

107
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N

GABRIELA MORALES GONZALEZ

MARIA TERESA FLORES MONROY

Asesor : Mtro. JAIME GRADOS E.
Director : Mtro. JAVIER URBINA S.

MEXICO, D. F.

1992

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION	I
------------------------	---

CAPITULO I ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Definición de Desarrollo Organizacional	2
Filosofía del Desarrollo Organizacional	7
Objetivos del Desarrollo Organizacional	10
Elementos integrales del Desarrollo Organizacional. 13	
Diagnóstico	14
Intervención	14
Mantenimiento	15
Contrato	18
Contrato general	19
Contrato Especifico	20
Resistencia al cambio	21
Pasos de implementación de un programa	24

CAPITULO II ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Definición	29
Clima	29
Ambiente	30
Moral	30
Teoría "X" y "Y" de Douglas Mc. Gregor	31
Teoría de Madurez e Inmadurez de Argyris	34
Teoría de los sistemas gerenciales de Likert	35

CAPITULO III ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Antecedentes de la empresa	40
Misión	41
Filosofía	42
Historia	42
Situación actual	44
Plan Global de Recursos Humanos	44

CAPITULO IV CASO PRACTICO

Planteamiento del problema	51
Objetivos	51
Hipótesis de trabajo	53
Definición de variables	54
Tipo de estudio	60
Sujetos	60
Diseño	62
Escenario	62
Instrumento de medición	62
Calificación del instrumento	65
Confiabilidad del instrumento	67
Procedimiento	69

CAPITULO V RESULTADOS

Análisis de frecuencias	73
Gráficas de la escala de frecuencias	100
Gráficas de la escala de satisfacción	106
Análisis inferencial	112

CAPITULO VI DISCUSION Y RECOMENDACIONES

Discusión	122
Recomendaciones	133

APENDICE I

Instrumento	136
-----------------------	-----

APENDICE II

Comentarios de los participantes	154
--	-----

BIBLIOGRAFIA	160
------------------------	-----

INTRODUCCION

Una de las características propias de nuestro tiempo, es el vertiginoso y constante cambio en que vivimos, al cuál se han visto obligadas a enfrentarse las organizaciones humanas, al verse en la necesidad de operar en un medio ambiente dinámico diferente al de épocas anteriores; como ejemplo de este fenómeno se pueden citar los adelantos científicos y tecnológicos, la evolución de los medios de comunicación e información y el cambio de las actividades mismas de las organizaciones en su clima organizacional, al desarrollarse también los principios y conceptos de la naturaleza humana y su motivación.

Así mismo las organizaciones se han visto obligadas a dirigir sus esfuerzos al enfrentar el cambio, buscando adaptación y una mejor manera de enfrentar el medio ambiente que los rodea. En respuesta a estos cambios y como una necesidad, surge el **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, que entre sus conceptos fundamentales se cita como una filosofía administrativa, como una teoría de la organización, un conjunto de estrategias de mejoramiento en el cambio social, además de un sistema de diagnóstico en la organización. En el capítulo I se presenta una revisión teórica del Desarrollo Organizacional, analizando los pasos que se requieren para

implantar este programa. El Capítulo II menciona una de las herramientas que se utilizan con mayor frecuencia en el Desarrollo Organizacional y que es el Clima Organizacional, el cual tiene el objetivo de identificar la situación en la que se encuentra la empresa que se desea intervenir. Asimismo se presentan las teorías de Douglas McGregor, de Argyris y de Likert, las cuales citan la importancia que tiene el recurso humano de ser tratado como persona responsable y madura que les permita desarrollarse y como consecuencia alcanzar satisfacción en su vida laboral y personal.

Para llegar a determinar esta satisfacción se realizó esta investigación de campo, en una empresa de la iniciativa privada, que estaba preocupada por los resultados o consecuencias que tenían los cambios realizados, en el Capítulo III se mencionan cuales fueron estos cambios y las condiciones que imperaban. En el capítulo IV se muestra el desarrollo de la investigación, en donde se analiza y evalúa el clima organizacional, que permitió conocer las condiciones y satisfacción del personal de diferentes niveles jerárquicos en la organización y si entre los diferentes grupos que la conforman existían diferencias significativas en el grado de satisfacción que reportaban.

En el capítulo cinco se presentan los resultados del levantamiento del clima organizacional, donde se realizó un

análisis descriptivo e inferencial el cual permitió aceptar las hipótesis planteadas. El capítulo VI lo integra la discusión, en la cual se observa que las teorías que sustentan la investigación, pese a que fueron propuestas hace más de 25 años continúan siendo vigentes, ya que todo ser humano tiene necesidades de reconocimiento y madurez. También se presenta las recomendaciones que se hacen a la organización a fin de continuar mejorando el clima organizacional.

Los apéndices anexos son el instrumento de medición y el segundo los comentarios de los participantes.

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DEFINICION

El Desarrollo Organizacional tiene diferentes significados para diferentes autores. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el Desarrollo Organizacional y por tanto, estas definiciones reflejan mas la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es en esencia una definición.

Para Beckhard (1969) el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Para Bennis (1967) el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios.

Blake y Mouton (1968) visualizaron el Desarrollo Organizacional como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su Desarrollo Organizacional-Grid es un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativo.

A su vez Gordon Lippitt (1975) caracteriza el Desarrollo Organizacional como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos, citado en 1)

Burke y Hornstein (1972) conceptúan al Desarrollo Organizacional como un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización.

Aprovechando el concepto de definición operacional (utilizado por Beckhard) se presenta la definición de **DESARROLLO ORGANIZACIONAL** de la siguiente manera:

1) Archilles F. M. F. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. p. 30.

El DESARROLLO ORGANIZACIONAL ES (1) UNA ESTRATEGIA EDUCATIVA (2) PARA LOGRAR UN CAMBIO PLANEADO (3) EN TODA LA ORGANIZACION (4) ADMINISTRADO POR LA ALTA GERENCIA (5) PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD Y EL BIENESTAR DE LA ORGANIZACION (6) A TRAVES DE INTERVENCIONES QUE APLICAN LOS CONOCIMIENTOS DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA Y EN ACTIVIDADES BASADAS EN EXPERIENCIAS (7) POR CONSULTORES QUE COMPARTEN UN CONJUNTO DE VALORES O "FILOSOFIA SOCIAL".

(1) Es una estrategia educativa : Dentro de las estrategias existe una amplia variedad, que van desde un simple cuestionario, hasta un complejo entrenamiento de sensibilización. El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa, puesto que pretende cambiar y desarrollar la cultura de la organización , los valores, las actitudes, relaciones y clima de la organización tanto como su productividad.

(2) Para lograr un cambio planeado: Esto significa que es necesario que exista un diagnóstico sistemático de la organización, para que a partir de éste, se pueda formular una estrategia de mejoramiento con los esfuerzos del Desarrollo Organizacional, para muchos de los autores esto es un cambio planeado.

- (3) **En toda la organización :** En el enfoque de Desarrollo Organizacional, se da el concepto de la organización como un sistema integral, compuesto de diversos subsistemas. De tal manera que puedan llevarse a cabo estrategias que trabajen con partes de la organización, pero el objetivo final será lograr la efectividad y bienestar del sistema en su totalidad, mediante el mejoramiento de alguna de sus partes y contemplando el impacto del cambio de los diversos subsistemas.
- (4) **Administrado por la alta gerencia :** La participación de los niveles ejecutivos superiores, garantiza la fluidez e importancia de los esfuerzos de Desarrollo Organizacional, conociendo y compenetrándose en los objetivos y estrategias del programa y brindándoles su apoyo.
- (5) **Para incrementar la efectividad y bienestar de la organización:** Todo esfuerzo de Desarrollo Organizacional está relacionado con la actividad misma de la organización. Esto quiere decir que el objetivo final de estos esfuerzos, será la optimización del cumplimiento de los objetivos de la institución a través de un mejor desarrollo de las funciones y de un mejor clima organizacional.

(6) A través de intervenciones que aplican los conocimientos de las ciencias de la conducta y en actividades basada en experiencias : El elemento o subsistema humano es el que da vida a la organización, en él y por él, se generan las necesidades y los cambios ; Así el conocimiento de las ciencias de la conducta nos acerca a comprender los procesos tales como motivación , poder, cooperación , entre otros, es importante que la información sea generada por el propio sistema, pudiendo ser a través de sesiones de retroinformación. Y si el cambio a de ocurrir, deberá realizarse mediante el análisis del comportamiento, la experimentación de diversas alternativas y la práctica de nuevas formas.

