pretendió proveer el servicio a los Estados Unidos, mismo que se vió frustrado, ya que el gobierno de éste y el de México, no lograron obtener un convenio bilateral.

En los años cincuentas, se presenció una mejor expansión y consolidación, que marcó el punto en que Aeronaves de México, S.A., se movió del rango de "operador-alimentador" a fuerza civil mexicana.

En 1952, Aeronaves de México, S.A., compró el control de Líneas Aéreas Mexicanas, S.A., que pertenecía a United Airlines desde 1934, esta línea había heredado varias de las primeras rutas mexicanas del norte del país; posteriormente, en 1954 Aeronaves de México, S.A., obtuvo Aerovías Reforma, con la cual se logró una interrelación entre la Ciudad de México y los estados del noroeste.

Finalmente, en 1957, se logró que México y Estados Unidos llegaran al citado convenio bilateral, autorizando así el poder servir a las ciudades de Chicago, Nueva York y Los Angeles.

En 1959, el Gobierno Mexicano, adquirió Aeronaves de México, S.A., dando mayores pasos para la obtención de equipo. La red de rutas fue expandida hacia el Canadá y Europa como resultado de tomar los permisos de operaciones de Aerovías Guest y la ruta de Madrid-París, continuó siendo para México el eslabón trasatlántico.

En 1960, las aeronaves mexicanas estaban sirviendo a una de las más importantes ciudades de los Estados Unidos, para esto, todas las grandes compañías habían optimizado sus servicios, por tal motivo las pequeñas compañías empiezan a desaparecer.

Para entonces, siguió un periodo en el cual el aumento de gastos y problemas laborales, condujeron a la Compañía Mexicana de Aviación, S.A., al borde de la banca rota y en 1967, el Ing. Cresencio Ballesteros, actual Presidente del Consejo de Administración de la Empresa, adquirió las acciones que estaban en poder de Pan American en un 35% del total y empezó con esto un proceso de reorganización bajo la administración del Sr. Manuel Sosa de la Vega, desde entonces Director General de Mexicana de Aviación, S.A.

En 1968, fueron creadas compañías alimentadoras para atender el tráfico que no justificaba la utilización de equipos de largo alcance, dichas compañías se encontraban bajo la responsabilidad y guía de Aeronaves de México, S.A., siendo su principal valor el servicio socio-económico a todas las comunidades pequeñas mexicanas.

Recientemente, Aeronaves de México, S.A., a tomado algunas rutas abandonadas por otras pequeñas compañías, como la de Aeromaya, Aerolíneas Vega y Servicios Aéreos Especiales, S.A., logrando así una mayor proyección e integración de su flota e itinerarios. (6)

Así pues, el tráfico de turistas ha adquirido nuevas dimensiones en recientes años, ya que México es en sí, un importante centro turístico famoso mundialmente por sus riquezas arqueológicas.

En la actualidad las empresas aéreas mexicanas, complementan el esfuerzo de sus especialistas y técnicos de aviación, - con una administración moderna, que les permite optimizar los recursos disponibles al ofrecer un servicio público de transporte y lograr con ello resultados tangibles en beneficio y para el progreso de la aviación; por lo que, enfocaremos el papel que juega la Administración General, como marco de referencia para nuestra investigación.

C A P I T U L O I I
A D M I N I S T R A C I O N G E N E R A L

2.1 EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION

La administración aparece al mismo tiempo que el hombre, ya que se han encontrado vestigios en diversos pueblos de la antigüedad; asimismo, en las comunidades indígenas de América, quienes usaron la Administración en una forma empírica.

Al llegar la Revolución Industrial, se crea un cambio poderoso, la fuerza bruta en el trabajo por la fuerza de la máquina.

Antes de este período persistía el régimen feudal, encontrando al clásico esclavo "ciervo", que paga al señor feudal sus impuestos con productos agrícolas o con trabajos de hilados.

La forma de producción que contaba con mayor número de trabajadores y que representaba la institución clásica de la época, previa a la Revolución Industrial era el gremio.

La Revolución Industrial inicia su auge con tres partes que son:

- a) Innovaciones técnicas (los inventos de las máquinas).
- b) Innovaciones financieras y la ética protestante; la aparición de las grandes organizaciones, que empezaron a desbordar las posibilidades de un solo propietario (monopolio), lo que dió origen

a la mayor práctica de asociaciones para integración de grandes capitales.

c) Individualismo.

Como consecuencia de las diferentes demandas de factores, se debilitaron los gremios, surgiendo las primeras fábricas y por ende la Revolución Industrial.

Adam Smith anuncia varios conceptos administrativos de mucha validez, tales como la división del trabajo, aptitudes acerca del mismo y especializaciones.

Los grandes inventos que dieron origen a la Revolución Industrial y las condiciones sociales en que se generaron, hicieron que el grupo pequeño que había acumulado el capital, requiriera forzosamente de optimizar sus recursos a fin de mantenerse en el lucro.

Conicionados y estimulados por éste ambiente surgen los trabajos de Federico Taylor y Henry Fayol e inician el estudio formal de la corriente administrativa con el Cientifisismo; sus aportaciones individuales representan un avance extraordinario, teniendo el mérito de haber sido los iniciadores de la Ingeniería Industrial y el estudio formal de la Administración.

Cuando hablamos de Henry Fayol, es necesario mencionar primero su "Doctrina" y luego su definición, ya que este autor es considerado el "Padre de la Administración"

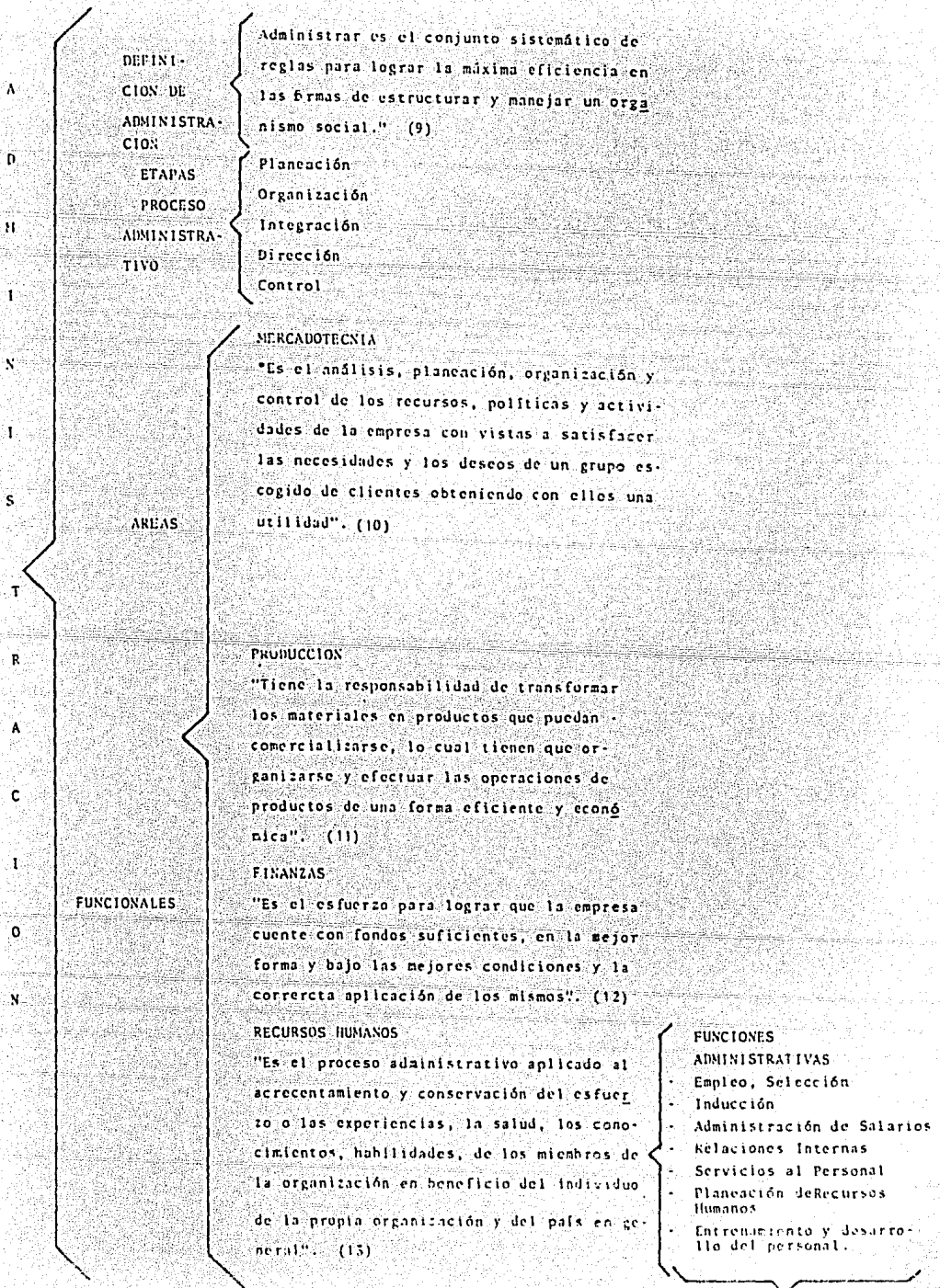
"Se puede decir que hasta ahora, el empirismo ha reinado en la administración de los negocios. Cada jefe gobierna a su manera sin inquietarse por saber si hay leyes que rijan la materia. La ausencia de doctrina, deja libre curso a todas las fantasías. Hay que introducir el método experimental como Claudio Bernard lo introdujo en la medicina. Es decir, observar, recoger, clasificar e interpretar los hechos. Instituir experiencias. Sacar reglas".

"Tres décadas después se desarrolla la vinculación de los Recursos Humanos, que pretende visualizar el valor integral del ser humano y su identificación con las herramientas y maquinaria; éstas, sujetas a incrementar la productividad", siendo su iniciador Elton Mayo.(8)

Harol Koontz y Syril O'Donnell, han sugerido definir el campo administrativo, a la luz del marco de referencia del administrador hábil y sagaz, por tanto es una ciencia teórica divorciada del arte práctico que pretende servir, resultando probablemente improductiva.

La Satisfacción en el Trabajo dentro del panorama general de la Administración.

Se presenta un cuadro sinóptico como punto de referencia para la ubicación del tema objeto de la Investigación:



2.2 DEFINICIONES SOBRE ADMINISTRACION

En esta parte, hablaremos de algunas definiciones generales sobre lo que es Administración en opinión de destacados autores, como: Henry Fayol (1886), Knoontz y Syryl O'Donnell -- (1955), George R. Terry (1956), Agustín Reyes Ponce (1960), - Isaac Guzmán Valdivia (1961) y José Antonio Fernández Arena -- (1967).

La buena Administración de algunas empresas, ha dado preámbulo a los trabajos de varios autores, para buscar mejores sistemas y métodos para la obtención de resultados.

Por lo tanto, la Administración se ha reflejado como una necesidad para aumentar la eficiencia en los recursos y con ello las utilidades en la empresa. Para mayor comprensión, se citan a continuación las diferentes definiciones sobre:

ADMINISTRACION:

2.2.1 HENRY FAYOL (1886)

"La Administración no es un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los directivos de la empresa, es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales entre la cabeza y los miembros del cuerpo social". (14)

2.2.2 HAROL KOONTZ Y SYRYL O'DONNELL (1955)

"Al definir el campo de la administración, es preciso distinguir cuidadosamente su contenido y sus medios operativos. Debe reconocerse que los conocimientos en el campo de la Administración, forman parte de un universo de conocimientos y se desenvuelven dentro de él, más no es preciso que lo abarquen todo". (15)

2.2.3 GEROGE R. TERRY (1956)

"Administrar, es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno". (16)

2.2.4 AGUSTIN REYES PONCE (1960)

"Administrar, es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". (17)

2.2.5 ISAAC GUZMAN VALDIVIA (1961)

"Administración es la ciencia de la dirección social". (18)

2.2.6 JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA (1967)

"Administración, es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". (19)

2.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

Se considera al Proceso Administrativo como permanente, lento y continuo, siendo una serie de etapas de un fenómeno, en el que cada una debe estar unida con las demás, dándose simultáneamente éstas.

2.3.1 HENRY FAYOL

Contempla en su proceso administrativo cinco etapas:

- Preveer "Es decir, estructurar el futuro y articular el programa de acción".
- Organizar "Es decir, constituir el doble organismo material y social de la empresa".
- Dirigir "Es decir, hacer funcionar el personal".
- Coordinar "Es decir, relacionar, unir y armonizar todos los esfuerzos".
- Controlar "Es decir, procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas". (20)

2.3.2 HAROL KNOONTZ Y SYRYL O'DONNELL

Contemplan en su proceso administrativo cinco etapas:

- Organización
 - Objetivo
 - Eficiencia óptima

- Tramo de control
- Nivel de jerarquías
- Responsabilidad
- Autoridad y responsabilidad
- Unidad de mando
- Decisión jerárquica
- División del trabajo
- Definición funcional
- Equilibrio
- Flexibilidad
- Continuidad
- Dirección

Integración

- Integración humana
- Manejo de personal
- Definición del trabajo
- Especificación de aspectos directivos
- Calificación de méritos
- Promoción
- Solidez de la estructura
- Preparación continua de ejecutivos
- Reconocimiento de autoridad
- Desarrollo integral

Dirección

- Contribución individual
- Armonía de los objetivos
- Eficiencia
- Unidad de mando
- Supervisión directa
- Dirección técnica

- Comunicación
- Comprensión
- Información
- Uso estratégico de la organización
- Dirección adecuada

Planeación

- Definición de problemas
- Eficiencias
- Primacía de la planeación
- Perseverancia
- Premisas
- Lugar en la estructura
- Tiempo oportuno
- Comunicación
- Selección de alternativas
- Limitaciones
- Tiempo límite
- Flexibilidad
- Vigilancia
- Planeación a largo plazo

Control

- Claridad de los objetivos
- Eficiencias
- Control de responsabilidad
- Controles a futuro
- Control directo
- Reflejo de la planeación
- Adecuación a la estructura
- Adecuación a los ejecutivos
- Estandarización

- Fijación de puntos estratégicos
- Excepción
- Flexibilidad
- Revisión
- Acción (21)

2.3.3 GEORGE R. TERRY

Contempla en su Proceso Administrativo cuatro etapas:

Planeación	"Para determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse".
Organización	"Para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer la autoridad necesaria".
Ejecución	"De los miembros del grupo para que lleven a cabo sus tareas con entusiasmo".
Control	"De las actividades para conformarlas con los planes" (22)

2.3.4 AGUSTIN REYES PONCE

Contempla en su Proceso Administrativo seis etapas:

Previsión	"Implica la idea de anticipación en cuanto a los acontecimientos y situaciones. Para hacer previsión hay que fijar los objetivos, investigar los factores y coordinar los distintos medios en diversos cursos -
-----------	---

de acción. La previsión es así, el elemento de la Administración en el que con base a las condiciones futuras habrá de encontrarse revelada por otra investigación técnica".

- Planeación "Consiste en fijar el curso concreto de acción, derivado de las etapas de previsión estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización".
- Organización "Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".
- Integración "Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social".
- Dirección "Es el elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, delegando autoridad y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas".

Control "Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, formular y mejorar nuevos planes". (23)

2.3.5 ISAAC GUZMAN VALDIVIA

Contempla en su Proceso Administrativo cinco etapas:

Planeación "Es la función de un gerente que implica una relación entre diversas alternativas de los objetivos, políticas, procedimientos y programas".

Organización "Es crear una entidad social mediante la coordinación del pensamiento y de la voluntad, de la acción de varias personas".

Integración "Es el proceso por virtud del cual se reúnen las partes para dar existencia al todo".

Dirección o Conducción "Es una función que sintetiza las funciones de planeación, organización e integración".

Control "Es lograr una coordinación y con ésta, establecer un orden que dé unidad a la actuación de un grupo social". (24)

2.3.6 JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

Contempla en su Proceso Administrativo tres etapas:

- Planeación** "Representa una de las actividades principales en la participación individual en el proceso administrativo, debido, que permite consolidar la estructura jerárquica y en su caso de ser necesario, contribuye a su modificación para hacer programas con instrumentos o medios para alcanzar una meta".
- Implementación** "El planteamiento de un problema incluyendo la posible innovación, deriva hacia una situación en la que se debe considerar una alternativa de ejecución que tratará de resolver la incógnita establecida".
- Control** "Apreciación del resultado de la acción. Este procedimiento deberá ser personal al igual que los otros de la participación individual. Cada uno de los integrantes de la entidad controla su esfuerzo propio analizando su situación en las ocasiones que sea posible y recomendable, solicitará la opinión por escrito, pero siempre deberá el interesado explicar las causas de desviación en el programa". (25)

Conforme a lo establecido anteriormente sobre Proceso Administrativo, hemos considerado a éste, como la concep

ción de etapas, compuestos por Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

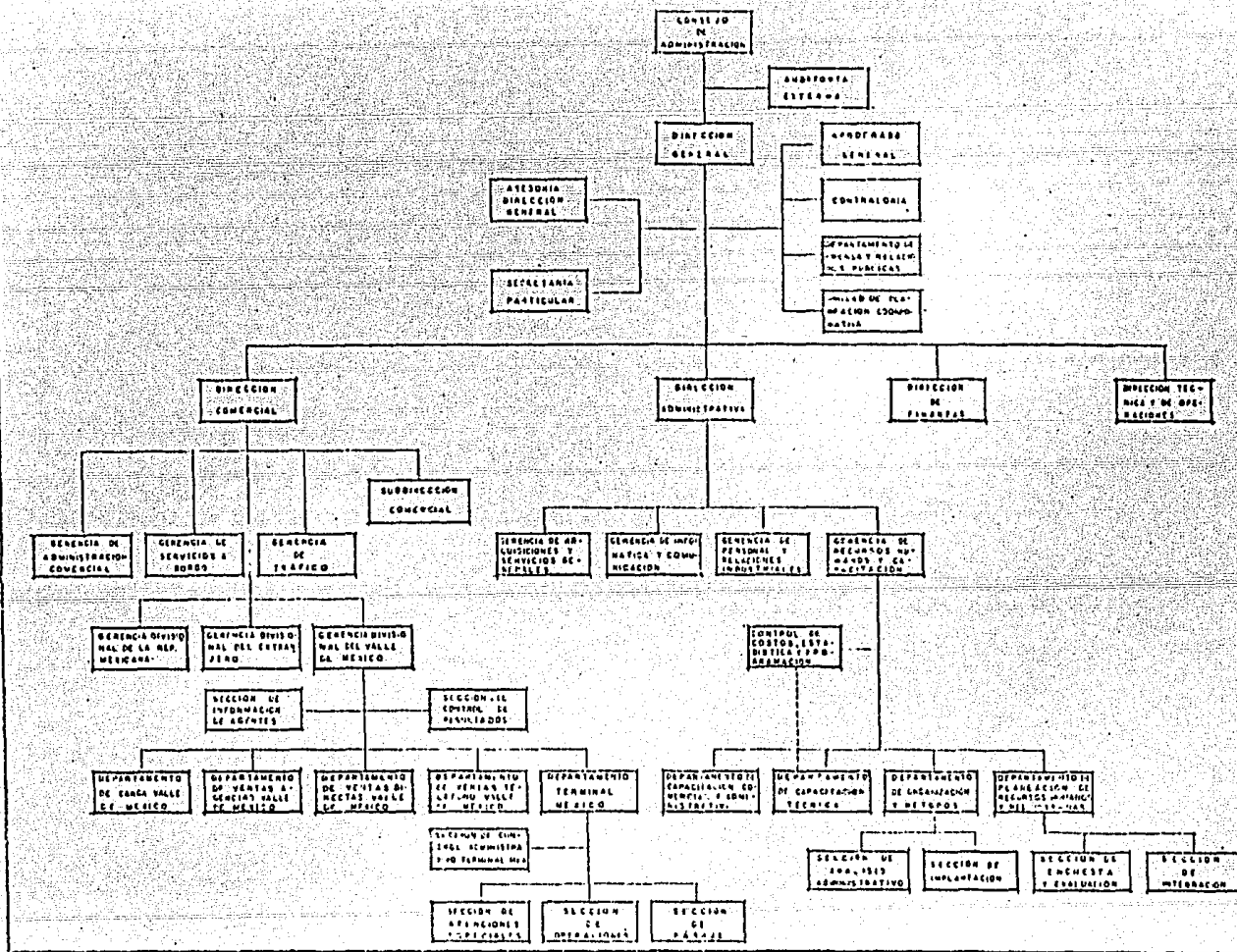
C A P I T U L O I I I

ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN UNA EMPRESA DE AVIACION COMERCIAL

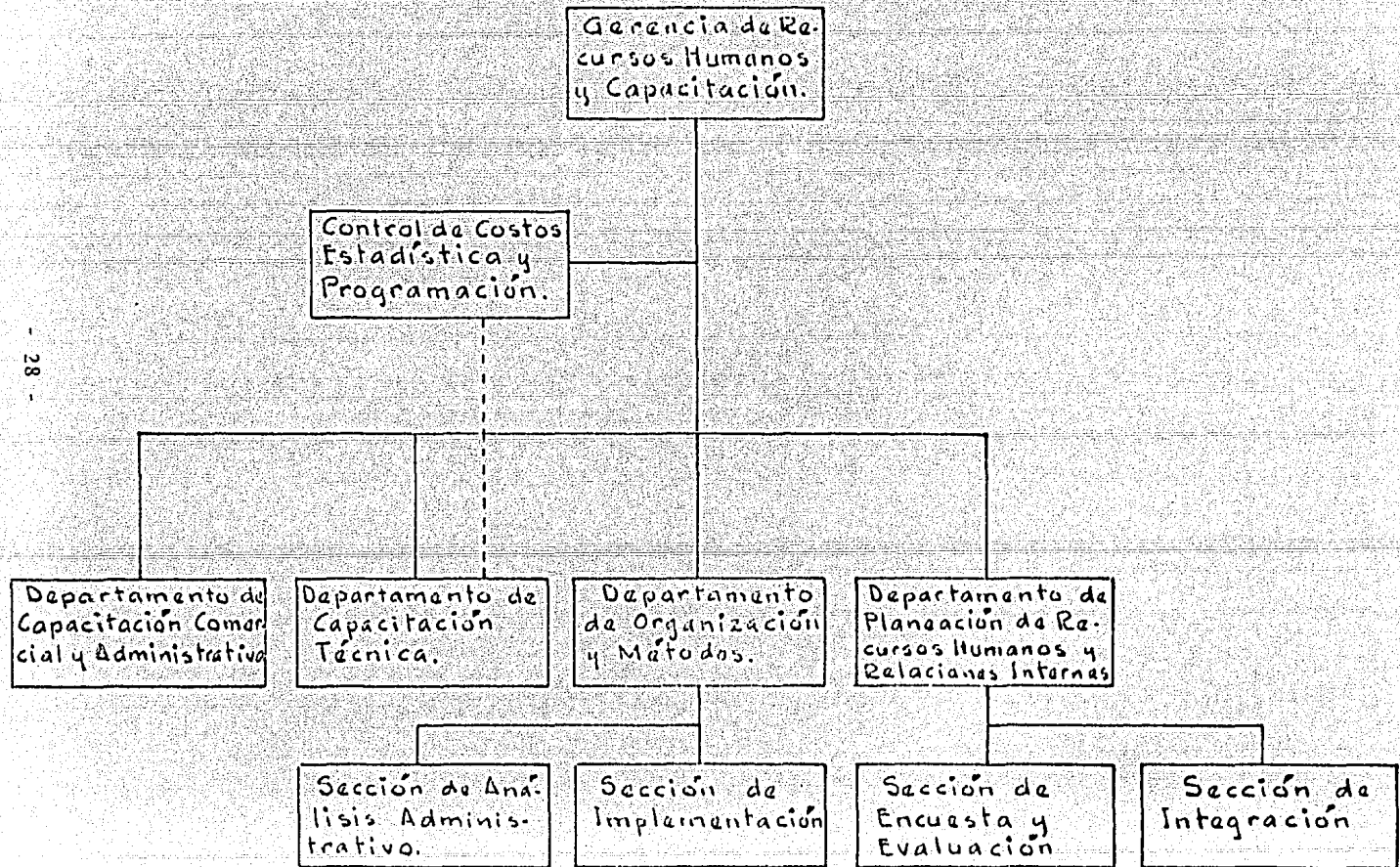
A PARTIR DE
ESTA PAGINA

FALLA DE
ORIGEN.