(7) Por consultores que comparten un conjunto de valores o "filosofía social" : Generalmente se recomienda, aunque no es un acuerdo general, que sobre todo en las etapas iniciales, se cuente con consultores ajenos al sistema o a la organización. Se llama consultor, agente de cambio, o tercera parte, a la persona encargada de "guiar a las partes a un comportamiento autosuficiente al resolver sus problemas..." citado en 2) Este consultor, en su relación de colaboración con las partes de la organización "comparte una filosofía social, un conjunto

2) Fordyce Jack y Weil. Métodos de Desarrollo Organizacional para ejecutivos. 1976. p. 18

de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones en particular" citado en 3). Estos conceptos influyen determinadamente en sus estrategias e intervenciones, buscando en su cumplimiento el logro de una organización más eficiente y humana.

FILOSOFIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Sin embargo para que las organizaciones puedan desarrollarse es necesario comprender la naturaleza humana y la del propio trabajo, las cuales están en constante interacción, lo que crea organizaciones funcionales dando como resultado una filosofía social.

El Desarrollo Organizacional estructura su teoría en un contenido humano, considerando los aspectos humanos-sociales de las situaciones como los más susceptibles de cambio, haciendo notar entre otros, los siguientes puntos. citado en 4)

- 1.- El hombre debe ser independiente y autónomo. Para lograr su completo desarrollo el hombre necesita ser libre, tanto económica, como intelectualmente, de ello depende

3) Bennis Warren G. Desarrollo Organizacional su naturaleza, sus orígenes y perspectivas, p. 14

4) Beckhard Richard. Desarrollo Organizacional. p.7

su mejoramiento, la competencia interpersonal y sus relaciones dentro de los grupos.

- 2.- El hombre debe tener alternativas en su trabajo y en su tiempo libre dentro de la misma forma de autonomía, el hombre debe de tener posibilidad de escoger sus propias alternativas y tomar sus propias responsabilidades, ésta oportunidad se presenta más comunmente en las actividades de grupo , la fijación de objetivos compartidos es un ejemplo de ello.
- 3.- El hombre debe tener satisfechas sus necesidades de seguridad y buscar la satisfacción de aquéllas de más alto orden por dignidad y autorealización. El trabajo es el medio inmediato para la realización, obligándose a la persona a cambio de una justa remuneración a cumplir con un trabajo productivo y creativo. La organización debe buscar facilitar a sus miembros su realización como personas, compatibilizando las necesidades de ambas partes.
- 4.- En caso de conflicto entre las necesidades individuales y los requerimientos de la organización, el hombre debe decidirse por satisfacer sus propias necesidades y no ahogarlas en las exigencias de la organización. El trabajo es un medio para la realización del ser humano

como tal, los factores y sentimientos humanos deben ser reconocidos y la organización armoniza sus demandas con la de los recursos humanos sin hacer que estos pierdan su individualidad.

5.- El trabajo que han de realizar las personas debe estar organizado, de tal manera que sea productivo para la organización y estimulante para las personas. Esto es que además de la retribución económica que se reciba, en su desarrollo pueda obtener una recompensa intrínseca de satisfacción por su cumplimiento.

6.- El poder de los jefes debe ser reducido, poder basado en la colaboración y en la razón, se debe buscar mediante un comportamiento adecuado y no en base a la fuerza o las recompensas económicas. El liderazgo debe ser ejercido sin perder la comunicación real con las personas, permitiendo a éstas integrar su responsabilidad a las del resto del grupo.

Las personas que poseen autoridad, deberán ser conscientes en todo momento de participar y propiciar la participación de los integrantes en el desarrollo de un trabajo para que llegue a ser productivo y creativo.

7.- El factor humano de la empresa se encuentra en constante desarrollo y las organizaciones son responsables de propiciar las situaciones para que las personas progresen personal y profesionalmente. No solo es cuestión de fe, sino que se trata de inversiones cuya productividad ha sido experimentada, el desarrollo continuo de los miembros de la organización lleva un medio ambiente mas saludable y propicio para el desarrollo del trabajo.

En la actualidad el mundo ha evolucionado rápidamente y las organizaciones han sido las más afectadas, ya que el elemento humano es el motor de las organizaciones. Es por esto que el Desarrollo Organizacional se plantea como una respuesta a este cambio, cuya finalidad es modificar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Hasta este momento hemos definido que es el Desarrollo Organizacional y cual es su filosofía social, sin embargo, aún no se menciona cuales son sus objetivos, los cuales son

compartidos por diversos autores. Entre los objetivos más fuertemente perseguidos se encuentran:

- Establecer una mejor forma para fijar los objetivos organizacionales.
- Buscar que los objetivos sean compartidos por todos los miembros de la organización.
- Desarrollar un sistema en el que las labores sean realizadas en base a objetivos y planes.
- Lograr que la estructura, los procedimientos, y las políticas ayuden al mejor desempeño de las funciones.
- Que las decisiones sean tomadas con base a las fuentes de información, sin importar los niveles jerárquicos.
- Lograr un mejor trabajo en equipo y una responsabilidad compartida.
- Eliminar la competencia negativa en beneficio de una mayor colaboración.
- Fomentar el aprendizaje en el trabajo y la disponibilidad para dar y recibir retroinformación.

- Crear condiciones en las cuales los conflictos salgan a flote y puedan ser manejados y resueltos.
- Resolver los problemas con base a las necesidades personales incluyendo las relaciones humanas.
- Lograr un clima organizacional de confianza, de respeto de opiniones y disposición a participar.
- Lograr un liderazgo flexible, cambiando de estilo o de persona, sin indicar con ello que éste debe ser tolerante.
- Crear un sistema que sea capaz de autorenovarse y adaptarse al cambio mediante mecanismos continuos de mejoramiento.

Es importante remarcar que el programa de Desarrollo Organizacional, incluye a todo el sistema, que sus planes son a largo plazo y sus actividades se enfocan sobre cambios de actitudes y de comportamiento en los grupos.

Por lo tanto un plan de Desarrollo Organizacional debe abarcar las diferentes áreas que constituyen una organización en forma integral.

Entendiéndose a la organización como un sistema, o sea, como un complejo de elementos o componentes directa o

indirectamente relacionados con una red casual, de modo más o menos estable en un lapso dado.

La intervención del cambio planeado en la organización tiene que partir de un modelo específico que en cada caso se ajuste a las necesidades propias de la misma.

Partiendo de la base de que el cambio planeado se introduce en la organización con asesoría de un agente o facilitador, es importante que exista comunicación y confianza entre el agente y la organización, además de receptibilidad de ambas partes, intercambio de la información, disponibilidad, afinidad, intereses y expectativas complementarias, entre otras.

ELEMENTOS INTEGRANTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La implementación del programa contiene tres pasos fundamentales que son los elementos integrantes del desarrollo organizacional: 5)

5) French y Bell. Ciencia de la conducta para el desarrollo Organizacional. p 57.

DIAGNOSTICO
INTERVENCION
MANTENIMIENTO DEL PROCESO

DIAGNOSTICO

Es el conocimiento real de la situación en la que se encuentra la organización, analizando sistemáticamente los objetivos, estructura, tecnología, normas, cultura organizacional, actitudes de los miembros respecto a remuneraciones y que ambiente impera en la organización, con el fin de identificar o localizar aquellas áreas que sean susceptibles de optimización a través del cambio.

Los métodos de diagnóstico más utilizados son: 6)

LAS ENTREVISTAS
LAS ENCUESTAS POR MEDIO DE CUESTIONARIOS

INTERVENCION

Esta etapa se refiere a las intervenciones que se realizarán en base a planes previamente formulados, cuyo objetivo es resolver los problemas a los cuáles se enfrenta

6) Grados E. J. Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo. Tomo II. México 1985. UNAM

la organización, con la finalidad de resaltar la efectividad.

Debido a que previamente se tuvo un diagnóstico las intervenciones tienden a concentrarse en problemas reales, en lugar de hacerlos sobre abstracciones.

MANTENIMIENTO

Es el último paso del proceso y consiste como etapa de control al comparar los resultados obtenidos con los objetivos planteados y como etapa de diagnóstico para saber cual es la situación actual en las organizaciones.

Es importante en ésta etapa, verificar que se realicen las intervenciones en el tiempo oportuno y que no se obstaculicen los objetivos del Desarrollo Organizacional.

El cambio planeado dentro de la concepción de Desarrollo Organizacional considera "incluso en algunos casos una prefase anterior que intitula pre-trabajo en la cual el consultor se prepara para el primer contacto con el cliente, imaginando varias posibilidades referente a cuál será la finalidad del encuentro, lo que el cliente espera de él, quién deberá estar presente, lo que debe llevar para esa primera reunión (documentos, ideas e informaciones)

citado en 7)

La fase del contacto puede constituir una o más reuniones o encuentros entre consultor y cliente (s). Ya se vio que el consultor puede reconocer la conveniencia o necesidad de tener contacto con otras personas, antes de pensar en "aceptar el caso" en principio, y por tanto antes de pasar a la fase siguiente, de establecimiento del contrato.

El cambio tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes. La intervención para el cambio es una acción planeada y tendiente a modificar las cosas. La persona o personas que fungen como catalizadores y asumen la responsabilidad de dirigir el cambio reciben el nombre de agentes de cambio o consultores. 8)

Los agentes de cambio pueden ser: internos o externos.

En caso de innovaciones transcendentales generalmente se contrata a asesores externos que brinden su consejo y ayuda. Como no están dentro de la empresa, están en condiciones de ofrecer una perspectiva objetiva que a menudo no tienen los pertenecientes a la empresa. Sin embargo no están exentos de limitaciones.

7) Archilles F. M. F. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral p.91

8) Robbins S.P.. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y aplicaciones. México 1987. Prentice Hall. Hispanoamericana.

Generalmente no conocen bien la historia, cultura, procedimientos, y personal de la organización. En cambio cuando el agente es interno, suelen ser más cuidadosos pues deben vivir con las consecuencias de sus acciones.

El contacto inicial se debe ampliar de modo que se constituya en un sondeo preparatorio (o no) a la fase siguiente (CONTRATO). En ese sondeo para profundizar el contacto inicial, consultor y cliente investiga acerca de cuestiones tales como:

Situación del sistema, historia, síntomas sentidos, causas identificadas, consecuencias y efectos en el sistema. Resistencia a los cambios.

Lo que el cliente quiere obtener (posibles objetivos del Desarrollo Organizacional.)

Lo que el cliente desea o espera del consultor.

Lo que el consultor tiene que ofrecer, su filosofía de trabajo, condiciones básicas.

Lo que el consultor espera o necesita del cliente. Posibilidades, desafíos, riesgos del proceso de Desarrollo Organizacional

¿hay intereses mutuos? ¿hay rapport (minimo esencial) en cuanto a confianza, apertura, influencia mutua? SI es ASI, ambos se preparan para establecer un Contrato Inicial, que es la siguiente etapa del proceso de cambio planeado via el Desarrollo Organizacional

CONTRATO

Debe resultar siempre de un acuerdo mutuo y claro entre consultor y cliente (s).

Es la conclusión lógica de la etapa anterior, concretizando lo que hubiese sido tratado en el sondeo preparatorio que fue el objetivo de la fase anterior, de contacto.

El contrato inicial es el primer contrato entre consultor y cliente. Todo contrato debe constar de dos partes.

- A) Contrato general al respecto de condiciones generales, no especificas y por tanto aplicables a cualquier situación de Desarrollo Organizacional

- B) Contrato especifico al respecto de condiciones concretas inherentes a cada situación de Desarrollo Organizacional

Esas dos partes del contrato pueden abarcar generalmente los siguientes aspectos:

A- Contrato General

1 - Desarrollo Organizacional .:

- Enfocado a la eficacia y salud del sistema:
- Requiere colaboración e influencia mutua entre consultor y cliente.
- Buscar integrar las necesidades de la empresa y de las personas.

2.- El Cliente

- Tiene insatisfacciones y quiere resolverlas:
- Tiene potencialidades a desarrollar;
- Necesita asumir sus realidades organizacionales;
- Se propone dar y recibir información objetiva y subjetiva válida;
- Se dispone a examinar actividades, procedimientos, objetivos, valores y comportamientos;
- Destinará el tiempo que fuese necesario al esfuerzo de D.O..

3.- El consultor

- Trabaja con (y no para) el cliente;
- No hace "ni magia, ni milagros"-

- Estimula y ayuda al cliente para lo que los haga;
- Tiene su interés y compromiso nivelados con los del cliente;
- Es independiente y no defiende intereses individuales de ninguna persona en el sistema-meta;

B.- Contrato Especifico

- 1.- Objetivos (iniciales) ¿ que considera el esfuerzo o programa de Desarrollo Organizacional?
- 2.- Plan (esbozo) : Sistema-objetivo, acciones y actividades a emprender, métodos, épocas y duración aproximados y participantes.
- 3.- Consultoria: Carga de trabajo de consultor y precio del servicio (si se tratara de consultor externo).
- 4.- Expectativas y compromisos: Entre consultor y cliente.

La continuación del proceso de Desarrollo Organizacional debe llevar periódicamente a revisiones del contrato inicial y posiblemente a modificaciones en su contenido, en la parte del "Contrato Especifico"

TODA INTERVENCION PROVOCA RESISTENCIA AL CAMBIO

Para implantar un cambio planificado en una organización, como lo sugiere el Desarrollo Organizacional siempre se presenta cierta resistencia por parte del organismo al cual se va a intervenir , por lo tanto es necesario concientizar plenamente al organismo para que este en su mejor disposición de cooperar para que el cambio se de.

Sin embargo este cambio siempre se ha enfrentado a grandes problemas debido a la desestabilización de las estructuras, a la cultura , normas, actitudes y creencias que se sienten amenazadas.

Alvin Toffler (1970) señala que "millones de personas psicológicamente normales sufrirán un choque repentino con el futuro al caer víctimas de la enfermedad más amenazante del mañana, el mal del cambio, al no poder mantenerse al paso sobrecargado del cambio y ser llevados al borde del fracaso por las insistentes demandas de adaptarse a lo nuevo, muchos se hundirán en la conmoción del futuro". 9)

¡ Para ellos, el futuro llegará demasiado pronto !

9)Grados E. J. Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo.Tomo II.México 1985.UNAM

En esta reflexión se ve claramente que debe existir un ciclo adaptativo-defensivo en donde se conjugan cambios del medio ambiente interno y externo que debe lograr un equilibrio dinámico que le permita ir modificándose gradualmente para alcanzar la adaptación.

La gente tiende a resistir el cambio por una de las dos razones siguientes: 10)

- Pérdida de lo conocido o trillado o preocupación por una pérdida de algo personal.

Los cambios constituyen lo conocido por ambigüedad o incertidumbre. Por mucho que nos moleste asistir a la universidad, una cosa es segura: conocemos las reglas, sabemos lo que se espera de nosotros. Pero cuando terminamos la universidad y nos lanzamos al mundo de empleo a tiempo completo, aunque estemos ansiosos por dejar la universidad con gusto lo cambiaríamos por lo desconocido. Y la misma aversión sienten los empleados por la incertidumbre. Por ejemplo, si la introducción de los procesadores de palabras significa que las secretarías habrán de operarlas, algunas temerán ser incapaces de aprender a hacerlo, por lo tanto quizá desarrollen una actitud negativa a trabajar con los

procesadores de palabras o tengan una conducta disfuncional si deben trabajar con ellos.

La otra causa de resistencia es el medio a la pérdida personal de algo que ya se posee. El cambio amenaza lo "conquistado" en el status quo (situación actual) cuanto más haya uno invertido en el sistema actual, mayor resistencia, mostrará ante el cambio. ¿ Por que? por que temen perder el status, dinero, autoridad, amistades, comodidad personal u otras ventajas. Así un empleado de más edad tenderá a resistir más el cambio que los jóvenes. Ya que ellos han invertido más en el sistema actual y de ahí que tengan más que perder si se adaptan al cambio.

Un cambio exitoso requiere "descongelar" el status quo, cambiar hacia un nuevo estado y recongelar el nuevo estado para hacerlo permanente . En este proceso de tres etapas está implícito el reconocimiento que la mera introducción del cambio no garantiza, ni la eliminación de la condición previa a él, ni la permanencia del cambio.

Se han propuesto seis tácticas que los agentes de cambio pueden aplicar al afrontar la resistencia al cambio.