3.1 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA OBJETO DE LA INVESTIGACION



3.2. Organigrama de la Gerencia de Recursos Humanos y Capacitación



Una vez establecido el Proceso Administrativo, es de nuestro interés mencionar lo que es la Administración de los Recursos Humanos.

3.3 DEFINICION DE RECURSOS HUMANOS

"La Administración de Recursos Humanos, es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general." (26)

Es frecuente la expansión continua de las empresas y el consecuente aumento de las actividades y de la planta de personal, por lo que, se refleja la importancia que tiene la Gerencia de Recursos Humanos y Capacitación para el óptimo funcionamiento de las organizaciones.

El éxito de las funciones en materia de Recursos Humanos, depende en gran medida del soporte de la coordinación entre la Gerencia de Recursos Humanos y Capacitación y las demás dependencias de la Empresa en la planeación para la productividad y desarrollo del factor humano.

El objetivo que presenta la Gerencia de Recursos Humanos y Capacitación atiende a las diversas necesidades de las empresas, cumpliendo con el adecuado desarrollo de los individuos, que representan el factor importante para llevar a cabo las reformas o cambios en la administración.

Los principales objetivos de la Administración, de los Recursos Humanos son:

Mantener las mejores relaciones laborales entre el personal de la Empresa, con objeto de establecer una coordinación adecuada de intereses, que aseguren un desarrollo sano, permanente y constante de la misma.

Establecer las medidas necesarias en cuanto a Capacitación, que permitan optimizar la eficiencia de cada empleado, procurando desarrollar en cada uno de ellos, tanto sus facultades innatas como las adquiridas, para que su labor y su vida adquieran sentido.

Estudiar minuciosamente y acordar las condiciones más favorables para el personal de la Compañía, a fin de lograr un equilibrio adecuado en los factores de la producción.

Siendo las principales políticas de la Administración de los Recursos Humanos las siguientes:

Propiciar las buenas relaciones laborales con todo el personal de la Empresa.

Auxiliar en la orientación al personal de nuevo ingreso en todos los aspectos de su propio interés, en relación a las necesidades de la Empresa.

Establecer relaciones adecuadas con áreas similares de otras empresas, para intercambio de información y coor-

dinando actividades para beneficio mutuo.

Promover la elaboración de programas de desarrollo de Recursos Humanos en todos los niveles de la Empresa.

Cooperar en el control funcional sobre el inventario de Recursos Humanos, para satisfacer las necesidades de la Empresa.

Elaborar programas de capacitación al personal en sus diferentes áreas funcionales.

Elaborar manuales de procedimientos para el funcionamiento de la Empresa.

Impartir cursos de capacitación a nivel técnico, administrativo y comercial.

Llevar a cabo encuestas, evaluación y censo dentro de los Recursos Humanos de la Empresa.

Las facultades de la Administración de Recursos Humanos serían las siguientes :

Intervenir en la conservación y control del Registro de datos y documentos personales por medio de los cuales se conozca la historia de un individuo como trabajador.

Autorizar y/o rechazar propuestas de cursos, programas de conferencias y pláticas entre otros, para el personal. (27)

3.4 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACION

Sus funciones fundamentales son :

Asesora, vigila, coordina y controla todo lo relacionado con el personal de la Empresa.

Determina las políticas, procedimientos y programas de trabajo, en materia de relaciones humanas .

Lleva a cabo la administración eficiente del personal a nivel sistema, mediante la coordinación de los departamentos a su cargo.

Interviene en la vigilancia de que se realice la integración de expedientes para cada uno de los empleados de la Empresa, en los que se consignan los movimientos escalafonarios, aumentos de salarios, sanciones, compensaciones y desarrollo general de los mismos.

Coordina las relaciones internas de la Empresa, a fin de lograr un mayor acercamiento entre la Empresa y sus integrantes, mediante promociones de carácter social.

Interviene en la discusión y aprobación de contratos de trabajo; individuales y/o colectivos.

3.4.1 CENTRO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

La constituyen los departamentos de capacitación Comercial y Administrativa y el departamento de Capacitación Técnica:

Sus funciones fundamentales son :

Participa en la realización de Seminarios a distintos niveles, con el objeto de actualizar al personal sobre aspectos administrativos, comerciales, financieros, técnicos y de control.

Propicia el adiestramiento y capacitación del personal de nuevo ingreso, coordinándose con las áreas respectivas.

Es responsabilidad administrativa del Centro de Capacitación, que ésta sea efectuada y es, por lo tanto, responsable de formular los requerimientos para la capacitación, a fin de contar con los instructores, facilidades y ayudas, así como supervisar los estándares de capacitación.

3.4.2 DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS

Sus funciones fundamentales son :

Establece para su aprobación las políticas de la Compañía con fines de desarrollo administrativo.

Participa en actividades de proyecto de implantación.

Implanta y mantiene los procedimientos de trabajo para la coordinación y control del personal.

Lleva a cabo la planeación y coordinación de estudios -

correspondientes, para modificar aquellos procedimientos inoperantes.

3.4.3 DEPARTAMENTO DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES INTERNAS

Sus funciones fundamentales son:

Establece principios para la mejor utilización de Recursos Humanos y planea su desarrollo potencial.

Coordina el sistema de aprovechamiento de personal.

Vigila que todo se adhiera a los principios establecidos.

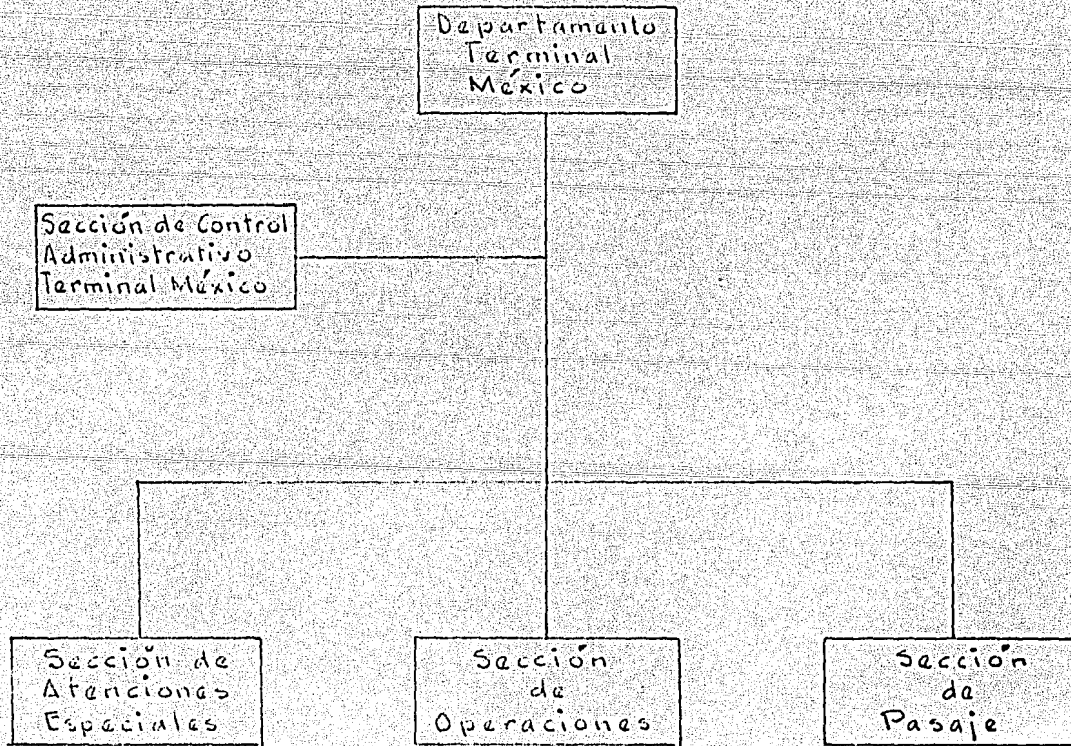
Tiene a su cargo la planeación, organización, integración, dirección y control de los programas, para desarrollo del personal en la Empresa.

Integra los programas de desarrollo y capacitación de personal, así como, los de formación cultural que se imparten en la Empresa.

Da a conocer mediante seminarios los servicios y prestaciones de la Empresa, así como aspectos de interés general.

Es el encargado de llevar a cabo, programas de trabajo que tiendan a fortalecer las relaciones internas del personal en la Empresa.

3.5. Organigrama del Departamento Terminal México



Organiza, coordina y controla seminarios, entrega de -
- distintivos, diplomas y eventos sociales-culturales-de-
- portivos.

Lleva a cabo todas aquellas actividades relacionadas -
- con la inducción del personal a su área de trabajo.

Colabora en la organización del aniversario de la empre
sas , así como en todos aquellos festejos que realiza -
- la misma, promoviendo la colaboración del personal y -
- fungiendo como participante en éstos.

Mantiene las relaciones internas con el personal de la
Empresa, atendiendo las peticiones que éste formula, ten
dientes al mejoramiento e implantación de actividades de
interés general que permitan el desarrollo de las funcio
nes que le han sido encomendadas. (28)

3.6 FUNCIONES FUNDAMENTALES DEL DEPARTAMENTO TERMINAL MEXICO DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MEXICO

Funciones del Puesto :

Representa a la Empresa ante los grupos, comités y orga
nismos relacionados.

Relaciones externas con otras compañías aéreas.

Toma decisiones, siempre y cuando no se aparten de las
políticas o normas establecidas por la Empresa.

Vigila y controla el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos por la Empresa.

3.6.1 SECCION PASAJES

Funciones del Puesto:

Vigila las funciones encomendadas a los supervisores, para deslindar responsabilidades, evitando duplicaciones y detectar omisiones.

Coordina la política de comunicación entre el personal a su cargo.

Realiza labores y atiende asuntos diversos que le son encomendadas por la Jefatura Terminal México.

Resuelve problemas laborales propios del departamento conjuntamente con los representantes sindicales.

Relaciones externas con autoridades aeroportuarias.

Representa a la Empresa ante los grupos, comités y organismos relacionados.

Informa al personal de los cambios o modificaciones en los manuales oficiales de la Empresa y Departamento.

Organiza juntas técnicas o informativas con el personal a su cargo.

Relaciones internas con otras dependencias de la Empresa.

Verificar que el personal se encuentre debidamente capacitado.

Tomar decisiones siempre y cuando no se aparten de las políticas establecidas por la Empresa.

Interviene en juntas semanales con la Jefatura Terminal y con las secciones dependientes de ésta, de la cual emanan normas, directrices y objetivos.

3.6.2 SECCION DE OPERACIONES

Funciones del Puesto:

Coordina con las diferentes dependencias de la Empresa, que intervienen directa e indirectamente en las operaciones, para que se cumplan los procedimientos.

Supervisa la coordinación del personal a su cargo.

Representa a la Empresa ante las autoridades competentes del Aeropuerto en lo que se refiere a su área.

Por medio de juntas mantiene comunicación con la Jefatura Terminal y el personal a su cargo.

Presenta los estudios requeridos de personal y equipo.

Establece políticas y procedimientos para el desarrollo óptimo de las labores de su sección.

Integra las actividades de su sección para el cumplimiento de los objetivos planeados y lograr una labor de grupo.

Coordina en forma directa las funciones de los jefes de sección a su cargo.

Dirige por medio de juntas y escritos las funciones de la sección.

Interviene en juntas semanales con la Jefatura Terminal, de la cual emanan normas, directrices y objetivos.

Facultad para tomar las decisiones pertinentes para el buen desempeño de las labores, cuando en los casos de conflictos laborales-contractuales que frecuentemente se le presenten, debiendo tomar las medidas correctivas necesarias para el caso.

Interviene en conflictos laborales u operacionales.

3.6.3 SECCION DE ATENCIONES ESPECIALES

Funciones del Puesto :

Vigila las políticas y procedimientos del Departamento de Servicio de Equipajes en México.

Analiza las funciones del personal a su cargo.

Revisión y aplicación de manuales que regulen y delimiten el servicio de equipaje.

Juntas con departamentos de autoridades aeroportuarias para el funcionamiento de éste.

Resuelve los problemas laborales propios de la sección, conjuntamente con los representantes sindicales.

3.6.4. SECCION DE CONTROL ADMINISTRATIVO

Funciones del Puesto.

Es el responsable de ver por el control y buen manejo de los recursos económicos del Departamento Terminal México.

Control de requisiciones del personal de planta.

Control de salidas de almacén.

Control de vacaciones, permutas y permisos del personal.

Sostiene juntas con los departamentos administrativos de la Empresa en forma mensual.

Control presupuestal de operaciones de aeronaves de la Empresa y servicio a las mismas.

Control de equipo terrestre de la Terminal México.

Vigila las políticas y procedimientos administrativos.

Interviene en las juntas periódicas de las secciones -
adscritas a la Jefatura Terminal. (29)

Siendo la Administración de los Recursos Humanos, la -
efectiva coordinación entre todos los factores que afectan el de-
sarrollo del personal dentro de la Empresa, se busca analizar en
ésta, todas aquellas situaciones que el personal sujeto de inves-
tigación, manifiesta de tal o cual forma su satisfacción o insa-
tisfacción en el trabajo.

C A P I T U L O I V
I N V E S T I G A C I O N D E L C A M P O

La función de Recursos Humanos comentada en el capítulo anterior, se ha enfocado a una empresa de Aviación Comercial, siendo ésta sobre la cual realizaremos nuestro Seminario de Investigación con respecto a la Satisfacción en el Trabajo, ya que hemos considerado la importancia que tiene el conocer si el personal se encuentra satisfecho en el desarrollo de su trabajo.

4.1. PRINCIPALES ASPECTOS DE LA EMPRESA OBJETO DE LA INVESTIGACION

La inquietud de establecer una empresa de Aviación Comercial cobró una mayor firmeza en los años 30s, con el proyecto que presentó Don Antonio Díaz Lomabardo a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, para comunicar por aire algunos puntos de Guerrero y Oaxaca, tales como Acapulco, Zihuatanejo, Ometepec, Jamiltepec, Pinotepa, Putla, Valle Nacional y algunos más.

Durante esta época se le otorga la concesión a -- otras compañías de aviación de varias rutas; dichas compañías fueron absorbidas por la empresa objeto de investigación en las fechas que posteriormente mencionaremos, dentro de las cuales tenemos:

Transportes Aéreos del Pacífico; operando en las rutas de Mazatlán, La Paz, Acapulco, Ometepec, Pinotepa, Tututepec, Pochutla y Oaxaca, dejando de operar en 1940.

Transportes Aéreos de Chiapas; operando en Tabasco, Campeche, Quintana Roo, dejando de operar en 1943.

Una pequeña compañía de aviación llamada "Taxi - Aéreo de Oaxaca" dejó de operar en 1943.

Líneas Aéreas Mineras; operando en las rutas de Matamoros, Mazatlán, Chihuahua y Nogales. Habiendo obtenido intereses económicos, por parte de United Air Lines, cambió el nombre a Líneas Aéreas Mexicanas, misma que dejó de operar en 1952.

Después de haber adquirido estas empresas de aviación, esta compañía había adquirido una extensión de rutas hacia el Norte, Este y Sur de la República, al mismo tiempo su flota de aviación se había ampliado, con ello se logró aumentar la frecuencia de sus viajes y mejorar sus servicios.

Otros de los aspectos importantes en la historia de la empresa objeto de investigación, fue la de haber incorporado dentro de sus servicios a la compañía "Aerovías Reforma" y en 1952 por razones de comunicación, el gobierno federal la adquirió.

Para continuar con el ascenso y progreso de esta empresa, con el transcurso del año de 1957 sufre una serie de cambios que serían trascendentales para su organización; primeramente da un paso de gran consecuencia para el futuro de ésta cuando las acciones en poder de la Pan American Air

ways fueron adquiridas por capital mexicano, con lo que a partir de entonces, se convirtió en una empresa netamente mexicana. Ese mismo año consiguió la concesión de otra ruta internacional muy importante entre México y Nueva York.

El día 22 de enero de 1959 los pilotos de siete líneas aéreas: AMSA, Compañía Mexicana de Aviación, Guest Aero vías México, S.A., Aerolíneas Mexicanas, S.A., Líneas Unidas, S.A., Transmar de Cortés, S.A. y Transportes Aéreos Mexicanos, se constituyeron en un grupo organizado, para así conjuntamente declararse en huelga, para reclamar a las empresas el reconocimiento de su asociación y obtener los derechos correspondientes, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo. Esta crisis motivó que nuestro gobierno, dada la importancia de su situación y tomando en cuenta que se trataba de un servicio público de gran importancia para el desarrollo del país, tomó a su cargo la administración de la empresa investigada. Así llegó esta empresa a formar parte del patrimonio nacional.

La compañía nacional se encuentra firmemente consolidada, jugando un importante papel en el desarrollo económico y social del país, al unir no sólo con la capital mexicana, sus más importantes ciudades, sino que ha integrado entre sí a éstas, propiciando la creación de nuevos mercados nacionales e internacionales.

En la actualidad ésta es una empresa de transporte aéreo dentro del ámbito mundial, la cual cuenta con equipo moderno para sus servicios. (30)

4.2 RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

A principios de 1978, la empresa objeto de nuestra investigación, sufrió un proceso de cambio, factor que influyó en una mejor atención en los ingresos y gastos, que fueron acordes a dicho proceso para lograr con ésto sus objetivos fijados a un corto plazo y con ello alcanzar mediante recursos propios su punto de equilibrio económico.

De la misma manera ha surgido cierto interés por parte de la empresa para que los empleados mejoren los servicios que proporcionan a los usuarios.

Así también se exhortó al personal sobre la necesidad de una mayor colaboración, asimismo, se realizó una mayor distribución de los tiempos en las jornadas del personal y equipo de vuelo, por lo que la empresa se verá beneficiada con ésto, ya que las condiciones y el ambiente serán propicias para que los trabajadores luchen por una mejor imagen, la cual se dará a través de su trabajo.

Siendo el deseo de ésta alcanzar su equilibrio para 1980, en base a la óptima utilización de los recursos -- con que cuenta, lo que redundará en el incremento de oferta de servicios que proporciona y así el beneficio que se representará en utilidades.

4.3 RELACIONES OBRERO - PATRONALES

La empresa cuenta con sindicatos tanto en la República Mexicana como en el extranjero, en la primera existen tres agrupaciones: Pilotos, Sobrecargos y Personal de Tierra, la remuneración por el trabajo desarrollado en esta empresa puede considerarse alto.

Las condiciones de trabajo en las que se encuentra esta empresa son satisfactorias, ya que el tipo de prestaciones brindadas y la seguridad de este trabajo son aceptables.

De lo anterior se puede concluir que el personal tanto sindicalizado como el no sindicalizado ha contribuido al logro de una mejor productividad y funcionamiento de la empresa.

Conocer cuáles son los motivos de satisfacción o insatisfacción en el trabajo, del personal que labora en una empresa de Aviación Comercial.

Tales motivos podrán ser conocidos en base a la investigación por lo tanto, a través de dicho enfoque se podrá analizar si existe o no satisfacción en el trabajo.

En base a lo anterior se harán las recomendaciones pertinentes.

4.5 INVESTIGACIONES SOBRE SATISFACCION EN EL TRABAJO.

Dra. Patricia Cain Smith de la Universidad de Bowling Green, Ohio.

Los estudios de Cornell se iniciaron en 1950, una de sus metas específicas fue relacionar la satisfacción en el trabajo con características de la compañía y en la comunidad, con respecto a las del trabajo. Para ello definió a la satisfacción en el trabajo como una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto.

En algunas circunstancias, la satisfacción en el trabajo y sobre todo la insatisfacción en el trabajo, pueden conducir a conductas interesantes para las organizaciones, las medidas tales como; la ampliación del trabajo, el entrenamiento de los supervisores, la toma de decisiones en grupos, programas de prestaciones para los empleados, etc., pueden estilizarse para predecir las ausencias o rotaciones futuras ante el personal. Estas mediciones constituyen una condición previa para la comprobación de algunas teorías generales sobre actitudes y la motivación en los factores que producen satisfacción.

En los estudios realizados por la Dra. Patricia C. Smith se utilizaron cinco campos de satisfacción en el trabajo:

- Satisfacción por las tareas
- Satisfacción por los salarios

- Satisfacción por las oportunidades de ascenso
- Satisfacción por la supervisión
- Satisfacción por los compañeros

Se realizaron varios métodos para evitar inferencia entre los factores (items) y se concluyó que el método de "Índice Descriptivo del Trabajo", con cinco campos de investigación (tareas, salarios, ascensos, supervisión y compañeros de trabajo), evitaba esta inferencia, dando una diferenciación más clara e independiente en los cinco campos. (31)

4.6 OTROS ESTUDIOS SOBRE SATISFACCION EN EL TRABAJO

4.6.1 LA SATISFACCION EN EL TRABAJO

Chruden/Sherman encontraron que la satisfacción - que los individuos reciben en su empleo, depende en mucho del grado hasta el cuál, tanto el puesto, como todo lo relacionado con él cubran sus necesidades y deseos. En virtud que parte de la motivación de un individuo es inconsciente, no se da cuenta claramente de todas sus necesidades. Es muy difícil obtener una evaluación exacta de las necesidades de un individuo.

La mayoría de los intentos para medir la satisfacc*ión* en el trabajo implica el estudio de los deseos, median*te* cuestionarios y entrevistas.

Descubriendo las actividades y opiniones sobre - asuntos relacionados con el trabajo, la gerencia puede em-
prender una acción correlativa y tener esperanzas de mejorar la satisfacción del empleado.

Muchas organizaciones crean sus propios cuestiona*ri*os o inventarios para evaluar la satisfacción del empleado, en tanto que otras usan cuestionarios estándar formulados - por organizaciones investigadoras.

En un estudio reciente en el cuál fue analizado un gran número de cuestionarios sobre la satisfacc*ión* en el tra

bajo, se encontró que los factores que se median con más frecuencia eran: 1) El contenido del trabajo, las verdaderas tareas que se ejecutaban y el control del trabajo; 2) Supervisión; 3) La organización y su administración; 4) Oportunidades para progresar; 5) Paga y otras prestaciones financieras; 6) Compañeros de trabajo y 7) Condiciones de trabajo.

Se han hecho varios estudios para preguntar a los empleados cuáles son los aspectos de su trabajo que les proporcionan satisfacción e inconformidad. En algunas encuestas, los salarios se colocan en la parte más alta en la lista de lo que los individuos dicen desear en un trabajo; en otras, esto es de menor importancia. Lo mismo se aplica a la seguridad, condiciones de trabajo y todos los factores de la satisfacción en el puesto.

La Satisfacción en el Trabajo y la Conducta en los Empleados.

En una época se supuso que si la gerencia pudiera proporcionar condiciones de trabajo satisfactorias para sus empleados, se podría lograr todo tipo de objetivos convenientes. Sin embargo, parece que la relación entre grados de satisfacción en el trabajo por una parte y la rotación de empleados, el ausentismo y el desempeño, por la otra, no es tan sencilla como alguna vez se creyó, por lo que V.H. Vroom realizó una investigación sobre siete estudios en los que encontró que existe una correlación negativa consistente entre las medidas de la satisfacción en el trabajo y la rotación. Mientras más elevada sea la satisfacción de un empleado, es

menos probable que renuncie al puesto. En vista del elevado costo de la rotación en cualquier organización, la importancia de estos resultados deberían ser evidentes para el personal gerencial. La relación entre la satisfacción en el trabajo y el ausentismo también es negativa, pero menos consistente que la rotación. Sin embargo, cuando las ausencias injustificadas y la frecuencia de estas se toman en cuenta, más que los días reales perdidos, se ha encontrado una estrecha relación. En otras palabras es menos probable que el empleado con una elevada satisfacción en el trabajo tenga ausencias frecuentes, en particular por razones injustificadas.

A estos se hicieron algunas preguntas como por ejemplo: ¿Debe medir sistemáticamente una organización el nivel de satisfacción de sus empleados?, ¿Es importante para una organización tratar de mejorar la satisfacción de sus empleados en su trabajo?, ¿Hay razones teóricas para creer que la satisfacción en el trabajo debe tener relación de conducta en el puesto y de ser así, pueden explicar la existencia de esa relación?

El Porqué se Estudia la Satisfacción en el Trabajo.

Hay realmente dos bases que permiten sostener que la satisfacción en el trabajo es importante. De manera interesante ambas son distintas de la razón original para estudiar la satisfacción en el trabajo, o sea, la supuesta capacidad de la satisfacción para influir en el rendimiento. La primera radica, en el hecho de que los estudios anteriores se observaron correlaciones firmes entre el ausentismo y la

satisfacción en el trabajo. De acuerdo con ello, parece - que la satisfacción en el trabajo es un punto importante de enfoque para las organizaciones que deseen reducir el ausentismo y la rotación del personal.

Es probable que la mejor explicación del hecho de que la satisfacción esté relacionada con el ausentismo y la rotación, proceda al tipo de teoría de trayectorias y metas de la motivación que enunciaron Georgopoulos, Mehoney, Jones, Vroom, Lawler y Porter. De acuerdo a esta opinión, las personas se ven motivadas para hacer cosas que creen - que tienen una alta probabilidad de permitirles obtener re - compensas que consideran valiosas. Cuando un trabajador de - clara que está satisfecho, como resultado del desempeño de su trabajo. Así, la teoría de trayectorias y metas vaticinaría que una elevada satisfacción de la persona conducirá bajos índices de rotación y ausentismo, debido a que los - individuos satisfechos se ven motivados para ir a desempeñar un trabajo donde se satisfacen sus necesidades impor - tantes.

Una segunda razón para el interés por la satisfac - ción en el trabajo, se deriva a su asociación baja, pero - consistente con el desempeño en el trabajo.

Una de las posibilidades es que, como suponen mu - chos, la satisfacción causa el desempeño, sin embargo, hay pocas razones teóricas para creer que la satisfacción pueda ser causa del desempeño. Vroom, utilizando una teoría de me

tas sin trayectoria sobre la motivación, señaló que la satisfacción y el rendimiento en el trabajo tienen causas totalmente diferentes: "... la satisfacción en el trabajo se ve afectada estrechamente por la cantidad de recompensas que las personas reciben de sus puestos y el nivel de desempeño se ve afectado por la base que sustenta el alcance de las recompensas. Los individuos están satisfechos en sus trabajos hasta el grado que les permiten obtener lo que desean, y tienen en ellos un desempeño eficiente hasta el grado en que conduzcan a la obtención de lo que desean".

Relación entre la Satisfacción y el Desempeño

La declaración de Vroom contienen una indicación del por qué, a pesar de la satisfacción y el desempeño tiene causas completamente diferentes, guardan, no obstante, cierta relación entre sí. Si suponemos, como parece razonable de acuerdo a la teoría de la motivación, que las recompensas causan satisfacción y que en algunos casos el desempeño produce recompensas, entonces es probable que la relación descubierta entre la satisfacción y el rendimiento se deba a la acción de una tercera variable - las recompensas.

Enunciando en forma breve, el buen desempeño puede conducir a las recompensas, que a su vez producen satisfacción; así pues, esta formulación sostiene que la satisfacción en lugar de provocar el desempeño como se suponía anteriormente, se debe a éste último.

El desempeño conduce a las recompensas y establece una distinción entre dos tipos de recompensas y su relación con el desempeño. La primera es recompensa extrínsecas, se entiende las controladas por las organizaciones, tales como las pagas, los ascensos, el status y la seguridad -recompensas que se dice, suelen satisfacer principalmente a las necesidades de nivel inferior. La relación es relativamente débil a la dificultad para vincular en forma directa, las recompensas extrínsecas con el desempeño. Aún cuando una organización puede tener como política recompensar los merecimientos, el desempeño es difícil de medir y al dispensar recompensas en forma de salarios. La segunda, las recompensas intrínsecas probables que lo cierto sea precisamente lo contrario, ya que las concede el individuo mismo por el buen desempeño. Las recompensas de mediación interna de la intrínseca están sujetas a pocas influencias transtornantes y por ende, tiene probabilidades de estar relacionadas en forma más directa con el buen desempeño.

Las recompensas de medición interna o intrínseca y extrínsecas no están relacionadas directamente con la satisfacción en el trabajo ya que la relación se ve moderada por las recompensas equitativas esperadas. Así, la satisfacción de un individuo es una función tanto del número como de la cantidad de recompensas que reciba, además de los que coincide como un nivel justo de retribución. Un individuo puede mostrarse satisfecho con una pequeña cantidad justa que merece su trabajo. Por lo mencionado anteriormente, la satisfacción depende del desempeño, entonces puede afirmarse que la satisfacción es una variable importante, tanto desde el

punto de vista teórico como el práctico, a pesar de su baja relación con aquel. No obstante, cuando se ve la satisfacción de éste modo las razones para considerarlo importante, son muy distintas de las que se proponen cuando se consideran que la satisfacción es causa del desempeño.

A continuación, veamos dos predicciones, la primera es que el grado de satisfacción de necesidades de un individuo tiene relación con su desempeño en su trabajo, tal como lo califican -- sus compañeros y sus superiores. La segunda predicción, es que ésta relación resulta firme para los gerentes que para los no gerentes.

La base para ésta segunda predicción, debe encontrarse en la relación supuesta entre las recompensas y el desempeño. Parece evidente que la mayoría de las organizaciones tienen una libertad considerablemente mayor para recompensar a sus gerentes -- en formas diferentes , que para premiar a sus empleados comunes, que suelen estar sindicalizados. Incluso en una organización sin sindicato como en el caso de las unidades del Gobierno (U.S.A.), los trabajos gerenciales ofrecen generalmente la posibilidad de una mayor flexibilidad en cuanto a las recompensas diferentes, sobre todo de acuerdo con el prestigio y la autonomía dentro de la toma de decisiones. Los trabajos gerenciales proporcionan -- también de manera típica, mayores posibilidades y oportunidades para satisfacer las necesidades intrínsecas de orden superior. La satisfacción de esas necesidades de orden superior está ligada más estrechamente al desempeño.

La Satisfacción y el Desempeño

Los datos reunidos a partir de la muestra de gerentes, respaldaron generalmente las dos predicciones. La satisfacción en el trabajo tiene una correlación significativa, tanto con las clasificaciones hechas por los supervisores ($r = 0.32, p 0.01$) y la de los colegas ($r = 0.30, p 0.01$), sobre el desempeño. Aunque las correlaciones no son grandes, son sustancialmente mayores que la correlación mediana entre la satisfacción y el desempeño, al nivel de los trabajadores comunes. Es probable que esta relación más alta se deba a que utilizamos una medida diferente de la satisfacción de las necesidades que la que se había aplicado típicamente antes; sin embargo, creemos que se produjo debido a que el estudio se realizó en un nivel gerencial, en contraste con los estudios anteriores, que incluyeron primordialmente a empleados que no eran gerentes. Ni nuestra medición en el trabajo, ni la satisfacción parecen tan singulares para que cualquiera de ellas pueda justificar la relación superior descubierta entre la satisfacción y el rendimiento; no obstante, se necesitan estudios futuros en los que se utilice la misma medida, tanto para los gerentes como para los no gerentes, con el fin de que pueda establecerse afirmante este punto. (32)

4.6.2. EFECTOS DEL DESEMPEÑO SOBRE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Edward E. Lawler III y Lyman W. Porter, indican que la satisfacción en el trabajo y la importancia de los grupos informales, proporcionó un estímulo inicial trascendental para el estudio de las actitudes en el trabajo y su relación con la conducta humana en las organizaciones. Durante las décadas de 1930 y 1940, se efectuaron muchos estudios para determinar las correlaciones de alta y baja satisfacción con otros factores en el trabajo. Esos estudios, relacionaron la complacencia en el trabajo con la antigüedad, la edad, el sexo, la educación, la ocupación, los ingresos, etc. Ahora ¿por qué se tiene gran interés en la satisfacción en el trabajo?, por el deseo de aprender algo más sobre la satisfacción en el trabajo; pero gran parte del interés en esa satisfacción, parece proceder del hecho de que supone que existe una relación entre la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Brayfield y Crockett señalaron que, la satisfacción del empleado afecta directamente a su desempeño.

No es difícil comprender, porqué llegó a aceptarse popularmente, la proposición de que la gran satisfacción en el desempeño produce un alto desempeño. No sólo encajaba en el sistema de valores del movimiento de las relaciones humanas, sino que además parecía que algunos resultados de investigaciones respaldaban esa opinión.

Desde el primer estudio que realizaron en 1932 Kornhauser y Sharp, se han hecho más de treinta investigaciones,

que han dedicado a la consideración de la relación existente entre la creencia de que una elevada satisfacción produce un alto desempeño. Muchas de las primeras investigaciones, parecieron haber dado por asentado implícitamente que existía una relación positiva y que era importante demostrar de hecho esa existencia. Se prestó poca atención a tratar de comprender, - porqué la satisfacción en el empléu debería conducir a un mejor desempeño; en lugar de ello, los investigadores se limitaron a estudiar en forma rutinaria, la relación entre la satisfacción y el desempeño, en numerosas situaciones industriales.

En la década de 1950, no se había logrado descubrir una relación significativa entre la satisfacción y el desempeño del trabajo. De hecho, en el primer estudio problema, se obtuvo una relación insignificante, sin embargo, a juzgar por los efectos de la primera revisión de la literatura sobre el tema, hecha por Brayfield y Crockett, muchos científicos sociales, por no hablar de los gerentes prácticos, se daban -- cuenta de que las evidencias indicaban la poca relación existente entre la satisfacción y el desempeño. La conclusión que surgió, señaló que la satisfacción en el trabajo, parecía tener una relación positiva, como se esperaba, con otros dos tipos de conductas de los empleados. El ausentismo y la rotación.

La conclusión que resultó evidente a partir de la revisión, fué que no existía la relación firme y perdurable entre satisfacción en el trabajo y la productividad, que habían sugerido muchos de los primeros partidarios, del movimiento de la relación humana y que habían aceptado con tanta facilidad numerosos especialistas en personal.

Una revisión más reciente, hecha por V.H. Vroom, recibió menos atención en las anteriores debido quizá a que se acepta que la satisfacción no tiene relación con el desempeño. No obstante, antes de aceptar demasiado apresuradamente la opinión de que la satisfacción y el desempeño tienen relación entre sí, vemos con minuciosidad los datos procedentes de los estudios realizados por V.H. Vroom. Estos estudios, muestran una correlación mediana de +0.014 entre la satisfacción y el rendimiento. Aún cuando esta correlación no es grande, la consistencia de su dirección resulta impresionante. Veinte de las veintitres correlaciones citadas por Vroom, son positivas. De acuerdo con una prueba estadística, esta consistencia se produciría en forma aleatoria en menos de una vez de cada cien.

La calidad del desempeño del empleado, puede dar como resultado que reciba recompensas que le proporcionen satisfacción. Las recompensas pueden ser de naturaleza intrínseca, tales como "La sensación de haber hecho algo digno", o de naturaleza extrínseca, como aumento de sueldo, un ascenso, etc. Lawler y Porter, concluyen en esta forma que la gerencia causa satisfacción a través de la estructuración adecuada de las recompensas y de las formas en que serán consideradas por el empleado. El grado hasta el cuál, el empleado percibe como equitativa la recompensa, se ha encontrado que tiene importancia. Si cree que su recompensa no va de acuerdo con la que otros están recibiendo, ésto dará como resultado la inconformidad. Si ésto persiste, tal inconformidad puede conducir entonces, a que el empleado reduzca el esfuerzo que pone en el trabajo, que su asistencia sea irregular, que se dedique a otra conducta en detrimento de la organización e incluso que renuncie a su puesto. (33)

4.6.3. SATISFACCION EN EL TRABAJO

Dalton E. McFarland, encontró que una de las principales preocupaciones de los ejecutivos en relaciones con los empleados, es el grado de satisfacción en el trabajo de los mismos, es por lo tanto pertinente investigar el grado de satisfacción de ellos en su trabajo. Los datos de que se disponen, indican que la mayoría de tales ejecutivos se sienten razonablemente satisfechos con las carreras que ellos seleccionaron y con sus puestos actuales, pero hay indicios de que existen importantes insatisfacciones. Según, una encuesta hecha por la "Industrial Relations News", basada en una muestra de 350 ejecutivos de relaciones, que el 54% informó que estaban muy satisfechos con su puesto actual; el otro 31%, consideraron sus puestos "adecuados" y un 15% consideró que sus puestos eran algo satisfechos. Este último porcentaje, se compone de ejecutivos cuyas asignaciones incluyen el tratar problemas de satisfacción en el trabajo. Además esas son las opciones de ejecutivos que todavía se encuentran empleados en este campo y no las de los que tenían insatisfacciones tales que los empujaron a desertar. En el mismo estudio el 40% de los gerentes de relaciones, declararon que escogerían de nuevo una carrera de Relaciones Industriales si volvieran a empezar; otro 30% dijo que probablemente lo haría y el 21% exacto rechazó la idea de escoger tal carrera de nuevo. Esta última respuesta fue el doble de otra igual, en un estudio similar - que se hizo en 1959.

En un estudio de 299 ejecutivos de personal en el Gobierno Federal de Estados Unidos, los investigadores contra

ron que el 75% expresó un alto grado de satisfacción en sus - profesiones y deseaba continuar en las mismas hasta retirarse.

En un importante y riguroso estudio de 1916 gerentes de todos los niveles, en compañías de diferentes tamaños y diferentes industrias, Porter encontró, que aunque los gerentes departamentales sienten que no les hacen tanto caso respecto de sus solicitudes, como el que se les hace a los de asesorías, sin embargo, se sienten más satisfechos que los gerentes de asesoría en todas las cinco áreas de necesidades sometidas a estudio (seguridad, social, estimación, autonomía y autorrealización).

Esto confirma la dificultad de encontrar satisfacción en el trabajo, en un trabajo de relaciones con los empleados.

La investigación de Dalton E. Mcfarland, usando técnicas de entrevistas profundas, descubrió una intensa insatisfacción de parte de altos ejecutivos y de los gerentes de relaciones laborales en compañías donde existen fuertes sindicatos.

Las actitudes de los ejecutivos en relaciones con los empleados que parecen reflejar insatisfacción en el trabajo, - con frecuencia reflejan hábitos de pensamiento llenos de deseos a cerca del trabajo ideal. En las entrevistas, los ejecutivos en relaciones con los empleados expresan a menudo el deseo de un mayor apoyo de parte de los directivos, mejores presupuestos, mejores recursos, mayor influencia en la compañía o la ausencia de sindicatos; pero estos ejecutivos se inclinan más a aceptar una vida de trabajo cotidiana, completamente problemática si -

sus salarios, su posición y su aceptación general son razonablemente buenas.

Las condiciones de satisfacción en el trabajo para los supervisores y especialistas en relaciones con los empleados, son las mismas que las de los niveles administrativos. A niveles de supervisor y de especialista, la aceptación de los funcionarios de ejecución con los cuales trabajan, es importante. Sin embargo, los problemas con los de ejecución, si existen, se dejan principalmente para que los resuelvan los niveles administrativos. Los elementos de satisfacción en el trabajo, se aplican a todos los ejecutivos que se encuentran en niveles de supervisión o de especialistas, siendo salarios adecuados, dirección efectiva y honradez de parte de su jefe departamental, oportunidad para ascender y para crear contribuciones significativas para la compañía. (34)

4.6.4. TEORIA DUAL DE HERZBERG

Sobre la base de su análisis, entre los estudios de la satisfacción en el trabajo, Herzberg y sus asociados formularon una teoría de satisfacción e inconformidad del empleado, a la que comúnmente se le llamó como Teoría de los Factores Higiénicos y los Motivadores. Este estudio originalmente, diseñado para probar la teoría, incluía la conducción de entrevistas, en distintas compañías, en sitios diversos a cerca de los factores de trabajo que tenían efectos de importancia sobre sus actitudes. "Se pidió a los entrevistados que pensaran sobre alguna ocasión en que se sintieron excepcionalmente bien o excepcionalmente mal en su trabajo, su actual puesto o en algunos otros que hubieran desempeñado".

Se observó que el mayor porcentaje de sentimientos positivos en el trabajo, se produjo alrededor de uno o más factores motivadores, en tanto que un porcentaje más pequeño de los factores negativos, incluía a los motivadores.

Los estudios de Herzberg, indican que las necesidades que se encuentran en la parte superior de la jerarquía de Maslow -autorrealización o autoactualización-, son los que proporcionan la base más amplia para motivar a los empleados hacia los niveles de desempeño en el trabajo más elevados, por lo menos entre los varios grupos ocupacionales estudiados. También los factores higiénicos se deben tomar en cuenta, ya que su sola satisfacción, no dará como resultado el logro de los objetivos deseados. (35).

4.7. OBJETIVO

Conforme a lo señalado en el capítulo III, la presente investigación se definió realizar en un estudio sobre la Satisfacción en el Trabajo, en una empresa de - Aviación Comercial, del personal que labora en el Departamento Terminal México, en el Aeropuerto Internacional Benito Juárez, de la Ciudad de México.

4.8. HIPOTESIS

La hipótesis general de la investigación, punto de partida sobre la que se fundamenta ésta, la cual será probada o rechazada dependiendo de los resultados que arroje dicho estudio, por lo que tratamos de validar el estudio realizado por la Dra. Patricia Cain Smith, el cual tiene la finalidad de relacionar - "La Satisfacción en el Trabajo, con características de la Compañía y su medio ambiente, con respecto a las del trabajo", usando el método del Índice Descriptivo del Trabajo el cual utiliza cinco campos que son:

- Satisfacción por el trabajo
- Satisfacción por los salarios
- Satisfacción por las oportunidades de ascensos
- Satisfacción por la supervisión
- Satisfacción por los compañeros

Dicho método será aplicado a una empresa de Aviación - Comercial en México.

4.9 TECNICAS DE INVESTIGACION

A fin de llevar a cabo el estudio, fueron considerados las siguientes técnicas de Investigación:

4.9.1 ENTREVISTA

Esta técnica se considera útil, en virtud de que la información, observaciones, puntos de vista, actitudes y demás factores se podrán obtener mediante una conversación en forma oral - entre dos personas; ya que por medio de éste se logrará obtener - mejor información para los fines que se persiguen en la investi- gación.

4.9.2 CUESTIONARIOS

La técnica del cuestionario se ha escogido, para apli- carse a todo el personal, inclusive el directivo a fin de contar con un mecanismo sistemático de recopilación de información, para un universo estimado en 504 personas con 17,000 reactivos aproxi- madamente; por lo que a través de éste se podrá cuantificar la - información obtenida en menor tiempo.