- 1.- Educación y comunicación
- 2.- Participación

- 3.- Facilitación y apoyo
- 4.- Negociación
- 5.- Manipulación y cootación
- 6.- Coerción

IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A continuación se mencionan los pasos para implantar satisfactoriamente un programa de Desarrollo Organizacional. citado en 11)

.1.- Existencia de una necesidad

La implementación del Desarrollo Organizacional estará determinada por la presencia de un problema en la organización.

.2.- Detectar el problema

Los niveles directivos se percatan del problema y proceden a analizarlo o a tratar de definirlo, para esto es necesario seguir una serie de técnicas que varían desde la observación participante hasta cuestionarios y entrevistas.

11) Arias G. F. Administración de Recursos Humanos. p. 398

.3.- Conciencia del caso

Los niveles gerenciales deberán estar conscientes del caso y de la necesidad de emplear medidas correctivas .

.4.- Plan para resolver el caso

En el momento que existe un deseo de solución y la conciencia del problema se puede trazar un plan para su resolución.

.5.- Diagnóstico objetivo

Elaborar un diagnóstico objetivo que permita implementar medidas correctivas exactas, esto será una imagen real del problema dado a través de cuestionarios, entrevistas o la simple observación.

.6.- Presentación del resultado del diagnóstico

Este deberá presentarse a los directivos de la organización, así como también a las personas involucradas de manera directa.

.7.- Pasos tendientes a la solución práctica del problema.

Pueden ser ejercicios de integración o dinámica de grupos.

8.- Participantes de todos los componentes del conflicto .

En cualquiera de estos ejercicios encaminados a la resolución del problema, deberán participar todos los involucrados , y dichas prácticas podrán ser llevadas a cabo por consultores internos y externos.

.9.- Continuidad del programa

Una de las características más importantes para un programa de Desarrollo Organizacional es la continuidad, ya que no deberá ser estático, sino consecutivo según el tipo de problema que se trate

.10.- Evaluación del resultado

Deberán medirse constantemente los avances y el estado del mismo ya que este determinará las necesidades posteriores.

C A P I T U L O I I

ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el capítulo anterior se citaron los Principios fundamentales del Desarrollo Organizacional, en este capítulo se contempla el Clima Organizacional en la estructura empresarial.

El Clima organizacional surge del Desarrollo Organizacional, como ayuda a intervenir en el cambio de ambiente, dando como resultado el aumento de la producción y corrigiendo fallas presentes de calidad y cantidad en la organización.

El Clima organizacional debe enfocarse en los roles que los individuos juegan en las organizaciones, y no en un enfoque individual, entre las suposiciones más frecuentes están el pensarse que puede darse al individuo nuevos conocimientos y comprensión y que estos conocimientos adquiridos pueden ser aplicados a la vida real, los cuales le permitan una toma de decisiones participativa, aún cuando no se esté de acuerdo con la organización. De esta manera eliminarán sus sentimientos de importancia y desesperanza que prevalecen en las organizaciones, dando entonces el Clima Organizacional, el cual surge como una herramienta o técnica del Desarrollo Organizacional, mismo que nos permite conocer y resolver problemas ya que se centra en las actitudes y sentimientos de los trabajadores en donde se identifica el grado de satisfacción que tiene el recurso humano en las

organizaciones y para poder hacer un cambio planeado es necesario que exista una clima organizacional adecuado.

DEFINICION

El CLIMA ORGANIZACIONAL no puede ser definido con precisión aún cuando en la actualidad es un término que se utiliza con mucha frecuencia , sin embargo puede decirse que:

1.)

El Clima organizacional consiste en métodos de acción , que permiten conocer las actitudes y sentimientos del trabajador , especialmente en lo que se refiere a la salud y comodidad de los empleados, es decir, se refiere a las condiciones ambientales (factores físicos y sociales) internos de la empresa y no a los externos.

Aunque los factores externos también están afectando de forma directa al Clima Organizacional y es lo que se conoce como ambiente, el cual puede definirse de la siguiente manera:

AMBIENTE: Es la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de una organización .

Así es que el investigador debe poner especial atención para definir la frontera entre ambiente y clima.

El Clima Organizacional son todos los factores físicos, Psicológicos y sociales afines de un ambiente que está situado dentro de la frontera de la organización que afectan la interacción humana en el trabajo.

Existe otro elemento que debe tomarse en cuenta y que no debe confundirse con el clima organizacional y es la moral.

La moral es la actitud de los individuos o grupos hacia su ambiente de trabajo y hacia su cooperación voluntaria , es una actitud mental relacionada con el celo y la confianza.

La moral es un concepto de grupo o individual y está relacionada con las actitudes, en tanto que el clima incluye prácticas, tradiciones y costumbres, tanto del clima como de la moral. También los cambios en el clima ocurren con mayor lentitud, no así los cambios en la moral del empleado.

El estudio del clima organizacional es muy importante ya que la situación económica o psicosocial que la empresa tenga

depende en gran parte de las actitudes positivas que el trabajador tenga con relación a sus compañeros de trabajo, condiciones físicas, relaciones jefe-subordinado, condiciones económicas, etc..

El interés económico esta basado en el dinero ya que un buen clima reduce la rotación, ausentismo , los accidentes, desperdicios, eleva la producción y reduce el número de hurtos, ya que se parte de la premisa de que el interés y satisfacción harán empleados más eficientes y productivos .

Mc Gregor (1960) denominó la teoría "X" a las suposiciones tradicionales y teoría "Y", a las contrastes, las cuales, dijo, tenían mayor apoyo en los conocimientos de la ciencia, que en los de la conducta. Las suposiciones de cada teoría son como siguen 13)

Sostiene que el ser humano promedio tiene aversión inherente al trabajo y lo evitará si puede, debido a esta característica . la mayoría puede ser coaccionada, controlada, dirigida y amenazada con castigos para obligarla a que haga el esfuerzo hacia el logro de los objetivos de la organización.

13) Mc Gregor D. El aspecto humano de las empresas. México 1967. Espasa.

Además establece que el ser humano promedio prefiere ser dirigido. evitando con ello responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y sobre todo desea seguridad. Con este punto de vista, sostiene que la motivación se logrará principalmente por temor, ya que el gerente debe proteger a sus empleados de sus propias desventajas y debilidades y si es necesario animarlos para que entren en acción.

Sin embargo propone una segunda teoria, la teoria "Y", en la que sostiene que el gasto de esfuerzo fisico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar dependiendo de condiciones controlables.

Que el trabajo puede ser una fuente de satisfacci3n y ser3 ejecutado voluntariamente o no como menciona la teoria "X" que sera una fuente de castigo y se evitar3 si es posible. Sin embargo, el control externo y la amenaza de castigo, no son los 3nicos medios para producir el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales, el hombre ejercer3 autodirecci3n y autocontrol en el servicio de los objetivos a los cuales est3n comprometidos, ya que el ser humano realiza su aprendizaje bajo condiciones adecuadas y no s3lo acepta, sino busca responsabilidades, ya que est3 en funci3n de las recompensas asociadas con su logro, como satisfactores de ego de autorealizaci3n , que son consecuencia directa del

subordinados piensen que fueron juzgados en forma favorable. De igual forma, las personas que se encontraban en reuniones evitaban expresar pensamientos que pudieran molestar a algunos de los presentes, asumiendo que era más elaborado y efectivo evitar provocar tensión y hostilidad. Sin embargo Argyris observa que la conducta que sigue a esta clase de normas puede ser pacífica en éstas y otras organizaciones, pero conduce a una comunicación inadecuada

Argyris también propone la teoría de la madurez e inmadurez, en donde dice que las demandas que hace la empresa a sus empleados son incongruentes con la personalidad de los últimos, ya que estas no satisfacen las necesidades de madurez que desean tener.

Entendiendo por necesidades de madurez, las que tenemos los individuos de llegar a ser cada vez más maduros ya que de acuerdo con Argyris la personalidad humana, nuestra cultura y nuestras tendencias de desarrollo implican progresar de inmadurez a la madurez.

Estas tendencias incluyen desde la infancia hasta la edad adulta, por ejemplo, llegar a ser más activo, más independiente, tener intereses más profundos, y ocupar posiciones del mismo nivel o superior en relación a sus iguales o desarrollando la conciencia y control sobre sí

mismo.

Llegar a cubrir estas necesidades es una tarea difícil ya que a los gerentes no les gusta darse cuenta que a los empleados les gusta funcionar en una forma madura y adulta, así Argyris (1962) critica las organizaciones en donde son aplicados los principios clásicos de la organización formal, sin tomar en cuenta la personalidad humana. O bien por estar preocupado en la unidad de dirección y al estar controlando las tareas de los subordinados y el incremento de la producción, descuidan la necesidad de madurez de sus empleados, aunque también reconoce, que en los trabajadores existe un reto de responder a un clima de trabajo en el cual sean tratados como individuos maduros, ya que logran una motivación alta en el trabajo que es resultado de la congruencia que existe entre las necesidades individuales y de la organización.

Otra teoría que habla sobre las necesidades del sistema la propone Likert, (1967) y es la teoría de los sistemas gerenciales, la cual es un método que sirve para formar un clima organizacional productivo y deseable, de acuerdo al autor, existen cuatro sistemas distintos que puede utilizar el gerente, el primero implica un enfoque autoritario-explotador, el segundo es el que considera un enfoque autoritario de naturaleza benevolente, el tercero es el

sistema que implica un enfoque consultivo que parte del gerente con el subordinado y el cuarto es el que trata un enfoque participativo por parte del grupo. Para Likert este es el más importante, en donde se enfatiza el recurso humano, al fijar el valor de una organización, implicando un enfoque que integre el manejo de los recursos humanos, tomando en cuenta sus necesidades y las características de la personalidad de dichos recursos.

El enfoque de Likert al diagnóstico organizacional está uniformado. El modo empleado es un cuestionario llamado "Perfil de las características organizacionales", que comprende seis secciones: Liderazgo, motivación, comunicación, decisiones, metas, y control. 16)

El enfoque humanista se refiere a que toda empresa debe contemplar el bienestar de los empleados, así como un trato digno y amable, el cual debe ser independiente de las condiciones económicas.

Algunas organizaciones consideran que el trinomio clima satisfactorio -alta moral- productividad, van siempre juntos, sin embargo esta relación estadísticamente no es tan importante, ya que el clima como se mencionó anteriormente,

16) Burke W.W. Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo. México 1983. Síntesis.

refleja costumbres, tradiciones, prácticas organizacionales y sus relaciones entre éstas . Y en la productividad intervienen otros factores como la moral, por lo tanto no hay una relación significativa, ya que no hay consistencia en la forma de relacionarse o de medirse, pues la productividad puede medirse por cantidad, calidad, accidentes, y estas mediciones varían de una empresa a otra.

El clima no es tan sencillo de evaluar ya que es algo intangible y no un fenómeno físico, el cual depende básicamente de la relación que existe entre jefe-subordinado, condición que en todas las organizaciones cambia.

Estas relaciones determinan en muchos sentidos las costumbres, relaciones formales e informales y actitudes .

Esto hace que en una misma organización existan climas múltiples ya que las relaciones jefe-subordinado varían de un departamento a otro, de una planta a otra, es por este motivo que debe basarse en características particulares del grupo que se está evaluando .

METODOS DE DIAGNOSTICO

El clima se diagnóstica por tres métodos básicamente :

ARCHIVOS DE LA COMPANIA Con ellos se analiza la información en cuanto a renunciaciones, retardos, ausentismos, productividad y reclamaciones, aunque éste método, mide efectos, más no causas.

ENTREVISTAS

Las cuales pueden ser estructuradas por medio de un conjunto de preguntas, o inestructuradas, es decir, que el empleado hable cuanto quiera. Este método es costoso y requiere de mucho tiempo ya que en muchas ocasiones no se obtienen los resultados esperados ya que el empleado se cohibe al hablar de ellos en forma directa.

CUESTIONARIOS

Estos son entregados sin nombre y se puede expresar en términos de porcentajes o índices de opinión, el cuestionario mide la opinión en un periodo de tiempo dado y es un estudio que abarca todos los niveles.

C A P I T U L O I I I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se expone la situación de la empresa investigada, así como los principales cambios ocurridos, los cuales provocaron resistencia e inestabilidad. Para contrarrestar esta resistencia se creó un Plan de Recursos Humanos Estableciendo la Misión y filosofía a seguir en esta nueva administración. Esto con el fin de entender las condiciones en las que se encontraba la organización y el porque de la importancia de identificar los principales factores de insatisfacción.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

PRODUCTOS:

La empresa esta dedicada al recubrimiento de lámina de acero, que tiene como principales productos, lámina galvanizada y lámina galvanizada y pintada. Estos productos son utilizados tanto en la Industria de la Transformación como en el de la Construcción. Dentro de los principales usos se encuentra, la fabricación de autopartes, conductores de aire acondicionado y refrigeración, entre otros. En el mercado de la construcción el uso más frecuente es la construcción de naves industriales, centros escolares y recreativos.

MISION

PLANEAR, ORGANIZAR, IMPLEMENTAR Y SUPERVISAR LAS ACCIONES COMERCIALES Y ADMINISTRATIVAS TENDIENTES A SATISFACER EFICIENTEMENTE LAS NECESIDADES DEL MERCADO EN EL TERRITORIO CENTRU EN FORMAS CONJUNTA CON LOS CANALES DE DISTRIBUCION PARA MANTENER NUESTRO LIDERAZGO. GARANTIZAR LA OBSERVANCIA DE LAS POLITICAS DE LA EMPRESA Y PROCURAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS ANTE LAS DIRECCIONES DE COMERCIALIZACION Y DE RECURSOS HUMANOS APOYANDOSE EN LA DETECCION DE OPORTUNIDADES QUE PERMITAN INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO DE ESTA OFICINA.

FILOSOFIA

La empresa esta interesada en ser una organización eficaz, profesional y dinámica que le permita satisfacer las necesidades del mercado manteniendo una óptima calidad, teniendo un liderazgo sostenido en donde los recursos humanos encuentren crecimiento y oportunidades de desarrollo integral.

HISTORIA

En el año de 1983, se llevo a cabo una reestructuración organizacional en donde se fusionaron tres Gerencias de área en una sola Gerencia General (ver organigrama 1), esta acción tuvo por objetivo centralizar la toma de decisiones e incrementar la productividad en cada una de las áreas, lo que produjo, como todo cambio, inestabilidad y resistencia. Los directivos preocupados por minimizar esta reacción al cambio, comenzaron con una ardua tarea de capacitación enfocada a crear un grupo gerencial, el cual compartiera intereses y expectativas que permitieran la satisfacción de las necesidades de este nivel, formándose equipos naturales de trabajo, mismos que crearon un grupo con intereses y normas comunes (diagrama 1).

SE FORMO UN EQUIPO CON EXPECTATIVAS COMUNES

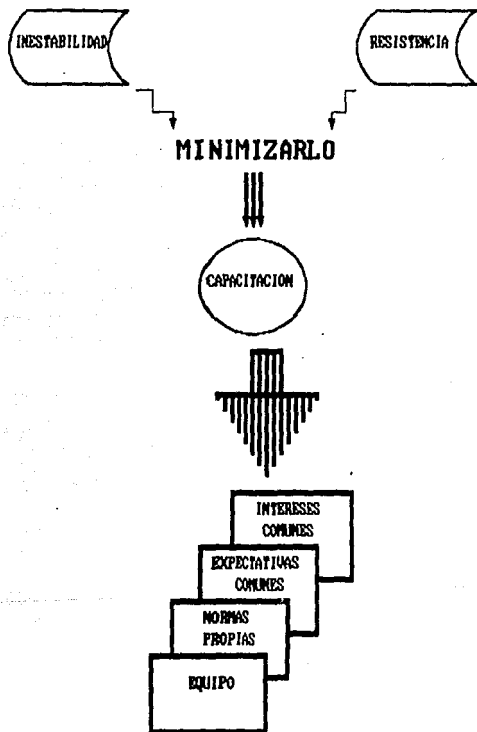


DIAGRAMA 1 : AL DARSE EL CAMBIO EN LA ADMINISTRACION SE PROVOCO INESTABILIDAD Y RESISTENCIA, PARA MINIMIZARLO SE CAPACITO AL GRUPO GERENCIAL, ENFOCADO A FORMAR UN EQUIPO CON INTERESES Y EXPECTATIVAS COMUNES, CON NORMAS PROPIAS.

Posteriormente esta capacitación fue derramada en cascada al personal de todos los niveles para fundamentar en bases sólidas los equipos formados. Es necesario señalar que esta capacitación fue demandada por los empleados operativos, ya que estos, sentían la necesidad de desarrollar habilidades que les permitieran formar un equipo de trabajo.

Aquí surge la filosofía que actualmente impera en la organización, en donde se enfatiza la importancia del elemento humano y se define como pieza fundamental en el logro de objetivos, identificándose necesidades de pertenencia, desarrollo, confort, integración y eficiencia en cada uno de ellos.