4.10 UNIVERSO

Se ha tomado como referencia o punto de partida el Departamento Terminal México, ubicado en el Aeropuerto Internacional Benito Juárez, donde se localiza el área que por sus características de gran actividad y su medio ambiente propician actitudes, las cuales nos proporcionarán mejor información representativa para el logro de nuestra Investigación.

Lo anterior nos ha permitido contemplar un universo - de quinientos cuatro elementos, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- 1) Jefe del Departamento Terminal México
 - 1.1. Secretaria
- 2) Jefe de Control Administrativo
 - 2.1. Secretaria
- 3) Jefe de la Sección de Operaciones
 - 3.1. Secretaria
 - 3.2. Jefes de Sección "B" 2 personas
 - 3.3. Jefes de Sección "C" 9 personas
 - 3.4. Supervisor "B" Responsable
 - 3.5. Subjefes 33 personas
 - 3.6. Cabos 22 personas
 - 3.7. Choferes 33 personas
 - 3.8. Tractoristas 17 personas
 - 3.9. Trabajadores Generales 207 personas
- 4) Jefe de la Sección Pasajes

- 4.1 Secretaria
- 4.2 Jefes de Sección "C" 14 personas
- 4.3 Documentadores 98 personas
- 4.4. Maleteros 47 personas
- 5. Jefe de la Sección de Atenciones Especiales
 - 5.1 Supervisores "A" 2 personas
 - 5.2 Supervisor "B" Responsable
 - 5.3 Supervisores "E" 2 personas
 - 5.4 Supervisores "F" 3 personas
 - 5.5 Representantes "C" 4 personas

TOTAL DE PERSONAS 504

4.11 MODELO ESTADISTICO

El "Muestreo Aleatorio Sistemático", será el método - a través del cual obtendremos una muestra representativa del universo.

4.11.1 MUESTREO

Este método ha sido aplicado de la siguiente manera:

$$\text{Fórmula} \quad \frac{N}{n}$$

Donde: N = Será el universo total

n = Una muestra escogida al azar representativa del total

$$\frac{N}{n} = \frac{504}{252} = 2$$

El cociente nos indicará que se deberán hacer tantos conjuntos como sea posible, pero de dos elementos cada uno.

El universo que se presentó con anterioridad fue por puestos, sobre los cuales se harán conjuntos de dos elementos.

Como ejemplo:

- 1) Departamento Terminal México. Consta de dos personas o elementos, el conjunto se queda como está.

- 2) Tractoristas. Consta de diez y siete elementos, éste puesto estará compuesto por ocho conjuntos sobrando uno.

Para mayor comprensión se enlistará con un número subsecuente a todos los elementos del universo.

Como ejemplo:

- 1) Departamento Terminal México. 1,2 (2 personas)
- 2) Jefe de Sección Administrativa. 3,4 (2 personas)
- 3) Jefe de la Sección de Operaciones. 5,6 (2 personas)
- 4) Tractoristas. 7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23 (17 personas)

y así sucesivamente hasta cubrir nuestro universo de 504 elementos.

Ya teniendo la numeración que anteriormente se dió, se procede a encerrar entre paréntesis conjuntos de dos elementos. En el primer conjunto se escogerá cualquiera de los dos elementos ya enumerados.

Como ejemplo:

(1,2); (3,4); (5,6); (7,8); (9,10); (11,12); (13,14);
.....(503,504).

El número encerrado en paréntesis con círculo es el elemento tomado al azar, el cociente obtenido de la división se le suma a éste.

Como por ejemplo:

$$1 + 2 = 3; \quad 3 + 2 = 5; \quad 5 + 2 = 7$$

El resultado obtenido nos indica qué número se debe encerrar en el siguiente conjunto. Los números seleccionados se presentan a continuación.

Los números encerrados en los cuadros se suman, teniendo como resultado 252, éste dato nos está indicando los cuestionarios a aplicar dentro de nuestra empresa objeto de Investigación.

- 1.- Jefe del Departamento Terminal México. 1 =
- 2.- Jefe de Control Administrativo. 3 =
- 3.- Jefe de la Sección de Operaciones. 5 =
- 3.1. Tractoristas. 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19, 21, 23 =
- 3.2. Cabos. 25, 27, 29, 31, 33, 35, 37, 39, 41, 43, 45 =
- 3.3. Choferes. 47, 49, 51, 53, 55, 57, 59, 61, 63, 65, 67, 69, 71, 73, 75, 77
=
- 3.4. Subjefes. 79, 81, 83, 85, 87, 89, 91, 93, 95, 97, 99, 101, 103, 105, 107
109, 111 =
- 3.5. Jefes de la Sección "C". 113, 115, 117, 119 =
- 3.6. Jefe de Sección de Atenciones Especiales. 121 =
- 3.7. Supervisor "B". 123 =
- 3.8. Trabajadores Generales. 125, 127, 129, 131, 133, 135, 137, 139, 141,
143, 145, 147, 149, 151, 153, 155, 157, 159,
161, 163, 165, 167, 169, 171, 173, 175, 177,
179, 181, 183, 185, 187, 189, 191, 193, 195,
197, 199, 201, 203, 205, 207, 209, 211, 213,
215, 217, 219, 221, 223, 225, 227, 229, 231,
233, 235, 237, 239, 241, 243, 245, 247, 249,
251, 253, 255, 257, 259, 261, 263, 265, 267,

269, 271, 273, 275, 277, 279, 281, 283, 285,
287, 289, 291, 293, 295, 297, 299, 301, 303,
305, 507, 309, 311, 313, 315, 317, 319, 321,
323, 325, 327, 329 = 103

- 4.- Jefe de pasajes. 331 = 1
- 4.1. Documentadores. 333, 335, 337, 339, 341, 343, 345, 347, 349, 351, 353,
355, 357, 359, 361, 363, 365, 367, 369, 371, 373, 375,
377, 379, 381, 383, 385, 387, 389, 391, 393, 395, 397,
399, 401, 403, 405, 407, 409, 411, 413, 415, 417, 419,
421, 423, 425, 427, 429 = 49
- 4.2. Maleteros. 431, 433, 435, 437, 439, 441, 443, 445, 447, 449, 451, 453,
455, 457, 459, 461, 463, 465, 467, 469, 471, 473, 475, 477
= 24
- 4.3. Jefe de Sección "C". 479, 481, 483, 485, 487, 489, 491 = 7
- 5.- Supervisor "F". 493, 495 = 2
- 5.1. Supervisor "E". 497 = 1
- 5.2. Representante "C" 499, 501 = 2
- 5.3. Supervisor "A" 503 = 1

4.12. ELABORACION DEL CUESTIONARIO

A través de éste cuestionario que contempla cinco campos (trabajo, supervisión, compañeros, salarios y ascensos), se pretende diagnosticar la satisfacción o insatisfacción en el trabajo que pudiera surgir al aplicar éstos, en el medio ambiente ya definido.

A continuación se presentan listados en los cuales se solicita, se ponga, si se describe el aspecto particular de su trabajo con una "S" en caso afirmativo, una "N" en caso negativo y un signo de interrogación "?", en caso de no ubicarlo en la presente escala:

CAMPO: T R A B A J O

- _____ Atractivo
- _____ Rutinario
- _____ Satisfactorio
- _____ Aburrido
- _____ Bueno
- _____ Creativo
- _____ Respetado
- _____ Activo
- _____ Agradable
- _____ Util
- _____ Fatigante
- _____ Higiénico
- _____ Competitivo
- _____ De pie
- _____ Frustrante
- _____ Sencillo
- _____ Continuo
- _____ Da un sentimiento de logro

CAMPO: SUPERVISION

- _____ Solicita mis consejos
- _____ Difícil de contentar
- _____ Descortés
- _____ Alaba el trabajo bien hecho
- _____ Tiene tacto
- _____ Influye sobre mí
- _____ Está bien informado
- _____ No supervisa lo suficiente
- _____ Se irrita con facilidad
- _____ Me dice en que situación me encuentro
- _____ Se lleva pesado
- _____ Necio
- _____ Conoce bien el trabajo
- _____ Malo
- _____ Inteligente
- _____ Me deja que me haga cargo de mi trabajo
- _____ Está cerca cuando se le necesita
- _____ Perezoso

CAMPO: C O M P A Ñ E R O S

- _____ Estimulantes
- _____ Aburridos
- _____ Lentos
- _____ Ambiciosos
- _____ Tontos
- _____ Responsables
- _____ Rápidos
- _____ Inteligentes
- _____ Es fácil enemistarse con ellos
- _____ Hablan demasiado
- _____ Astutos
- _____ Perezosos
- _____ Desagradables
- _____ No hay intimidad con ellos
- _____ Activos
- _____ Con intereses estrechos
- _____ Leales
- _____ Es difícil verlos

CAMPO: S A L A R I O S

- _____ Ingresos adecuados para los gastos normales
- _____ Participación satisfactoria en las utilidades
- _____ Apenas puede vivirse con los ingresos
- _____ Malos
- _____ Ingresos que permiten lujos
- _____ Inseguros
- _____ Menos de lo que merezco
- _____ Salarios elevados
- _____ Salarios insuficientes

CAMPO: A S C E N S O S

_____ Buscar oportunidades para ascender

_____ Oportunidades bastante limitadas

_____ Ascensos de acuerdo a las capacidades

_____ Empleo sin ascenso

_____ Políticas injustas de ascensos

_____ Ascensos poco frecuentes

_____ Ascensos regulares

_____ Bastante buenas probabilidades de ascenso

4.12.1 APLICACION Y RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

La finalidad de aplicación del cuestionario, es tener una serie de datos de importancia para la investigación que se está realizando.

Dentro de la información obtenida se busca detectar si el lenguaje del cuestionario es claro para los empleados que se les aplicará y si el objetivo deseado se alcanza. A la vez, ver el grado de aceptación que tiene éste por parte de dichos empleados, para así poder definir el cambio o giro que requieren las preguntas; asimismo, detectar las limitaciones que se presenten para que al aplicarlo en forma definitiva se puedan evitar.

De lo anterior se desprende, que al levantar los cuestionarios, se presentaron problemas con algunas preguntas, por lo que se vió en la necesidad de modificar la forma de realizar éstas, sin cambiar la estructura de las mismas; así también se presentó como limitante el horario del personal y de las operaciones de los vuelos, teniendo que realizar los cuestionarios en horas no saturadas, para así tener mayor disponibilidad del personal. Por otra parte, se detectó que la información obtenida,

podría falsearse por el tiempo que se requería para contestar las preguntas, ya que los empleados estaban laborando y no todos analizaban el contenido del cuestionario, viéndose en la necesidad de contestar sin criterio, por lo que, se optó por esperar a que el empleado se desocupara de su actividad que estaba desempeñando y así tener un resultado favorable.

CAPITULO V

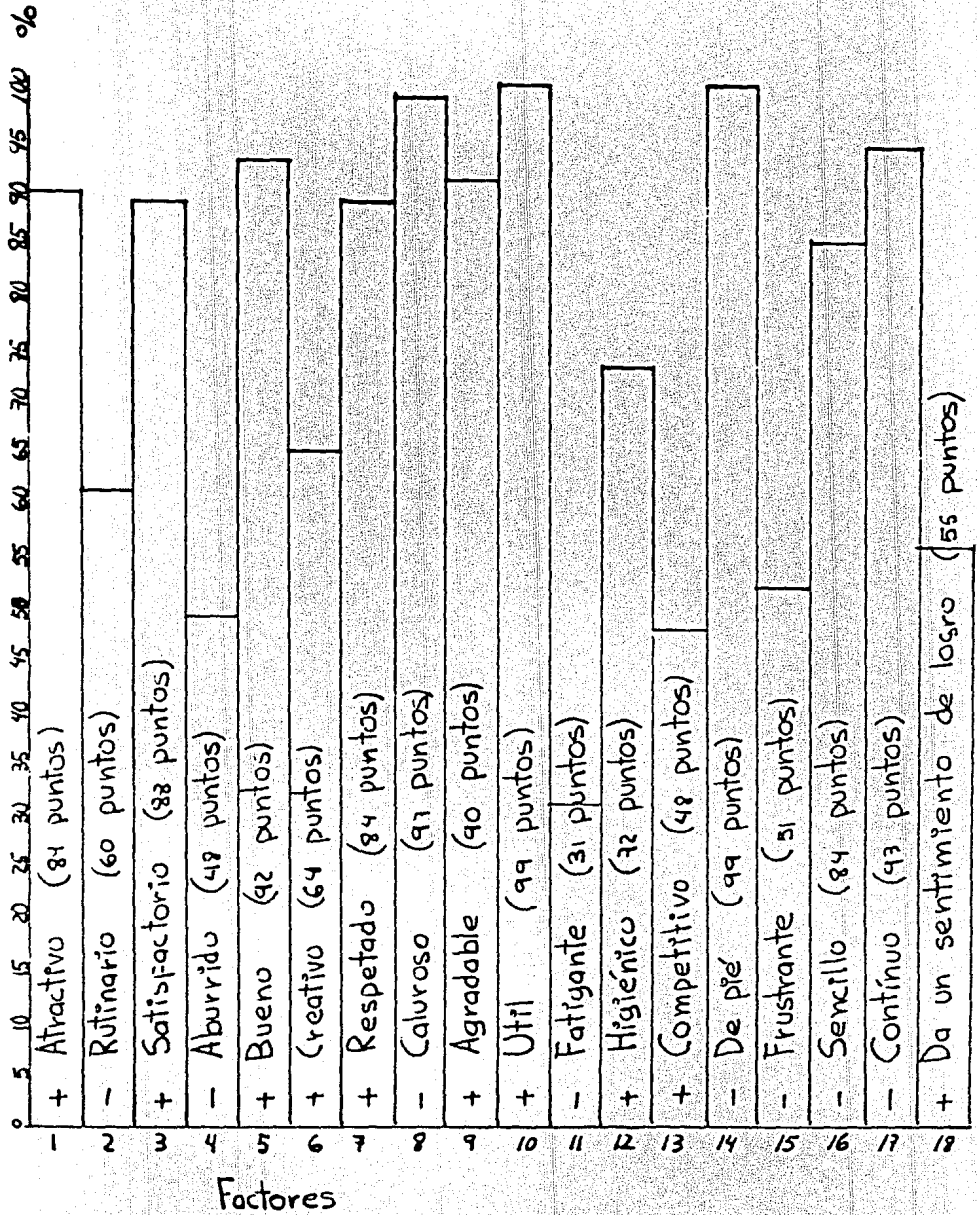
**PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS
RESULTADOS**

De la aplicación del cuestionario definitivo a nuestra muestra, se obtuvieron como resultado diferentes cantidades en base a los factores (items) utilizados en los cinco campos evaluados; dicha información, fue presentada en gráficas de Gantt, en las cuales se anotaron los porcentajes sobre el eje de la "Y" y los diferentes factores de cada campo sobre el eje de la "X".

Como se explicará más adelante, en dichas gráficas se denota una "alta" satisfacción e insatisfacción en el trabajo; así como una "baja" satisfacción e insatisfacción, mismas que se derivan de los resultados obtenidos.

Por lo anterior, a continuación se presentan las gráficas antes mencionadas.

Jefes (Trabajo 33)

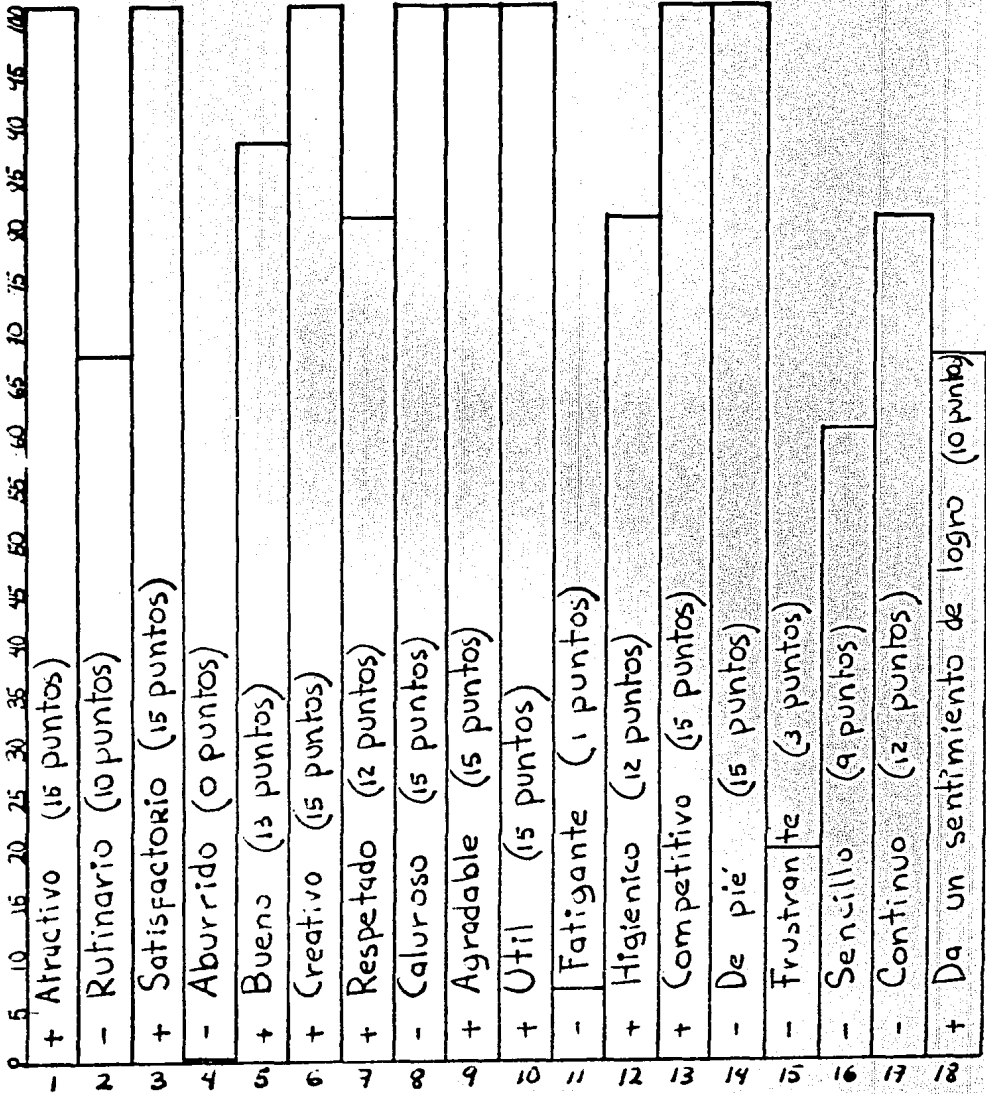


Factores

() Puntos obtenidos en la tabulación

Supervisores (Trabajo 5)