SITUACION ACTUAL

Como resultado de ésta filosofía surge el plan global de recursos humanos que contempla como objetivos principales, crear satisfacción por la realización del trabajo mismo, que al hacer las cosas, desee hacerlas bien e incrementar su deseo de pertenencia a la organización.

Para alcanzar el cumplimiento de la misión fue necesario crear el PLAN GLOBAL, el cual incluye la realización de actividades enfocadas a mejorar los siguientes factores:

PUESTOS QUE DIRIGIAN A LA EMPRESA

ORGANIGRAMA ANTES DE OCTUBRE 1983

GERENCIA GRAL ADMINISTRATIVA

GERENCIA GRAL VENTAS RD Y COMERCIAL

GERENCIA GRAL VENTAS CONSTRUCCION

ORGANIGRAMA DESPUES DE OCTUBRE 1983

GERENCIA GRAL ADMINISTRATIVA

GERENCIA GRAL VENTAS

ORGANIGRAMA DESPUES DE MAYO 1984

GERENCIA GRAL MEXICO

ORGANIGRAMA 1 : SE OBSERVA COMO SE FUE CERRANDO LA TOMA DE DECISIONES, PERMITIENDO MAYOR RAPIDEZ EN LA TOMA DE DECISIONES.

PREVISION SOCIAL

Es la realización de actividades sociales, culturales y deportivas, dirigidas al núcleo familiar y tiene como objetivo la integración y colaboración no solo de los empleados, sino de la familia hacia la institución.

SEGURIDAD E HIGIENE

Es vigilar y mantener las instalaciones para proporcionar al empleado confort, estableciendo un compromiso por mantenerlo, fomentando una mayor identificación y colaboración con los empleados.

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Propiciar entre los empleados actitudes y sentimientos positivos que redunden en salud y comodidad para ellos, fomentando de esta manera, equipos naturales de trabajo que permitan una relación jefe-subordinado satisfactoria que promueva la efectividad y productividad.

CAPACITACION

Es desarrollar las habilidades y potencial del personal que permite el crecimiento de las capacidades individuales y

la autorealización.

ADMINISTRACION

Es detectar los problemas e introducir nuevos procedimientos que permitan el desempeño adecuado de los empleados fomentándose un índice alto de eficiencia.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación presentaremos el organigrama de la organización que tiene actualmente la empresa. En éste se puede observar una especialización técnica, además de existir un compromiso por cumplir los objetivos que se han planteado al inicio de los diferentes ejercicios fiscales. (organigrama 2).

Hasta hoy los objetivos se han visto cubiertos y consecuentemente la misión que la organización se ha propuesto ha sido satisfecha. Pero la Administración tiene una serie de interrogantes las cuales son el propósito fundamental de esta investigación. Entre otras preguntas que se hacían eran ¿cual es la opinión y satisfacción que los empleados tienen respecto a su trabajo? ¿las condiciones de trabajo les permiten desarrollar su actividad eficientemente?

¿ El sueldo que perciben es suficiente para cubrir sus necesidades ? ¿ La capacitación, promociones y trabajo que desarrollan les satisface? ¿Les agrada el estilo de supervisión ? entre otras.

PLAN GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS

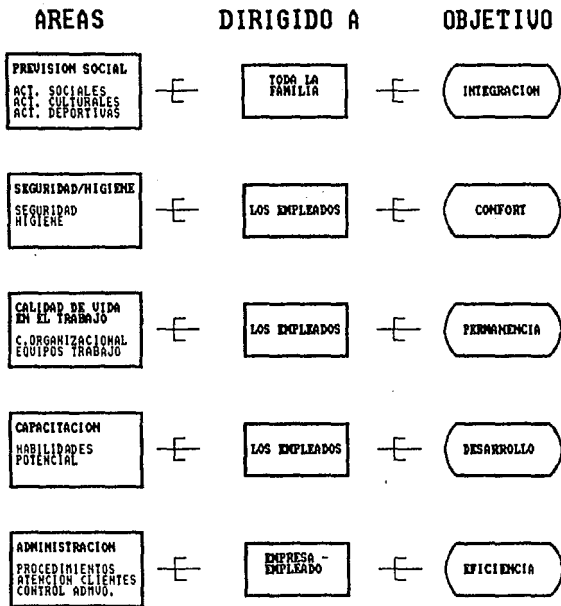
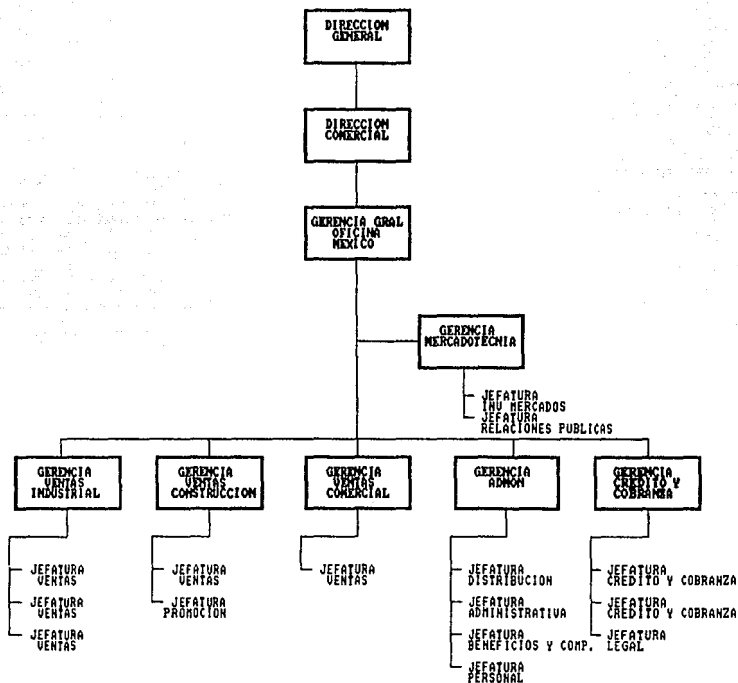


DIAGRAMA 2 : EN ESTE PLAN APARECEN LAS AREAS QUE SE INTERVINIERON, ASI COMO EL OBJETIVO QUE SE PRETENDIAN ALCANZAR, NO SOLO EN LOS EMPLEADOS SI NO EN SU FAMILIA.

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA A PARTIR DE MAYO 1984



ORGANIGRAMA 2 : ORGANIGRAMA CON EL QUE FUNCIONA ACTUALMENTE LA EMPRESA

C A P I T U L O I V**C A S O P R A C T I C O**

CASO PRACTICO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las organizaciones para poder implementar un cambio es necesario que exista un clima organizacional satisfactorio, en la empresa se deseaba conocer el clima organizacional imperante resultado del PLAN GLOBAL DE RECURSOS HUMANOS, con el objetivo de evaluarlo y hacer las modificaciones pertinentes, estableciendo acciones concretas que mejoraran las condiciones físicas, actitudes y sentimientos de los trabajadores, si así se requería.

OBJETIVOS

GENERAL

Identificar, analizar y evaluar el clima organizacional en una empresa de la iniciativa privada, mediante la aplicación de un cuestionario, que permita conocer las situaciones críticas dentro de la organización, referente a las condiciones, sentimientos y actitudes del personal hacia la empresa.

ESPECIFICOS

Desarrollar una herramienta que permita identificar las opiniones del personal en relación al clima organizacional de acuerdo a los niveles jerárquicos de la empresa.

Analizar la información proporcionada por el personal y obtener un diagnóstico del clima organizacional prevaleciente en la empresa mediante la aplicación del cuestionario de opinión

Proponer alternativas de mejora en el clima organizacional, de acuerdo a las áreas de oportunidad diagnosticadas.

HIPOTESIS DE TRABAJO

H^{1a} La satisfacción y condiciones que reportan los empleados depende del nivel jerárquico que tienen dentro de la organización.

H² Si existen diferencias estadísticamente significativas en las condiciones y satisfacción de los empleados de diferente nivel jerárquico.

H⁰ No existen diferencias estadísticamente significativas en las condiciones y satisfacción de los empleados de diferente nivel jerárquico.

DEFINICION DE VARIABLES

Frecuencia y Satisfacción con respecto a:

- | | |
|----------------------|--------------------------------------|
| A) el trabajo | B) las condiciones de trabajo |
| C) el sueldo | D) aspectos generales |
| E) el jefe | F) a los compañeros. |

A) ASPECTOS RELATIVOS AL TRABAJO**Frecuencia**

Es la cantidad de veces con la que el empleado utiliza sus conocimientos y habilidades para realizar su trabajo y el tiempo que utiliza para hacerlo con la calidad y cantidad requerida.

Satisfacción

Es la complacencia y gusto que tiene el empleado por el tipo de trabajo que desempeña y que le permite utilizar sus habilidades y conocimientos para realizarlo con la calidad requerida.

B) ASPECTOS RELATIVOS A LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Frecuencia

Es la cantidad de veces con la que las instalaciones se encuentran en condiciones adecuadas de seguridad (luz, ruido, temperatura). Asi como las veces con la que las herramientas y equipo está en buenas condiciones y las instrucciones y distribución del trabajo es adecuada.

Satisfacción

Es la complacencia y gusto que el empleado tiene hacia el ambiente. (luz, ruido, temperatura) por contar con condiciones de seguridad necesarias. Asi como la satisfacción que siente por tener las herramientas, instrucciones, y cargas de trabajo adecuadas que le permiten la óptima realización de sus tareas.

C) ASPECTOS RELATIVOS AL SUELDO

Frecuencia

Es la cantidad de veces con la que el empleado reporta que el sueldo y prestaciones que percibe son suficientes para sus gastos, así como la frecuencia con la que pone en consideración con amigos y familiares el continuar o no en la organización.

Satisfacción

Es la complacencia y gusto que el empleado tiene hacia el sueldo y prestaciones que percibe por su trabajo, así como por los avances y promociones que ha tenido en la organización.

D) ASPECTOS GENERALES

Frecuencia

Es la cantidad de veces con la que se realizan las actividades recreativas y deportivas en las cuales participan el empleado y su familia.

Satisfacción

Es la complacencia y gusto que el empleado tiene hacia las actividades recreativas y deportivas en donde participa junto con su familia. Así como la satisfacción que siente hacia el servicio de comedor, la capacitación recibida y las políticas y procedimientos que tiene la empresa.

E) ASPECTOS RELATIVOS AL JEFE**Frecuencia**

Es la cantidad de veces con la que su jefe lo supervisa sugiriéndole como evitar errores e informándole de los aciertos, así como de la frecuencia con que participa en la planeación de su trabajo y le informa de la calidad y cantidad del mismo.

Satisfacción

Es la complacencia y gusto que el empleado siente por el trato que recibe de su jefe cuando tiene aciertos o errores y de la forma en que se le permite tomar decisiones y participar en la planeación de su trabajo dándole el apoyo y la supervisión requerida.

F) ASPECTOS RELATIVOS A LOS COMPAÑEROS

Frecuencia

Es la cantidad de veces con la que los compañeros ayudan y cooperan entre sí, tanto en su departamento como en otras áreas para la mejor realización del trabajo.

Satisfacción

Es la complacencia y gusto que el empleado siente por la ayuda que da y recibe de sus compañeros tanto de su departamento como de otras áreas.

TIPO DE ESTUDIO

Se trató de una investigación de campo, ya que se realizó en el escenario natural y no existió ningún control sobre las variables y lo que se pretendía conocer y evaluar era la relación que existe entre la frecuencia con la que se presenta determinadas condiciones y la satisfacción que tienen los empleados con respecto a esta.

SUJETOS

Participaron todos los empleados que conforman esta oficina y que son un total de 106, cuya antigüedad oscila entre 2 y 35 años ver cuadro 1. Y la escolaridad va desde educación básica hasta Posgrado se puede observar en el cuadro no. 2. En donde aparecen los seis niveles organizacionales, el grado de escolaridad que tienen y el porcentaje que esto representa.

ANTIGÜEDAD DE LA POBLACION

AÑOS	FRECUENCIA	%
Antigüedad menor de dos años	23	22.7
Antigüedad de 2 a 5 años	36	35.6
Antigüedad de 6 a 10 años	25	24.4
Antigüedad mayor de 10 años	17	16.8

CUADRO 1 En la tabla aparece el número de personas y el porcentaje que representa con respecto a la antigüedad promedio de la población que participo en esta investigación

DISEÑO

Para responder al objetivo de detectar el clima organizacional en lo que se refiere a frecuencia y satisfacción de condiciones en los empleados de diferente nivel jerárquico, se utilizó un diseño de dos muestras independientes. Todo esto con el objeto de ver si existían diferencias entre la satisfacción entre niveles organizacionales.

ESCENARIO

La investigación se realizó dentro de las instalaciones de la empresa, en un ambiente aislado de su lugar de trabajo y fuera de cualquier interrupción, el montaje utilizado para la contestación del cuestionario fue en herradura de tal forma que todos podían observar a sus compañeros.

INSTRUMENTO DE MEDICION

Se utilizó un cuestionario que fue creado exclusivamente para esta investigación, tomando como antecedente algunos otros cuestionarios utilizados en otros trabajos. Este

cuestionario constaba de 106 preguntas dividido en dos escalas: Frecuencia y Satisfacción.

Cada una de las escalas evalúa los siguientes aspectos:
(en el apéndice 1 aparece el cuestionario)

Los relativos a el trabajo : a las condiciones de trabajo ; a el sueldo ; a los aspectos generales ; a los jefes y a la cooperación.

Las escalas tiene reactivos para cada una de éstas áreas. En el cuadro no. 3, aparece la distribución de los reactivos conforme al orden que tienen en el instrumento.

FRECUENCIA : Esta escala consta de 66 reactivos. Y evalúa la cantidad de veces que se presenta determinada situación o condición.

Son 6 categorías que van de:

- | | | |
|-----------------|----------------|------------------|
| 1.SIEMPRE | 2.CASI SIEMPRE | 3.FRECUENTEMENTE |
| 4. EN OCASIONES | 5.CASI NUNCA | 6.NUNCA |

SATISFACCION : Esta escala consta de 40 reactivos. Y evalúa el grado de complacencia y gusto que tiene el personal con la ausencia o presencia de determinada situación o condición.

Satisfacción: Son 7 categorías que van de:

- 1.COMPLETAMENTE INSATISFECHO
- 2.MUY INSATISFECHO
- 3.INSATISFECHO
- 4.NI SATISFECHO NI INSATISFECHO
- 5.SATISFECHO
- 6.MUY SATISFECHO
- 7.COMPLETAMENTE INSATISFECHO

CALIFICACION DEL INSTRUMENTO

Se le asignó valor a cada una de las opciones de respuesta de la escala de frecuencia de la siguiente manera:

VALOR	OPCIONES DE REPUESTA
6	SIEMPRE
5	CASI SIEMPRE
4	FRECUENTEMENTE
3	EN OCASIONES
2	CASI NUNCA
1	NUNCA

Por ejemplo: Si en la siguiente afirmación se rellenaba el recuadro de la columna siempre.

AFIRMACION	Estoy satisfecho en la empresa				
SIEMPRE	CASI	FRECUEN	EN	CASI	
	SIEMPRE	TEMENTE	OCASIONES	SIEMPRE	NUNCA

Quiere decir que : Siempre esta satisfecho en la empresa y se le asignara un valor de 6 a esa respuesta. Posteriormente se sumaran todos los reactivos y se obtendrá la media de respuesta para cada una de las áreas y por cada uno de los niveles.

Asimismo se le asignó valor a cada una de las opciones de respuesta de la escala de satisfacción de la siguiente manera:

7	COMPLETAMENTE SATISFECHO
6	MUY SATISFECHO
5	SATISFECHO
4	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO
3	INSATISFECHO
2	MUY INSATISFECHO
1	COMPLETAMENTE INSATISFECHO

Por ejemplo: Si en la siguiente afirmación se rellenaba el recuadro de la columna insatisfecho.

AFIRMACION		Las relaciones interpersonales con mis compañeros					
Completamente satisfecho	muy insatisfecho	insatisfecho	ni satisfecho ni insatisfecho	satisfecho	muy satisfecho	completamente satisfecho	

Quiere decir que : Me siento insatisfecho con las relaciones interpersonales con mis compañeros y se le asignara un valor de 3 a esa respuesta. Posteriormente se sumaran todos los reactivos y se obtendrá la media de respuesta para cada una de las áreas y por cada uno de los niveles.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La confiabilidad se obtuvo sacando correlaciones de los reactivos de las escalas de frecuencia y satisfacción de cada una de las seis áreas evaluadas por el instrumento. Esto se obtuvo con la aplicación previa de 25 cuestionarios que permitieron identificar algunas preguntas mal planteadas y que no reportaron consistencia en su respuesta. Encontrándose diez reactivos que no tenían ninguna relación entre si, los cuales fueron eliminados, quedando el cuestionario definitivo de 106 preguntas. (en el apéndice aparece el cuestionario

definitivo)

El criterio de exclusión fue que no tuvieran ninguna correlación con ninguna otra pregunta del cuestionario.