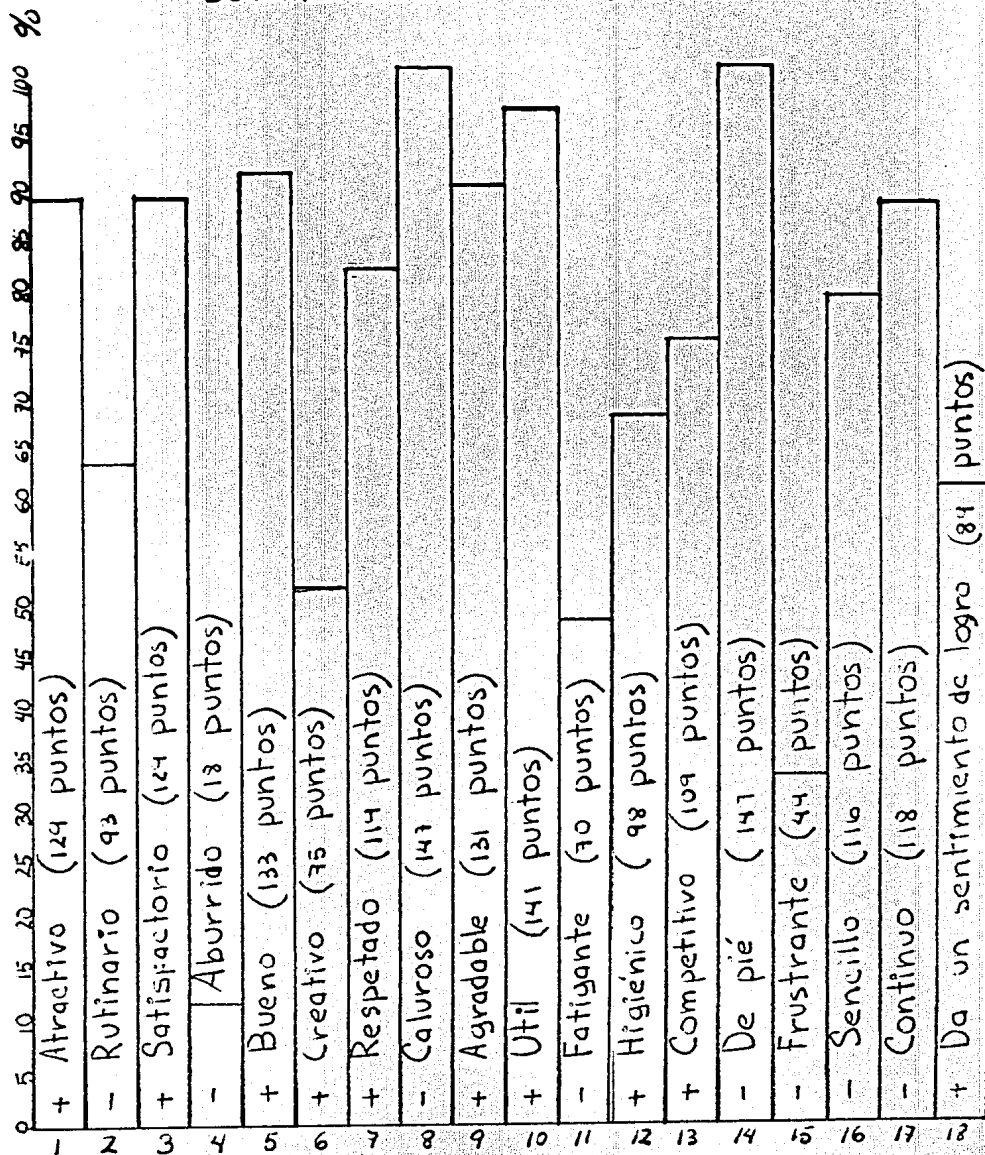
%



Factores

() Puntos obtenidos en la tabulación

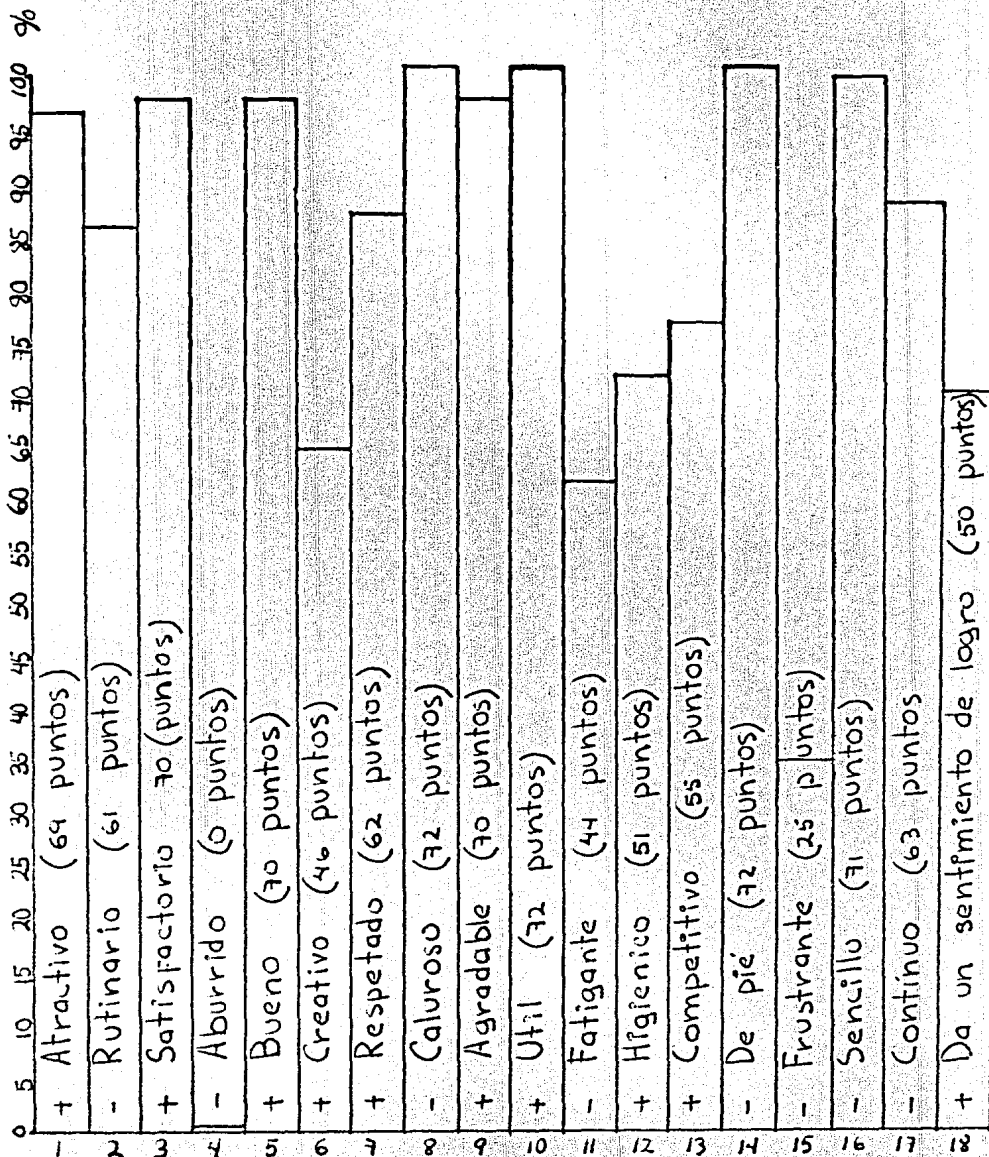
Documentadores (trabajo 49)



Factores

() Puntos obtenidos en la tabulación

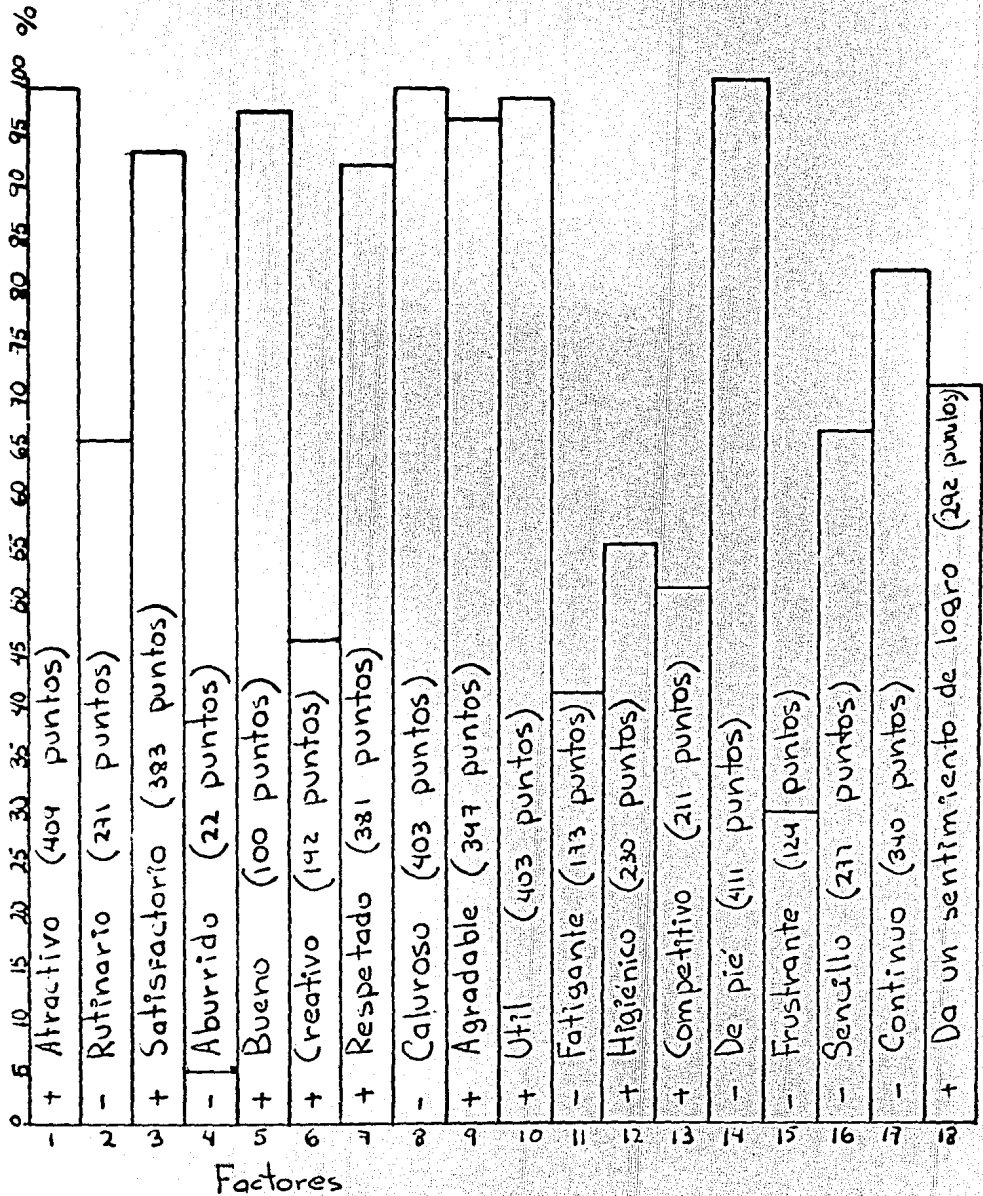
Maleteros (trabajo 24)



Factores

() Puntos obtenidos en la tabulación

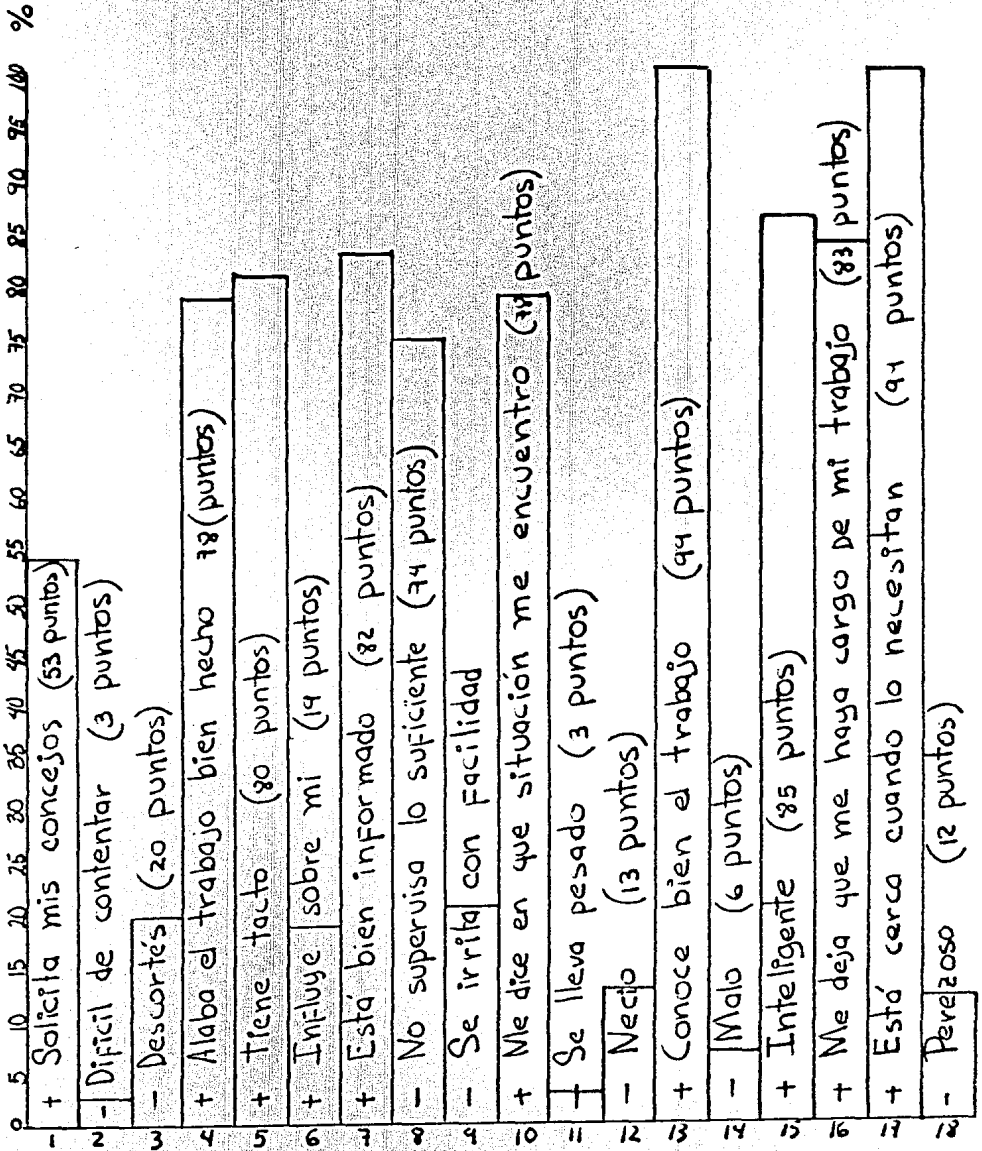
Trabajadores Generales (trabajo 139)



Factores

() Puntos obtenidos en la tabulación

Jefes (supervisión 33)

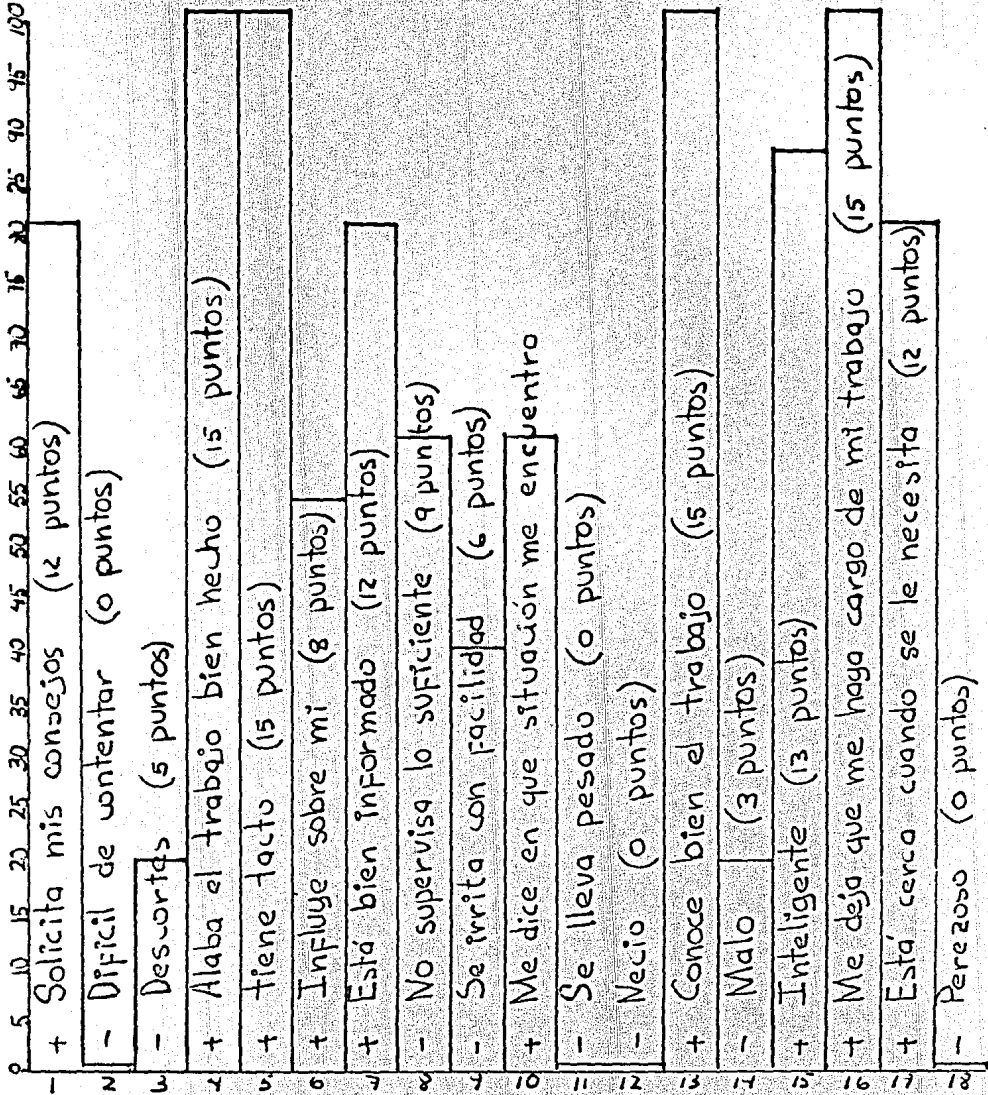


Factores

() Puntos obtenidos en la tabulación

Supervisores (supervisión 5)

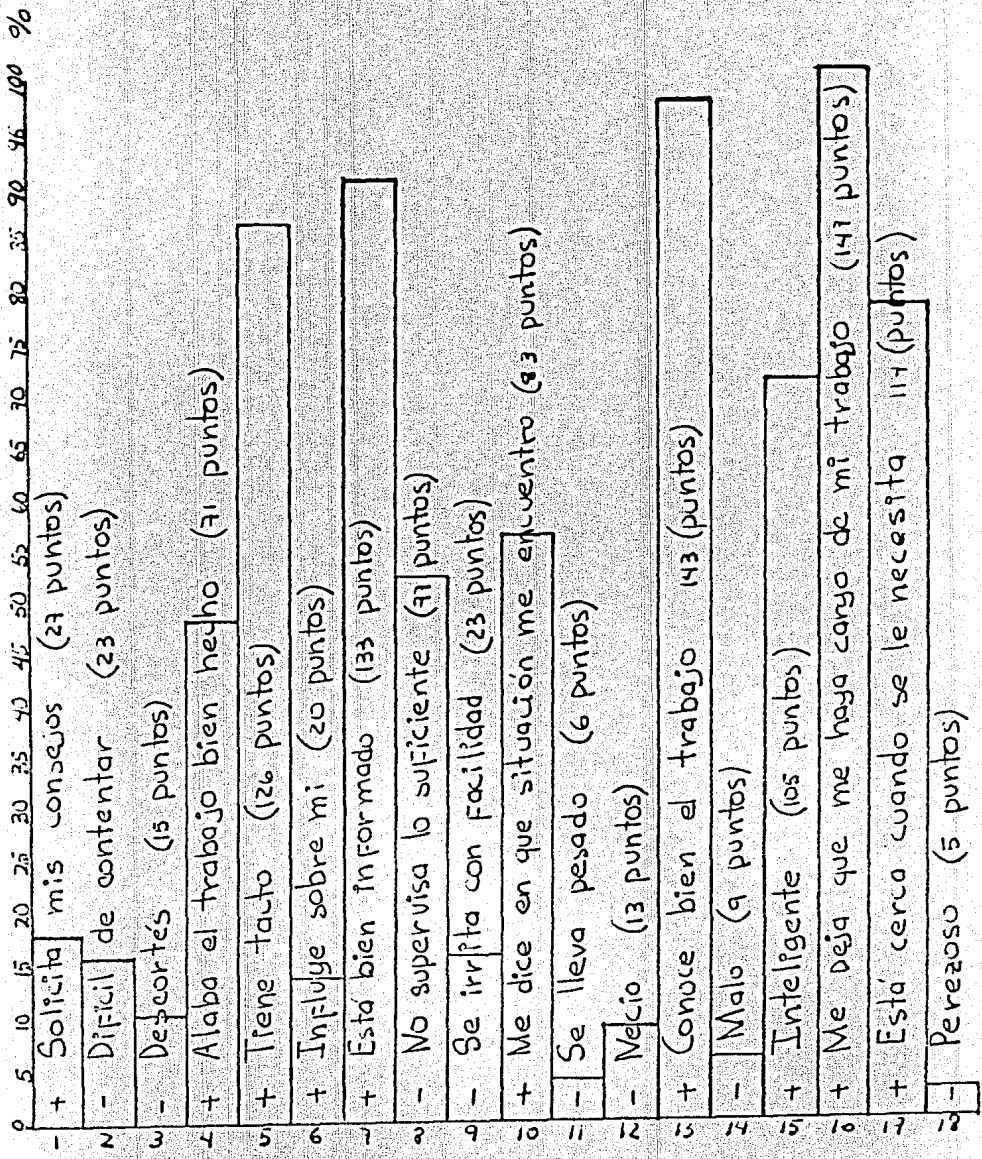
%



Factores

() Puntos obtenidos en la tabulación

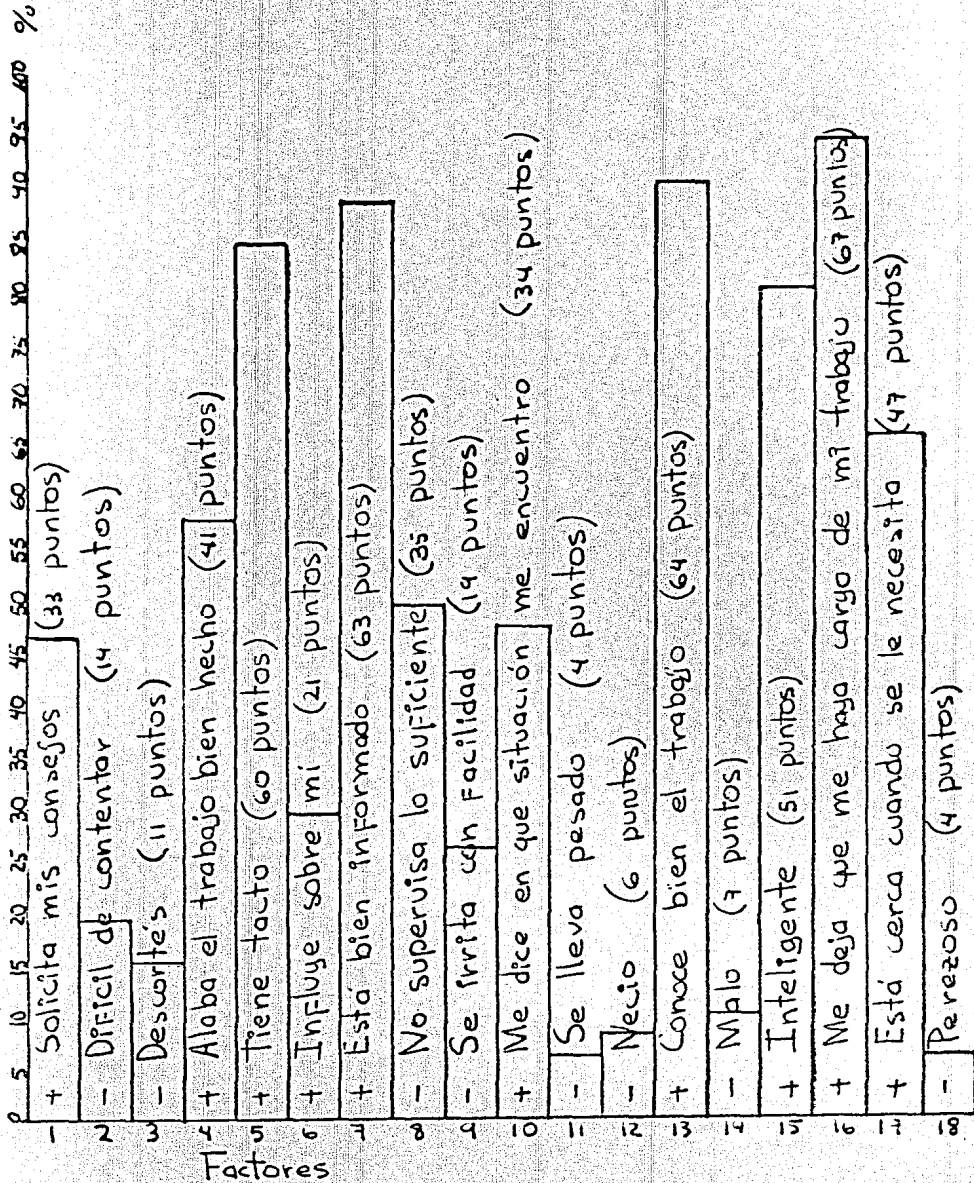
Documentadores (supervisión 49)



Factores

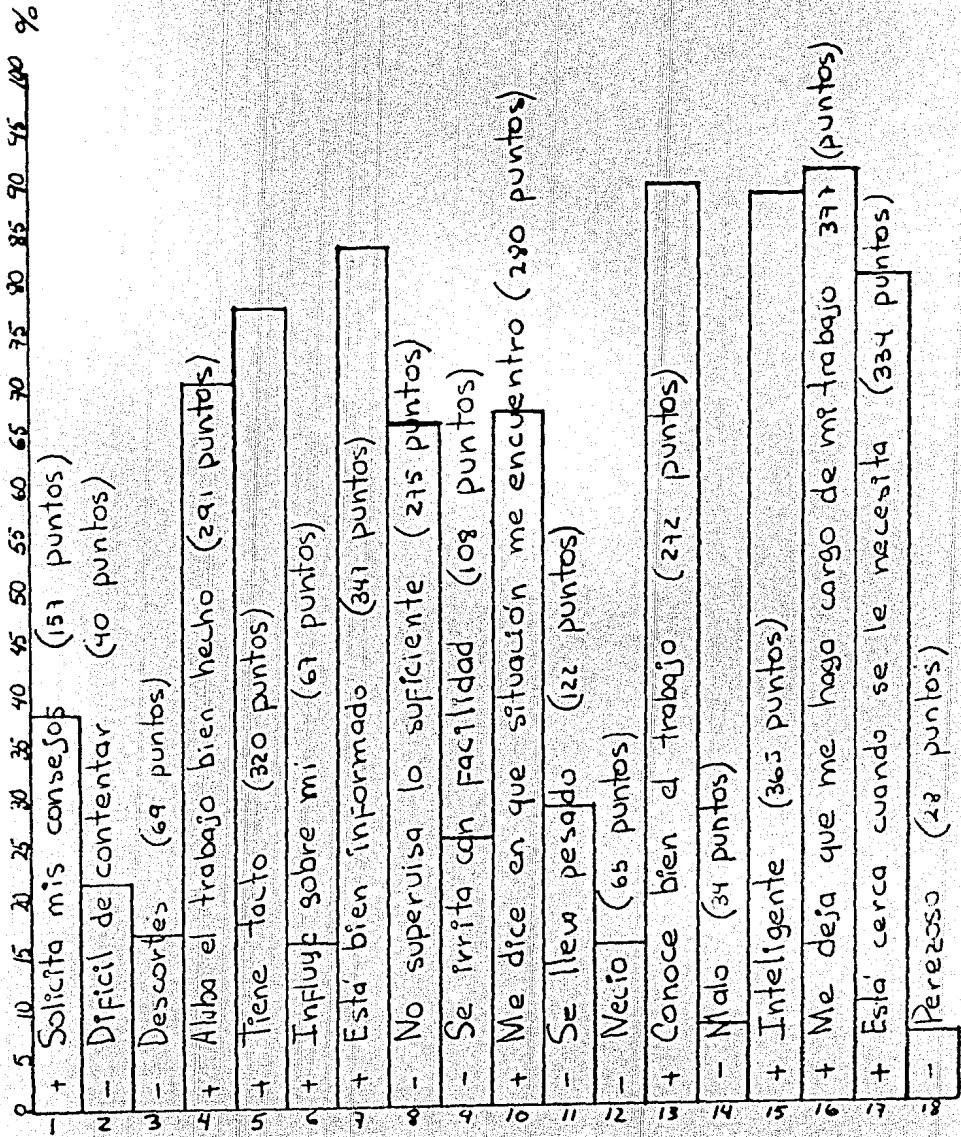
() Puntos obtenidos en la tabulación

Maleteros (supervisión 24)



() Puntos obtenidos en la tabulación

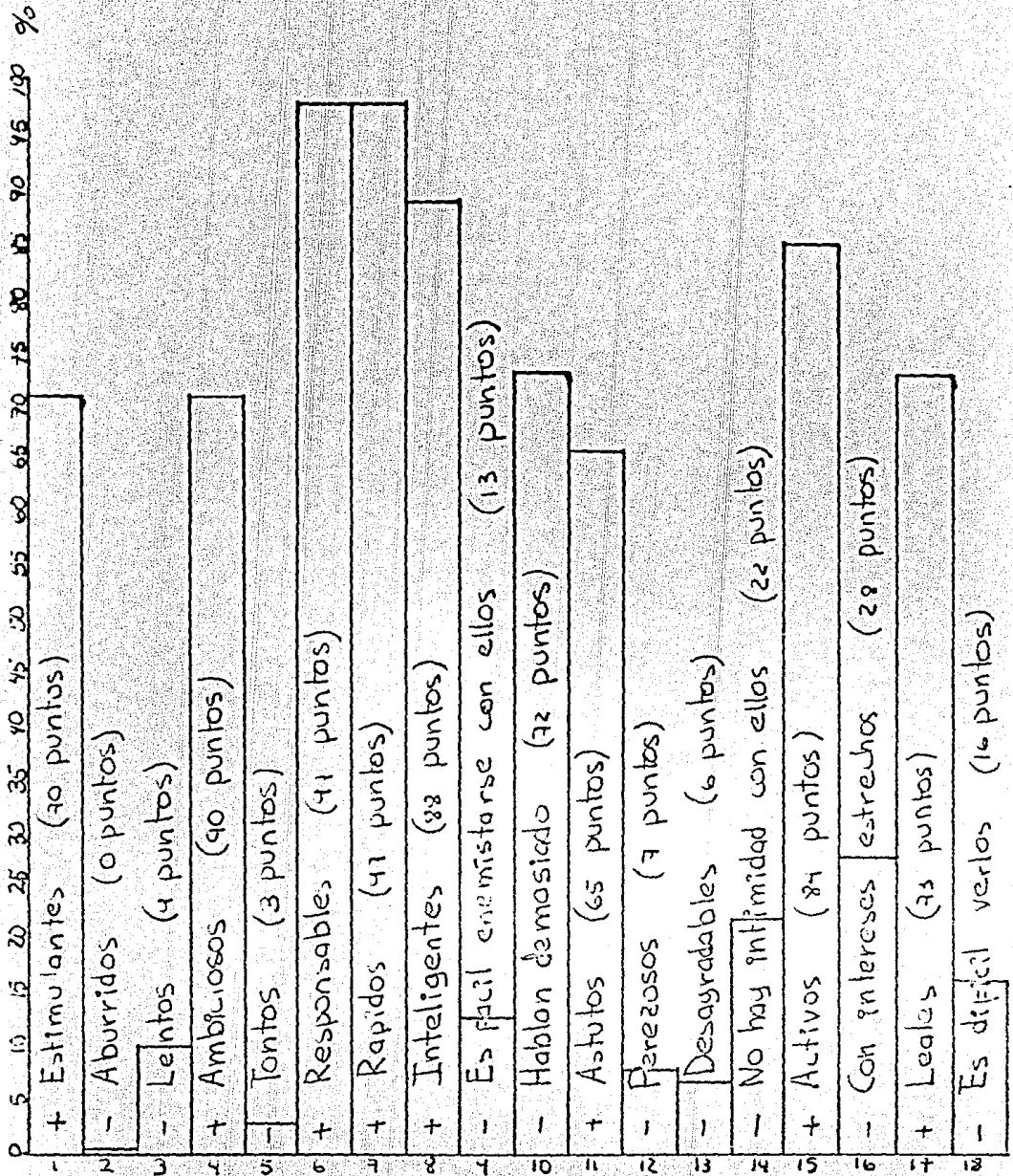
Trabajadores Generales (supervisión 134)



Factores

() Puntos obtenidos en la tabulación

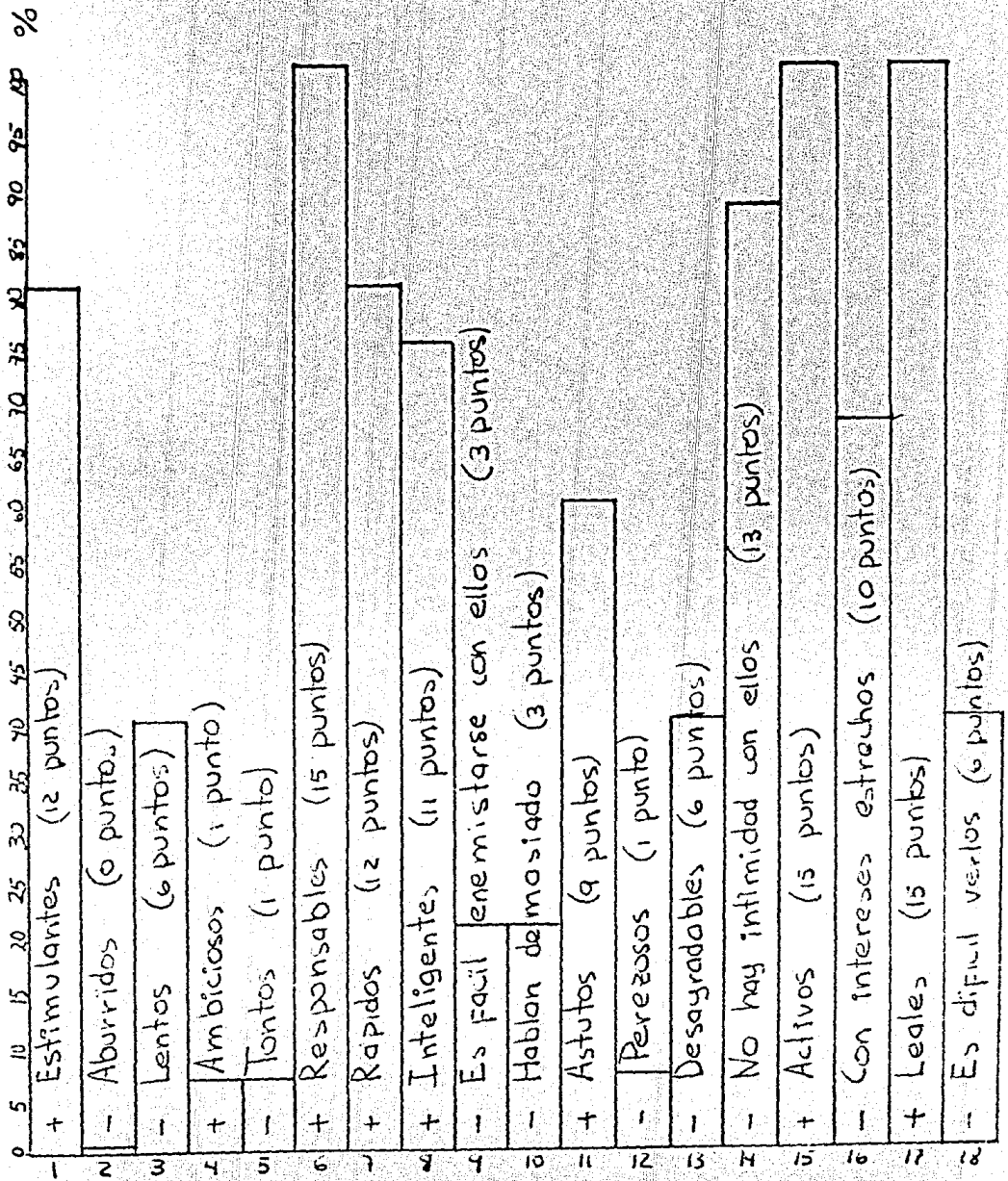
Jefes (compañeros 33)



Factores

() Puntos obtenidos en la tabulación

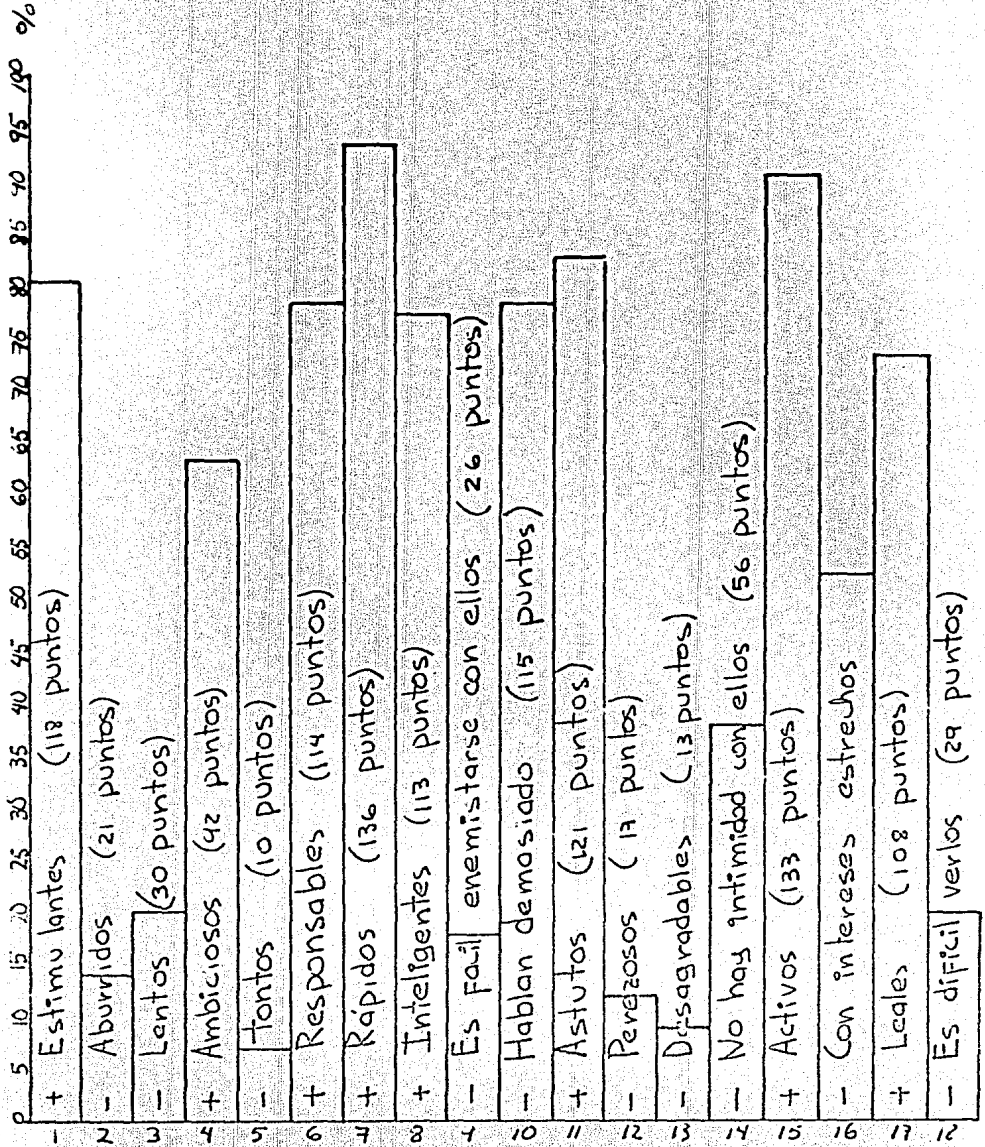
Supervisores (compañeros 5)



Factores

() Puntos obtenidos en la tabulación

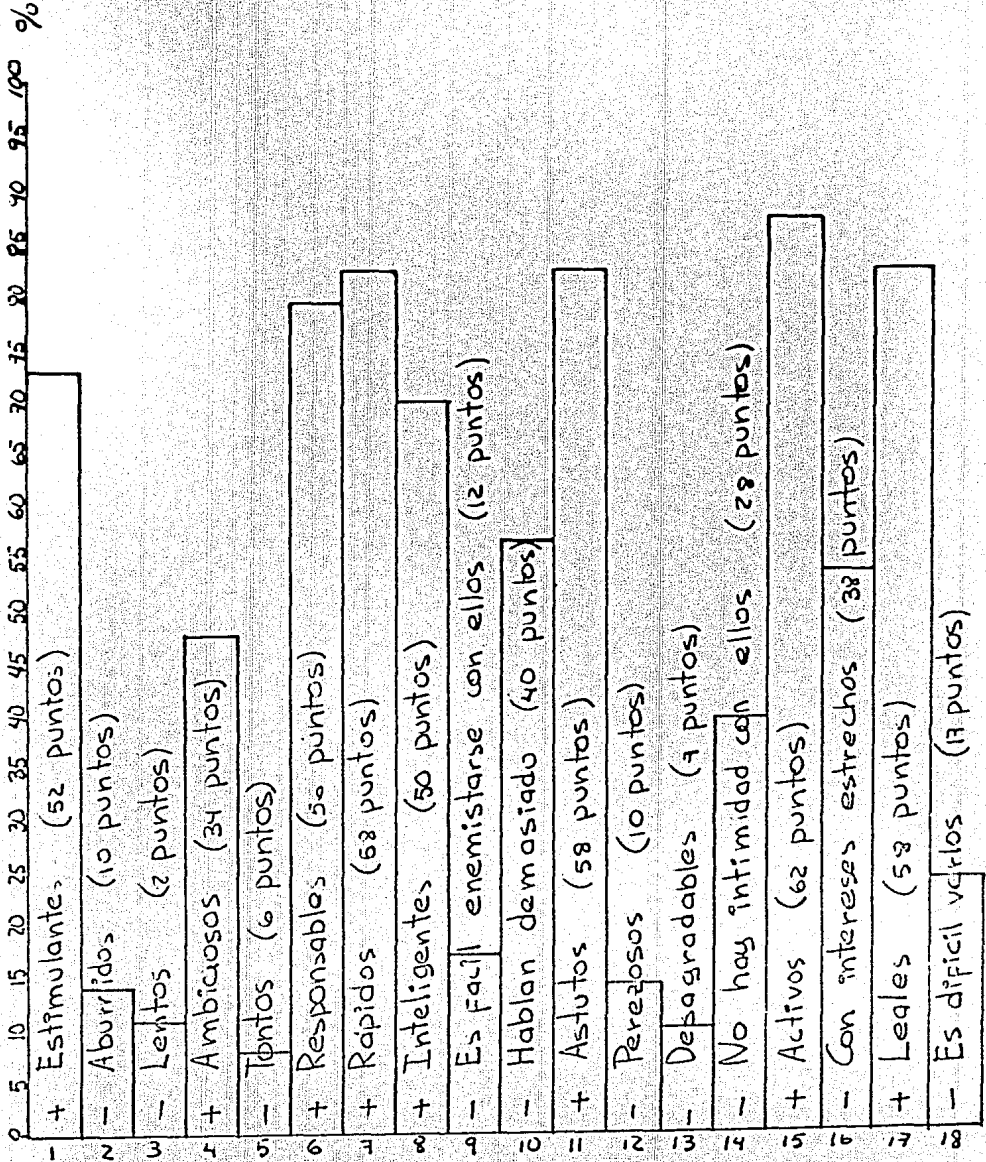
Documentadores (compañeros 49)



Factores

() Puntos obtenidos en la tabulación

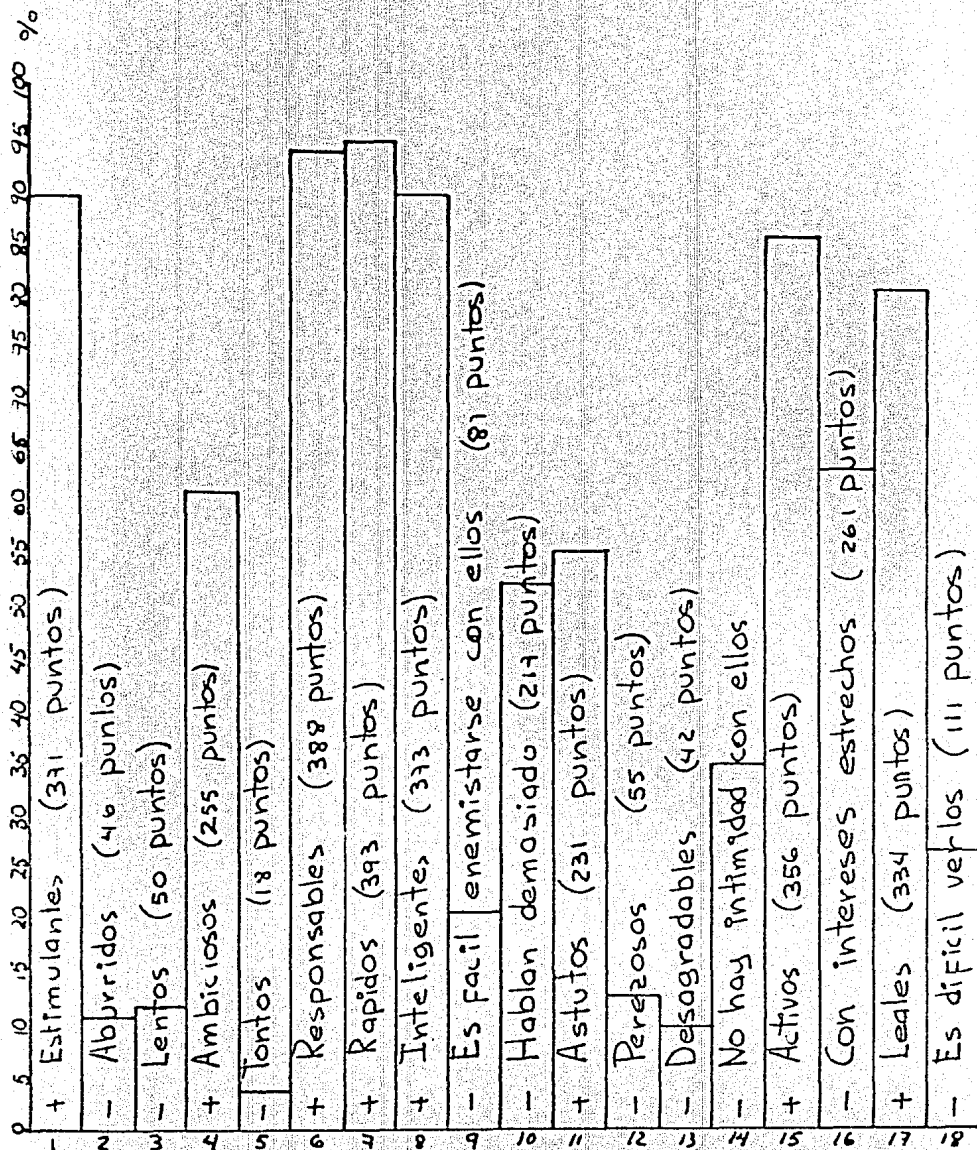
Maleteros (compañeros 24)



Factores

() Puntos obtenidos en la tabulación

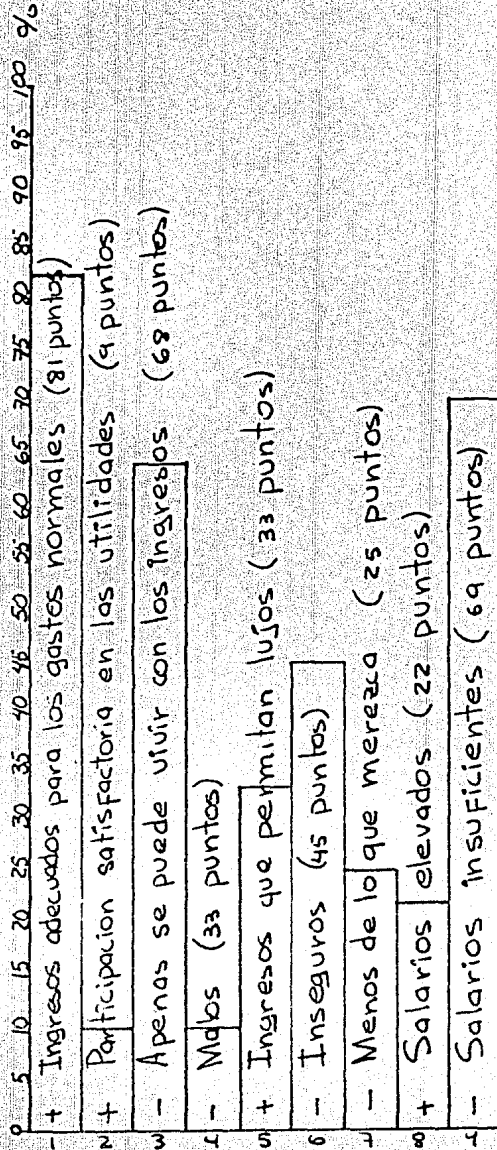
Trabajadores Generales (compañeros 139)



Factores

() Puntos obtenidos en la tabulación

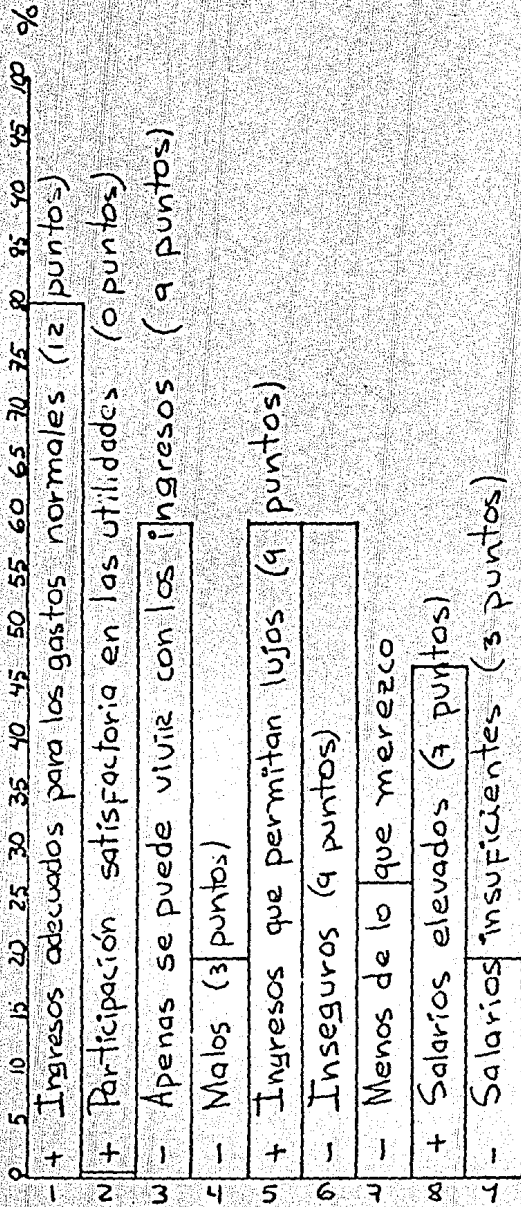
Jefes (salarios 33)



Factores

() Puntos obtenidos en la tabulación

Supervisores (salarios 5)



Factores

() Puntos obtenidos en la tabulación

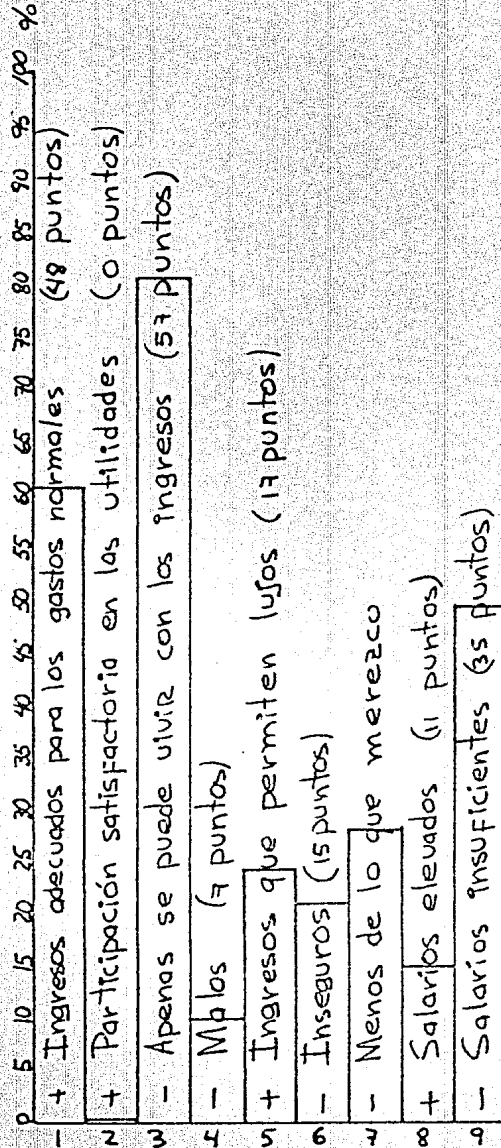
Documentadores (salarios 44)

	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	%	
1																							
2																							
3																							
4																							
5																							
6																							
7																							
8																							
9																							

Factores

() Puntos obtenidos en la tabulación

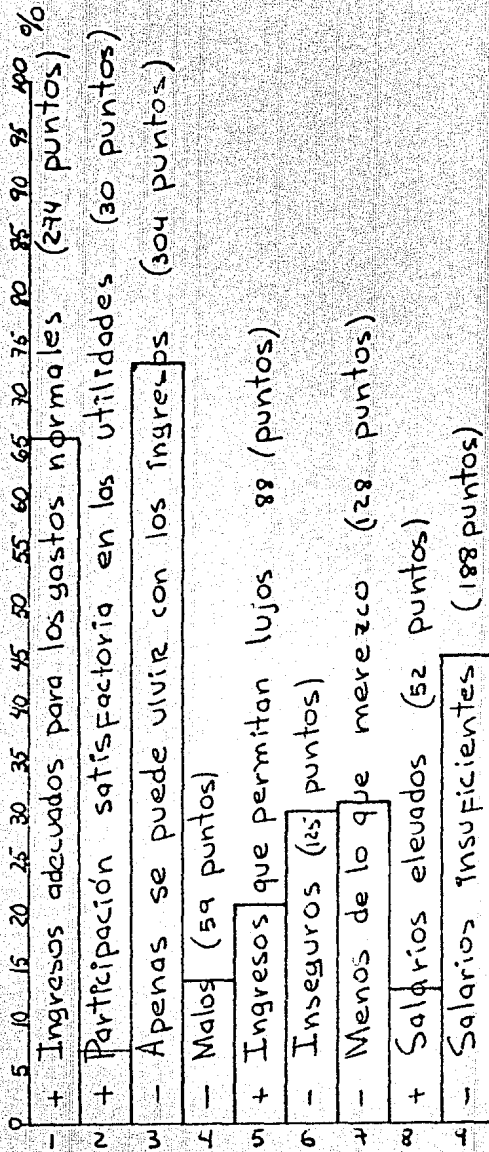
Maleteros (salarios 24)



Factores

() Puntos obtenidos en la tabulación

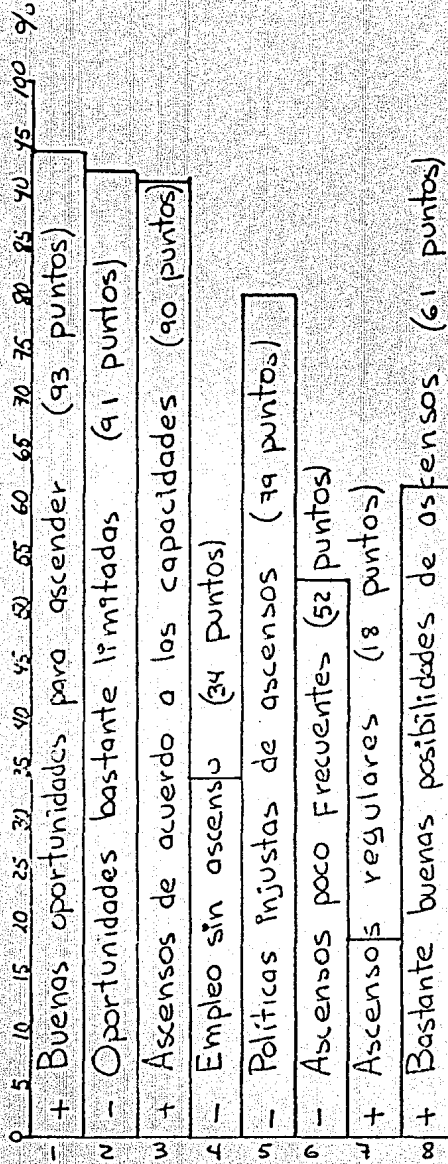
Trabajadores Generales (salarios 131)



Factores

() Puntos obtenidos en la tabulación

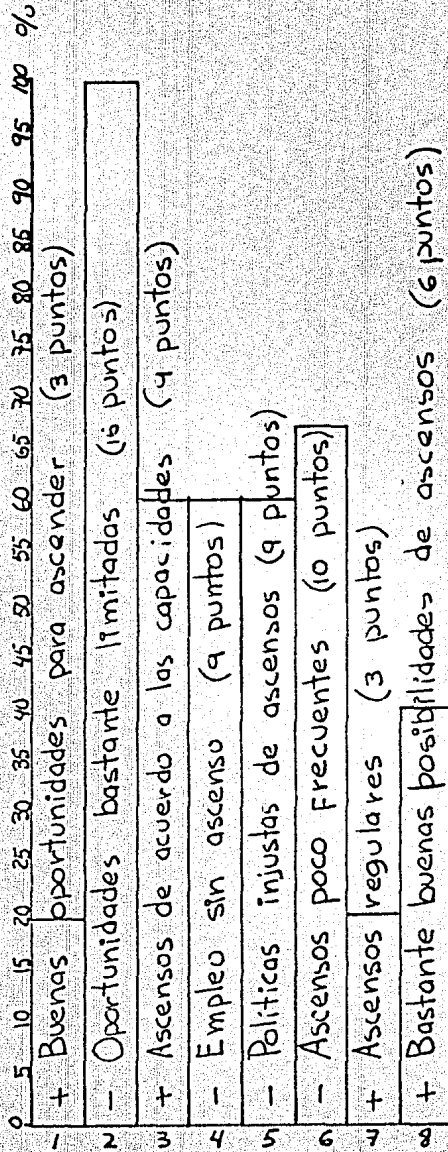
Jefes (ascensos 33)



Factores

() Puntos Obtenidos en la tabulación

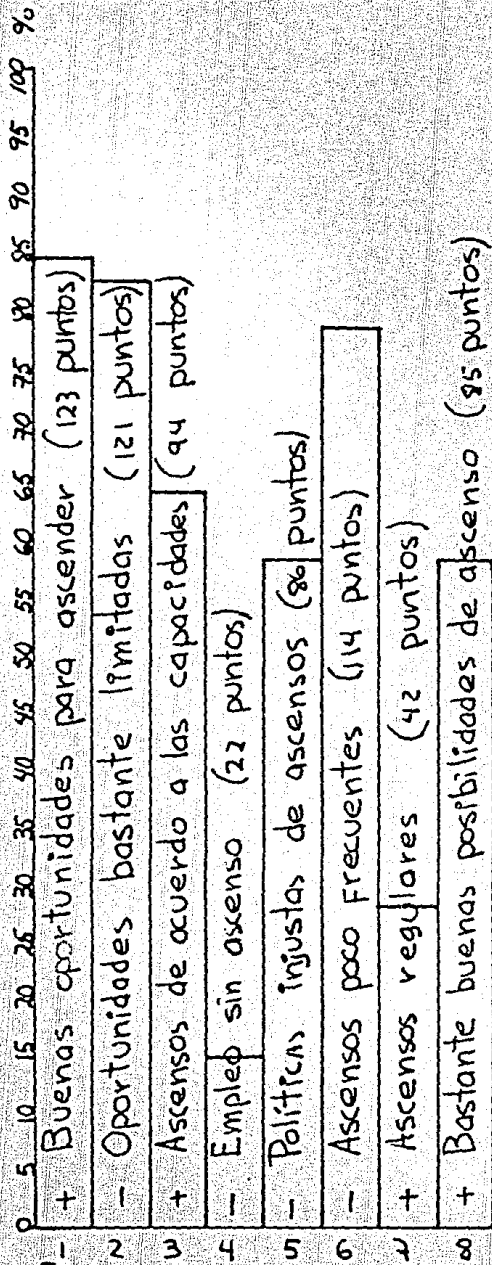
Supervisores (ascensos 5)



Factores

() Puntos Obtenidos en la tabulación

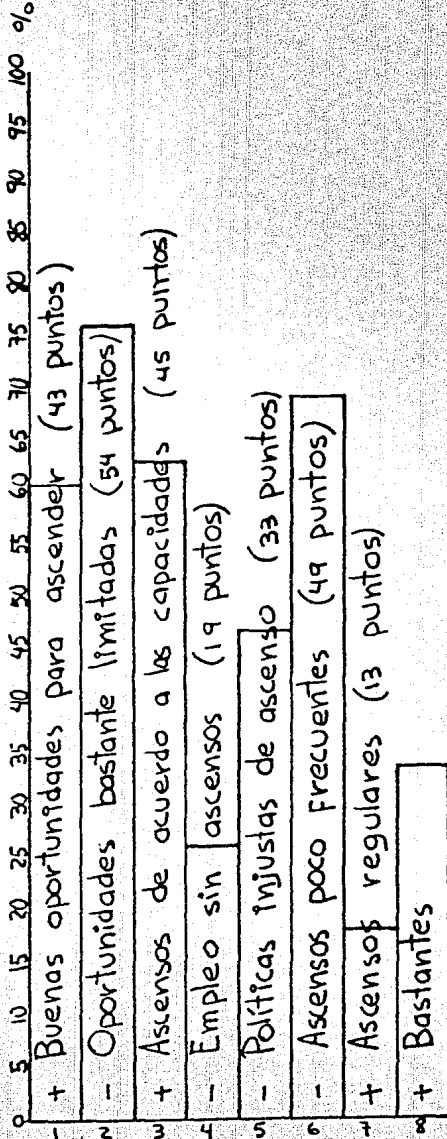
Documentadores (ascensos 44)



Factores

() Puntos obtenidos en la tabulación

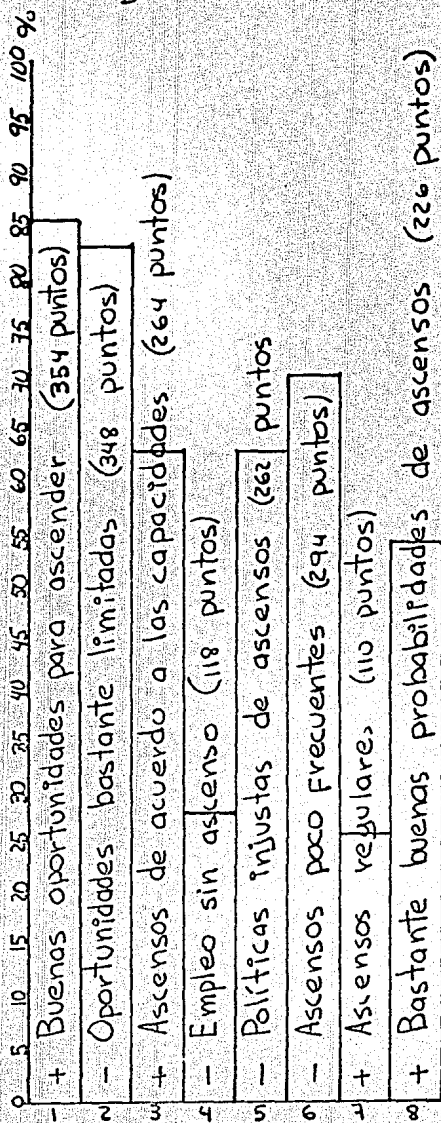
Maleteros (ascensos 24)



Factores

() Puntos obtenidos en la tabulación

Trabajadores Generales (Ascensos 134)



Factores
(-) Puntos obtenidos en la tabulación

INTERPRETACION DE LAS GRAFICAS

Para mejor comprensión de las gráficas anteriormente expuestas, se da una breve explicación de éstas.

De los 504 empleados con que cuenta una de las áreas de la Empresa, objeto de la investigación, se tomó una muestra compuesta por 252 empleados, dentro de los cuales manejaremos cinco categorías que son: jefes (Jefe del Departamento Terminal México, Jefe de la Sección de Control Administrativo, Jefe de la Sección de Atenciones Especiales, Jefe de la Sección de Operaciones y el Jefe de la Sección de Pasajes, jefes de sección "C" y subjefes), supervisores, documentadores, maleteros y trabajadores generales (tractoristas, cabos, choferes y trabajadores generales).

Se representa en el eje horizontal los factores (items), que van de un límite mínimo de cero hasta un determinado máximo, dependiendo del campo a evaluar y en eje vertical, estarán anotados los porcentajes que serán obtenidos, debido a la puntuación arrojada de los cuestionarios aplicados.

Para sacar este porcentaje se tomó en cuenta que las respuestas que se obtenga con "SI", tendrán un valor de tres puntos; las contestaciones con "NO", no tendrán ningún valor y las respuestas que se tengan con un signo de interrogación "?", nos dirá incertidumbre o duda, tendrá un valor de uno.

Se sumarán los puntos y se usará una regla de tres simple, basándose en el número de empleados de la categoría a investigar para obtener el porcentaje mencionado.

Los rangos fueron determinados de acuerdo a los porcentajes que nos arrojó nuestra investigación, ya que, oscilan entre el cero por ciento como límite inferior y el cien por ciento como límite superior.

De la interpretación antes mencionada los rangos -- los clasificaremos de la siguiente forma:

- A) 71% al 100%
- B) 41% al 70%
- C) 0% al 40%

El grado de satisfacción o insatisfacción estará representado entre los rangos antes mencionados, considerando que aquellos que reflejarán la "máxima" satisfacción o insatisfacción en el trabajo, se encontrarán en el rango "A" y aquellos que reflejen "mínima" satisfacción o insatisfacción en el trabajo, se encontrarán en el rango "C".

Aquellos factores cuyo porcentaje se refleje en el rango "B", representarán que no llegan a encontrar ni la satisfacción ni la insatisfacción en el trabajo, en forma preponderante.

Por lo anterior, presentaremos nuestras interpretaciones de los datos obtenidos, señalando en cada categoría y de acuerdo a los campos estudiados, los factores que por su valuación representan por un lado la satisfacción y por el otro la insatisfacción en el trabajo.

INTERPRETACION DE LOS DATOS

Campo de Estudio: TRABAJO

Categorías: JEFES (33 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Atractivo
- Satisfactorio
- Bueno
- Respetado
- Agradable
- Util
- Higiénico

FACTORES DE MAXIMA INSATISFACCION

- Caluroso
- De pie
- Sencillo
- Continuo

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Fatigante

Categoría: SUPERVISORES (5 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Atractivo
- Satisfactorio
- Bueno
- Creativo
- Respetado
- Agradable
- Util
- Higiénico
- Competitivo

FACTORES DE MAXIMA INSATISFACCION

- Caluroso
- De pie
- Continuo

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Aburrido
- Fatigante
- Frustrante

Categoría: DOCUMENTADORES (49 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Atractivo
- Satisfactorio
- Bueno
- Respetado
- Agradable
- Util
- Competitivo

FACTORES DE MAXIMA INSATISFACCION

- Caluroso
- De pie
- Sencillo
- Continuo

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Aburrido
- Frustrante

Categoría: MALETEROS (24 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Atractivo
- Satisfactorio
- Bueno
- Respetado
- Agradable
- Util
- Higiénico
- Competitivo

FACTORES DE MAXIMA INSATISFACCION

- Rutinario
- Caluroso
- De pie
- Sencillo
- Continuo

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Aburrido
- Frustrante

Categoría: TRABAJADORES GENERALES (139 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Atractivo
- Satisfactorio
- Bueno
- Respetado
- Agradable
- Util

FACTORES DE MAXIMA INSATISFACCION

- Caluroso
- De pie
- Continuo

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Aburrido
- Frustrante

Campo de Estudio: SUPERVISION

Categoría: JEFES (33 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Alaba el trabajo bien hecho
- Tiene tacto
- Está bien informado
- Me dice en qué situación me encuentro
- Conoce bien el trabajo
- Inteligente
- Me deja que me haga cargo de mi trabajo
- Está cerca cuando se le necesita

FACTORES DE MAXIMA INSATISFACCION

- No supervisa lo suficiente

FACTORES DE MINIMA SATISFACCION

- Influye sobre mí.

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Dificil de contentar
- Descortés
- Se irrita con facilidad
- Se lleva pesado
- Necio
- Malo
- Perezoso

Categoría: SUPERVISORES (5 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Solicita mis consejos
- Está bien informado
- Está cerca cuando se le necesita
- Inteligente
- Alaba el trabajo bien hecho
- Tiene tacto
- Conoce bien el trabajo
- Me deja que me haga cargo de mi trabajo

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Díficil de contentar
- Se lleva pesado
- Necio
- Perezoso
- Descortés
- Malo
- Se irrita con facilidad

Categoría: DOCUMENTADORES (49 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Tiene tacto
- Está bien informado
- Conoce bien el trabajo
- Inteligente
- Me deja que me haga cargo de mi trabajo
- Está cerca cuando se le necesita

FACTORES DE MINIMA SATISFACCION

- Influye sobre mí
- Solicita mis consejos

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Perezoso
- Se lleva pesado
- Malo
- Descortés
- Difícil de contentar
- Se irrita con facilidad
- Necio

Categoría: MALETEROS (24 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Tiene tacto
- Está bien informado
- Conoce bien el trabajo
- Inteligente
- Me deja que me haga cargo de mi trabajo

FACTORES DE MINIMA SATISFACCION

- Influye sobre mí.

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Se lleva pesado
- Perezoso
- Necio
- Malo
- Descortés
- Difícil de contentar
- Se irrita con facilidad

Categoría: TRABAJADORES GENERALES (139 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Tiene tacto
- Está bien informado
- Conoce bien el trabajo
- Inteligente
- Me deja que me haga cargo de mi trabajo
- Está cerca cuando se le necesita

FACTORES DE MINIMA SATISFACCION

- Influye sobre mí
- Solicita mis consejos

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Perezoso
- Malo
- Necio
- Descortés
- Difícil de contentar
- Se irrita con facilidad
- Se lleva pesado

Campo de Estudio: COMPAÑEROS

Categoría: JEFES (33 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Ambiciosos
- Rápidos
- Leales
- Activos
- Inteligentes
- Responsables
- Estimulantes

FACTORES DE MAXIMA INSATISFACCION

- Hablan demasiado

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Aburridos
- Lentos
- Tontos
- Es fácil enemistarse con ellos
- Perezosos
- Desagradables
- No hay intimidad con ellos
- Con intereses estrechos
- Es difícil verlos

Categoría : SUPERVISORES (5 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Inteligentes
- Estimulantes
- Rápidos
- Responsables
- Activos
- Leales

FACTORES DE MAXIMA INSATISFACCION

- No hay intimidad con ellos

FACTORES DE MINIMA SATISFACCION

- Ambiciosos

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Aburridos
- Lentos
- Perezosos
- Es fácil enemistarse con ellos
- Hablan demasiado
- Tontos
- Desagradables
- Es difícil verlos

Categoría: DOCUMENTADORES (49 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Responsables
- Leales
- Inteligentes
- Astutos
- Rápidos
- Activos
- Estimulantes

FACTORES DE MAXIMA INSATISFACCION

- Hablan demasiado

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Tontos
- Desagradables
- Perezosos
- Aburridos
- Es fácil enemistarse con ellos
- Lentos
- Es difícil verlos
- No hay intimidad con ellos

Categoría: MALETEROS (24 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Estimulantes
- Responsables
- Rápidos
- Astutos
- Leales
- Activos

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Desagradables
- Lentos
- Tontos
- Aburridos
- Perezosos
- Es fácil enemistarse con ellos
- Es difícil verlos
- No hay intimidad con ellos

Categoría: TRABAJADORES GENERALES (139 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Leales
- Activos
- Inteligentes
- Estimulantes
- Responsables
- Rápidos

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Tontos
- Desagradables
- Aburridos
- Lentos
- Perezosos
- Es fácil enemistarse con ellos
- Es difícil verlos
- No hay intimidad con ellos

Campo de Estudios: SALARIOS

Categoría: JEFES (33 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Ingresos adecuados para gastos normales

FACTORES DE MINIMA SATISFACCION

- Participación satisfactoria en las utilidades
- Salarios elevados
- Ingresos que permiten lujos

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Malos
- Menos de lo que merecen

Categoría: SUPERVISORES (5 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Ingresos adecuados para los gastos normales

FACTORES DE MINIMA SATISFACCION

- Participación satisfactoria en las utilidades

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Malos
- Menos de lo que merezco
- Salarios insuficientes

Categoría: DOCUMENTADORES (49 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Ingresos adecuados para los gastos normales

FACTORES DE MAXIMA INSATISFACCION

- Apenas puede vivirse con los ingresos

FACTORES DE MINIMA SATISFACCION

- Participación satisfactoria en las utilidades

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Malos
- Inseguros
- Menos de lo que merezco

Categoría: MALETEROS (24 personas)

FACTORES DE MAXIMA INSATISFACCION

- Apenas puede vivirse con los ingresos

FACTORES DE MINIMA SATISFACCION

- Participación satisfactoria en las utilidades
- Ingresos que permiten lujos
- Salarios elevados

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Malos
- Inseguros
- Menos de lo que merecen

Categoría; TRABAJADORES GENERALES (139 personas)

FACTORES DE MAXIMA INSATISFACCION

- Apenas puede vivirse con los ingresos

FACTORES DE MINIMA SATISFACCION

- Participación satisfactoria en las utilidades
- Ingresos que permiten lujos
- Salarios elevados

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Malos
- Inseguros
- Menos de lo que merecen

Campo de Estudio: ASCENSOS

Categoría; JEFES (33 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Buenas oportunidades para ascender
- Ascensos de acuerdo a las capacidades

FACTORES DE MAXIMA INSATISFACCION

- Oportunidades bastante limitadas
- Políticas injustas de ascensos

FACTORES DE MINIMA SATISFACCION

- Ascensos regulares

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Empleos sin ascenso

Categoría: SUPERVISORES (5 personas)

FACTORES DE MAXIMA INSATISFACCION

- Oportunidades bastante limitadas

FACTORES DE MINIMA SATISFACCION

- Buenas oportunidades para ascender
- Ascensos regulares
- Bastante buenas probabilidades de ascenso

Categoría: DOCUMENTADORES (49 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Buenas oportunidades para ascender

FACTORES DE MAXIMA INSATISFACCION

- Oportunidades bastante limitadas
- Ascensos poco frecuentes

FACTORES DE MINIMA SATISFACCION

- Ascensos regulares

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Empleos sin ascenso

Categoría: MALETEROS (24 personas)

FACTORES DE MAXIMA INSATISFACCION

- Oportunidades bastante limitadas

FACTORES DE MINIMA SATISFACCION

- Ascensos regulares

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Empleos sin ascensos

Categoría: TRABAJADORES GENERALES (139 personas)

FACTORES DE MAXIMA SATISFACCION

- Buenas oportunidades para ascender

FACTORES DE MAXIMA INSATISFACCION

- Oportunidades bastante limitadas.

FACTORES DE MINIMA SATISFACCION

- Ascensos regulares

FACTORES DE MINIMA INSATISFACCION

- Empleo sin ascenso

CONCLUSIONES

Con este Seminario de Investigación Administrativa, concluimos que, "la satisfacción que los individuos reciben en su trabajo, depende en gran medida, del grado hasta el cual, - tanto el puesto como todo lo relacionado con éste, cubran sus necesidades y deseos". En virtud que parte de la motivación de un individuo es inconciente, no se dá cuenta claramente de sus necesidades, por lo que se hace difícil que las evalúe.

Este estudio se ha realizado, a través de opiniones y aplicación de cuestionarios, de los cuales, los resultados obtenidos tuvieron por objetivo, el validar el estudio realizado por la Doctora Patricia Cain Smith, el que tiene la finalidad de relacionar "la Satisfacción en el Trabajo con características de la compañía y su medio ambiente, con respecto a las del trabajo, usando el Método del Índice Descriptivo del Trabajo", el cual utiliza cinco campos, que son:

- Satisfacción por el Trabajo
- Satisfacción por los Salarios
- Satisfacción por las Oportunidades de Ascenso
- Satisfacción por la Supervisión
- Satisfacción por los Compañeros

Por lo tanto, los factores detectados que crean máxima satisfacción, que se presentan y coinciden en las cinco categorías estudiadas, son:

Campo: T R A B A J O

- Satisfactorio
- Agradable
- Atractivo
- Bueno
- Util
- Respetado

Campo: S A L A R I O S

- Ingresos adecuados para los gastos normales

Campo: A S C E N S O S

- Ascensos de acuerdo a las capacidades
- Buenas oportunidades para ascender

Campo: S U P E R V I S I O N

- Conoce bien el trabajo
- Está bien informado
- Me deja que me haga cargo de mi trabajo
- Tiene tacto
- Inteligente
- Esta cerca cuando se le necesita

Campo: C O M P A Ñ E R O S

- Activos - Leales
- Rápidos - Inteligentes
- Responsables - Estimulantes

Después de haber mencionado los factores de máxima -- satisfacción y para poder obtener una optimización en la Satisfacción en el Trabajo, deben tomarse en cuenta las siguientes - consideraciones:

- 1.- Mientras más elevada sea la satisfacción de un empleado, es menos probable que renuncie al puesto.
- 2.- La satisfacción de un individuo es una función tanto del número, como de la cantidad de recompensas que reciba, además de las que coinciden como un nivel justo de retribución, ya que la calidad del desempeño del empleado, puede dar como resultado que reciba estímulos que le proporcionen satisfacción.
- 3.- Por otra parte la satisfacción que se tiene a niveles administrativos operativos, debe ser en: salarios adecuados, dirección efectiva y honradez de parte del jefe o supervisor, oportunidad para ascender y para crear contribuciones significativas para la empresa y para el empleado su autorrealización.
- 4.- Para los ejecutivos y directivos, la satisfacción se encuentra cuando estos tiene salarios, posición y su

aceptación general son razonablemente buenos.

- 5.- La satisfacción en el trabajo, es un punto importante de enfoque para las organizaciones que deseen reducir el ausentismo y la rotación, teniendo en consideración que una elevada satisfacción del empleado conducirá a bajos índices de los aspectos antes mencionados, debido a que los empleados satisfechos, para desempeñarse en su trabajo estarán motivados y lograrán los intereses comunes, tanto de la organización como individualmente.

RECOMENDACIONES

Dada la naturaleza de las diversas funciones que desempeñan las categorías de Jefes, Supervisores, Documentadores, Maleteros y Trabajadores Generales, en las diferentes áreas del Aeropuerto de la Ciudad de México como son, la de control de operaciones de cada una de las áreas, la atención directa al público en mostradores, salas de llegada y abordaje, la atención de las aeronaves tanto en llegadas y salidas en plataforma; por otra parte, las diferencias que existen en la preparación cultural, en los ingresos y en la cantidad de personas en la familia que dependen de los empleados, derivado de ésto se presentaron determinados factores en los diferentes campos de estudio para las cinco categorías, que han creado cierta insatisfacción, y a continuación, presentaremos algunas recomendaciones, según el caso, que coadyuvarán en la medida de las posibilidades de la empresa y aceptación de los trabajadores para el logro de la Satisfacción en el Trabajo.

CAMPO: T R A B A J O

Los factores que con respecto a nuestra investigación reflejan insatisfacción en éste campo son: CALUROSO, DE PIE y CONTINUO que se presentan en las cinco categorías investigadas, asimismo, SENCILLO para el personal el cual fue encuestado y debido a su antigüedad de categoría, ha alcanzado un grado de experiencia que por tal motivo lo considera de ésta manera y el factor RUTINARIO para los jefes, documentadores y maleteros.

Para lo anterior se recomienda:

- 1.- Aplicación de un estudio de tiempos -y movimientos.
- 2.- Rotación del personal en los diferentes turnos y en funciones, ya que se llega al grado de enajenación estableciendo un determinado período para dicha rotación, ya que el personal dentro de sus categorías tienen igual capacidad para poderse desempeñar.
- 3.- Cursos de capacitación técnica, relaciones humanas, idiomas, análisis transaccionales y la revisión, integración y creación de manuales de procedimientos para las áreas funcionales.

CAMPO: SUPERVISION

Con respecto a este campo, tenemos que sólo en la categoría de Jefes, se presenta exclusivamente el factor de NO SUPERVISAR LO SUFICIENTE, lo cual les produce insatisfacción, la causa que genera lo anterior puede ser debido a que sus superiores no cuentan con programas de supervisión adecuados, hacerles sentir como parte del cuerpo administrativo, ya que son el eslabón entre éste y los empleados, se les debe dar preparación tanto técnica como administrativa, que sea inherente a las diferentes áreas involucradas en el aeropuerto y fortalecimiento de la autoridad supervisora, ya que ellos deben ver que se hagan las cosas como deben hacerse.

Debido a lo anterior se recomienda que exista:

1. Mayor coordinación con los jefes y subordinados por medio de sistemas de información descendente y ascendente.
2. Una mayor participación entre éstos a través de implementar reuniones de grupo, aunque sean breves para lograr mayor identificación entre ellos, dando ésta información a través de cursos de capacitación a este nivel.

- 3.- Instruir, calificar y saber tratar al personal.
- 4.- Cumplimiento de políticas para el alcance de los objetivos -
propuestos, dentro de las diferentes funciones que se reali-
zan, por medio de una evaluación de tareas.

CAMPO: C O M P A Ñ E R O S

El factor que para los Jefes y Documentadores ha reflejado insatisfacción dentro de éste campo es HABLAN DEMASIADO; asimismo el factor NO HAY INTIMIDAD CON ELLOS se presenta en la categoría de Supervisores. El primer factor puede ser derivado de la existencia de tiempos holgados, el status, facilidad en el uso del lenguaje, falta de supervisión y cansancio; el segundo factor, puede deberse al uso de conocimientos precisos y detallados, la interrupción a los demás cuando hablan, la falta de confianza, timidez y educación.

Se recomienda para lo anterior:

- 1.- Asignación adecuada de las funciones laborales, dadas por los jefes inmediatos.
- 2.- Programas de comunicación que eviten las barreras interpersonales.
- 3.- Llevar a cabo programas de convivencia.
- 4.- Impartir cursos de Relaciones Humanas.
- 5.- Programas de estudios psicológicos aplicando cursos de acción a los resultados.
- 6.- Salas de descanso a las diferentes categorías.

CAMPO: S A L A R I O S

En éste campo el factor APENAS PUEDE VIVIRSE CON - LOS INGRESOS, se presenta en las categorías de Documentadores; Maleteros y Trabajadores Generales, creándoles insatisfacción; pudiendo ser derivado de la mala distribución de sus ingresos para satisfacer sus necesidades, tener una familia numerosa y la situación inflacionaria de la vida.

Para lo anterior se recomienda:

- 1.- Una verificación de la administración de Sueldos y Salarios - a través de:
 - a) Verificación de los sueldos de acuerdo al puesto.
 - b) Clasificación de Salarios
 - c) Eficiencia, rendimiento y productividad que implica el puesto.
 - d) Gráficas y líneas de salarios que serán obtenidos de la estructura de los salarios de acuerdo al área en que opera.
 - e) Clases o grupos de salarios establecidos a través de políticas de la empresa.
 - f) Un sistema en la Revisión de Contratos Colectivos de Trabajo - junto con la estructura de salarios que irán de acuerdo a las necesidades cambiantes de la situación económica.
 - g) Realizar una valuación y análisis de puestos.

CAMPO: A S C E N S O S

Los factores que se presentan en éste campo que producen insatisfacción, se tiene el de OPORTUNIDADES BASTANTE LIMITADAS, que se dá en las cinco categorías, asimismo el de POLITICAS - INJUSTAS DE ASCENSOS se encuentra en los Jefes y en la categoría - de Documentadores, se presenta el de ASCENSOS POCO FRECUENTES, lo anterior puede considerarse que existe debido a que los ascensos - en su mayoría son por antigüedad, los que por su capacidad se dan, son limitados, por la baja cantidad de vacantes, la dificultad de calificar objetivamente y falta de sistemas de adiestramiento que sean adecuados y periódicos.

Se recomienda en éste campo:

- 1.- Llevar a cabo cursos para que se efectúen los ascensos
- 2.- Hacer más objetiva la calificación de méritos.
- 3.- Analizar el inventario de Recursos Humanos.
- 4.- Seleccionar para la promoción a los que tengan mejores calificaciones, pero dentro de grupos formados en razón de la antigüedad.
- 5.- Estandarizar, lo más técnicamente que sea posible, las pruebas a que se sujetarán los candidatos a ascender, en las diferentes

áreas específicas, para así contar con los elementos más eficientes y adecuados al puesto a ocupar.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Necesidad de Fortificar la Industria, Area Mexicana
Folleto de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- (2) Aeronaves de México. A Plan for the Future
Folleto de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes
- (3) Dirección de Información y Relaciones Públicas de la
Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- (4) Reporte de Aeronaves de México 1964/1970
- (5) Breve Historia de la Aviación en México
Ing. José Villela Gómez
- (6) Breve Historia de la Aviación en México
Ing. José Villela Gómez
- (7) Cincuentenario de la Compañía Mexicana de Aviación, S.A.
- (8) Orígenes y Perspectivas de la Administración
A. Paniagua y Rios Szalay
- (9) Administración de Empresas. 1a. Parte
Agustín Reyes Ponce
- (10) Apuntes del Prof. José Manuel alonso
Facultad de Contaduría y Administración
- (11) Administración y Dirección
Prof. Fernando Cienfuegos D. O.
Facultad de Contaduría y Administración
- (12) Apuntes de la Profa. Elsa Alvarez Maldonado
Facultad de Contaduría y Administración
- (13) Administración de los Recursos Humanos
Fernando Arias Galicia

- (14) Principios de la Administración Científica
Taylor y Fayol
- (15) Curso de Administración Moderna
Koontz y O'Donnell
- (16) Principios de la Administración
George R. Terry
- (17) Administración de Personal
Agustín Reyes Ponce
- (18) La Ciencia de la Administración
Isaac Guzmán Valdivia
- (19) El Proceso Administrativo
José Antonio Fernández Arena
- (20) Principios de la Administración Científica
Taylor y Fayol
- (21) Curso de Administración Moderna
Koontz y O'Donnell
- (22) Principios de Administración
George R. Terry
- (23) Administración de Personal
Agustín Reyes Ponce
- (24) La Ciencia de la Administración
Isaac Guzmán Valdivia
- (25) El Proceso Administrativo
José Antonio Fernández Arena
- (26) Administración de los Recursos Humanos
Fernando Arias Galicia
- (27) Fuentes Internas de la Empresa Objeto de Investigación
- (28) Fuentes Internas de la Empresa Objeto de Investigación
- (29) Fuentes Internas de la Empresa Objeto de Investigación

- (30) Breve Historia de Aeronaves de México, S.A.
Sergio Muñoz Garduño
Departamento de Presupuesto
- (31) Estudio realizado en la Universidad de Cornell, y llevado a cabo por una concesión de la Fundación Ford y dirigido por la Dra. Patricia Cain Smith
- (32) Administración de Personal
Churden / Sherman
- (33) Estudios de Psicología Industrial y del Personal
Edwin A. Fleishman
- (34) Motivación y Alta Dirección
Victor H. Vroom
- (35) Estudios de Psicología Industrial y del Personal
Edwin A. Fleishman
The Motivation To Work
Herzberg Frederick

B I B L I O G R A F I A

Breve Historia de la Aviación en México
Ing. José Villela Gómez

Reporte de Aeronaves de México
1964/1970

Necesidad de Fortificar la Industria
Area Mexicana
Market Research Report
Noviembre 1971.

Aeronaves de México. A plan for the future
Markt Development Report
No. C1 - 800 - 2551

Dirección de Información y Relaciones Públicas
Bibliotecas S.C.T.

Técnicas de Investigación
Felipe Pardinás
Editorial Siglo XXI

Estudios de Psicología Industrial y del Personal
Edwin A. Fleishman
Alan R. Bass
Editorial Trillas

Administración de Personal
Chruden/Sherman
Editorial C.E.C.S.A.

Orígenes y Perspectivas de la Administración
Adalberto Ríos Szalay
Andrés Paniagua Aduna
Editorial F.C.A.

Administración de Empresas
Primera Parte
Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa.

Administración de Empresas
Segunda Parte. Sueldos y Salarios
Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa

Lecturas de Administración. Tomo I
Introducción a la Historia
Editorial F.C.A.
Adalberto Ríos Szalay
Sergio Maurín

Lecturas de Administración. Tomo II
Adalberto Ríos Szalay
Andrés Paniagua
Sergio Maurín
Editorial F.C.A.

El Proceso Administrativo
José Antonio Fernández Arena
Editorial Diana

Principios de Administración
George R. Terry
Editorial C.E.C.S.A.

Auditoría Administrativa
Evaluación de los métodos y eficiencia administrativa
William P. Leonard
Editorial Diana

Automation S. Behaviour a Social Psychological Study
John Chadwick Jones
Editorial Wiley

The Motivation to Work
Herzberg Frederick
Bernard Mausner
Editorial Wiley

Introducción a la Teoría de las Decisiones
Jean Paul Rheault
Editorial Limusa

Tópicos de Matemáticas para Administración y Economía

Joel Sevilla
Michael Fiol
Editorial Trillas

Estadísticas
Taro Yamane
Editorial Marla

Estadísticas para Economistas y Administradores
Stepherp Shao
Editorial Herrera Hermanos

Clásicos en Administración
Harwood F. Merrill
Editorial Limusa

Dinámica de Grupos
Dorwin Cartwright
Alvin Zander
Editorial Trillas

Psicología Social de las Organizaciones
Daniel Katz.
Robert L. Kahn
Editorial Trillas

Psicología de la Conducta Industrial
C. Smith H. Warkeley
Editorial Mc. Graw-Hill

El Aspecto Humano de las Empresas
Douglas Mc. Gregor
Editorial Diana

Introducción a la Técnica de Investigación
Fernando Arias Galicia
Editorial Trillas

Manual de Técnicas de Investigación
Ario Garza Mercado
Colegio de México

Administración de Personal por Objetivos
George S. Odiórne
Editorial Diana

Dirección de Personal
Manuel Peña Baztán
Editorial Hispana Europea

Administración de Personal
Paul Pigors
Charles A. Myeres
Editorial C.E.C.S.A.

Administración de Recursos Humanos
Fernando Arias Galicia
Editorial Trillas

Valuación de Puestos
E. Lanham
Editorial C.E.C.S.A.

Organización y Planeación de Recursos Humanos
Gordon Mc. Beath
Editorial Logos Consorcio, S.A.

Administración de Personal
Primera Parte
Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa

Administración de Personal
Segunda Parte Sueldos y Salarios
Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa

Administración de Personal
Dalton E. Mc. Farland
F.C.E.

Con ésta investigación, se pretende contribuir a los Recursos Humanos de las diferentes empresas, de un instrumento que pueda coadyuvar al logro de una mejor productividad a través de dichos recursos, por medio de alcanzar la Satisfacción en el Trabajo, que se puede considerar como un elemento de vital importancia para el desarrollo de las empresas.