LAS PREGUNTAS EXCLUIDAS FUERON

Para la escala de Frecuencia:

Mis amigos piensan que debo continuar en la empresa
Pienso que voy a permanecer en la organización por mas
de dos años.

Mis familiares consideran que la empresa es importante
Los criterios de calificación son iguales para todos
Formamos un gran equipo que realiza tareas para la
empresa

Entre departamentos existen muchos problemas

Para la escala de satisfacción:

El sueldo con mis actividades corresponde
Lo que mi familia piensa de la empresa
La participación activa en mis planes de trabajo

PROCEDIMIENTO

Se formaron cinco grupos de aplicación en donde la distribución de los cuatro primeros era independiente del nivel (puesto), es decir que los grupos deberían tener cuando menos un empleado de cada nivel organizacional, dos grupos eran de 22 personas y otros dos, de 23. El quinto grupo estaba compuesto por el personal de bodega con un total de 16 personas

Se les dio un tiempo de 60 minutos para contestar el cuestionario.

Asimismo todo el personal fue informado previamente del motivo de aplicación del cuestionario, el objetivo y la importancia de proporcionar información veraz, con especial hincapié en que éstos eran anónimos y que interesaban los resultados generales y no particulares o personales.

La aplicación fue durante un solo día y se les informó previamente del horario en el que deberían presentarse en la sala de juntas. También se solicitó la colaboración de sus jefes para que programaran las actividades de su personal, de tal forma que no interfiriera durante la contestación del cuestionario

Los cuestionarios no se movieron de la mesa hasta que todos los grupos habian terminado y ellos podian colocarlo en el lugar y orden que ellos quisieran.

Se les proporcionó lápiz (2) y goma y se instaló una mesa al centro para que en ella, se colocaran los cuestionarios contestados.

Las instrucciones que se les dieron fueron las siguientes:

"Este cuestionario consta de 106 preguntas, y no existe tiempo limite para su llenado, es importante que contesten todas las preguntas. Lean cuidadosamente las instrucciones y si tiene alguna duda puede dirigirse a "N" para que se las aclare. Una vez que terminen, les pido lo coloque en la mesa que se encuentra al centro.

¡ gracias !

RESULTADOS

A) Primeramente se hizo un análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de los diferentes niveles organizacionales con respecto de las áreas evaluadas lo que permitió un análisis cuantitativo de los resultados. Asimismo se presentan gráficas de las medias obtenidas por cada uno de los niveles jerárquicos en cada una de las áreas evaluadas.

B) Se realizó un análisis inferencial, utilizando el ANOVA con objeto de aceptar o rechazar las hipótesis planteadas, es decir, conocer si había diferencias estadísticamente significativas entre los niveles jerárquicos.

ANALISIS DE FRECUENCIAS

En las tablas que a continuación se presentan se puede observar cada uno de los reactivos que componen las áreas evaluadas. En el se observa las elecciones de cada uno de los diferentes niveles jerárquicos, así como el total de todos los empleados. La interpretación que aparece al pie de cada tabla corresponde a ese total.

En las gráficas se encuentran distribuidas por nivel jerárquico en donde se presentan las medias de respuesta para cada una de las áreas y escalas. Las medias de respuesta que se presentan son sobre el total de participantes de ese grupo.

PÁG. 1

Distribución de frecuencias de la escala de FRECUENCIA en el área de ASPECTOS DE TRABAJO

	PERSONAL BOSESAN		EMPLEADOS		AJUNTOS		JEFES		GERENTES		SECRETARIAS		TOTAL	
	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%
Ni trabajo aparte														
que realiza														
NUNCA														
	6	37,5	1	3,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
CASI NUNCA														
	1	6,3	7	23,3	2	6,7	0	0,0	0	0,0	2	6,3	1	3,3
FRECÜENTEMENTE														
	1	6,3	5	16,7	2	6,7	0	0,0	1	3,3	4	12,5	1	3,3
CASI SIEMPRE														
	1	6,3	7	23,3	3	10,0	1	3,3	1	3,3	5	15,6	2	6,3
SIEMPRE														
	0	0,0	10	33,3	7	23,3	7	23,3	3	10,0	3	9,4	4	12,5
	16	100,0	30	100,0	20	100,0	10	100,0	5	100,0	26	100,0	101	100,0
Ni trabajo es simple														
NUNCA														
	2	12,5	7	23,3	5	16,7	5	16,7	2	12,5	4	25,0	23	14,6
CASI NUNCA														
	2	12,5	7	23,3	7	23,3	4	13,3	1	6,3	5	31,3	29	18,1
EN OCASIONES														
	2	12,5	4	13,3	7	23,3	1	3,3	2	12,5	3	18,8	3	18,8
FRECÜENTEMENTE														
	2	12,5	4	13,3	1	3,3	0	0,0	0	0,0	3	18,8	1	6,3
CASI SIEMPRE														
	2	12,5	1	3,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	6,3	4	25,0
SIEMPRE														
	2	100,0	1	100,0	1	100,0	1	100,0	1	100,0	1	100,0	101	100,0
Ni trabajo requiere														
mucho tiempo														
NUNCA														
	0	0,0	0	0,0	1	3,3	0	0,0	0	0,0	1	6,3	2	12,5
CASI NUNCA														
	0	0,0	2	6,7	3	10,0	1	3,3	1	6,3	6	37,5	2	12,5
EN OCASIONES														
	0	0,0	7	23,3	4	13,3	1	3,3	1	6,3	6	37,5	26	16,1
FRECÜENTEMENTE														
	0	0,0	9	29,7	4	13,3	0	0,0	0	0,0	6	37,5	29	18,1
CASI SIEMPRE														
	0	0,0	6	20,0	5	16,7	2	6,7	4	25,0	5	31,3	29	18,1
SIEMPRE														
	0	0,0	4	13,3	4	13,3	7	23,3	1	6,3	1	6,3	18	11,2
	0	0,0	1	3,3	1	3,3	1	3,3	1	6,3	1	6,3	4	25,0
	0	0,0	1	3,3	1	3,3	1	3,3	1	6,3	1	6,3	101	100,0
Ni trabajo es de														
mucha calidad														
NUNCA														
	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
CASI NUNCA														
	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
EN OCASIONES														
	0	0,0	4	13,3	2	6,7	1	3,3	1	6,3	5	31,3	10	6,3
FRECÜENTEMENTE														
	0	0,0	15	50,0	6	20,0	4	13,3	3	18,8	5	31,3	36	22,3
CASI SIEMPRE														
	0	0,0	9	29,7	10	33,3	5	16,7	1	6,3	5	31,3	52	32,3
SIEMPRE														
	0	0,0	1	3,3	1	3,3	1	3,3	1	6,3	1	6,3	101	100,0
Tareas en el puesto														
consumen mucho tiempo														
NUNCA														
	4	25,0	1	3,3	1	3,3	0	0,0	0	0,0	6	37,5	6	37,5
CASI NUNCA														
	1	6,3	9	30,0	5	16,7	0	0,0	2	12,5	5	31,3	4	25,0
EN OCASIONES														
	1	6,3	12	40,0	7	23,3	1	3,3	2	12,5	3	18,8	29	18,1
FRECÜENTEMENTE														
	1	6,3	6	20,0	3	10,0	3	10,0	1	6,3	5	31,3	21	13,1
CASI SIEMPRE														
	1	6,3	3	10,0	3	10,0	2	6,7	2	12,5	2	12,5	12	7,5
SIEMPRE														
	1	6,3	1	3,3	1	3,3	1	3,3	2	12,5	1	6,3	101	100,0

Distribución de frecuencias de la escala de FLESIEN en el área de
OPCIONES DE TRABAJO

	PERSONAL BUREAU		EMPLEADOS		SIEMES		JEFES		GERENTES		SECRETARIAS		TOTAL	
	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%
TANTOS TIEMPOS LIBRES POR SU PUESTO														
MUCHA	2	12.5	4	6.7	2	10.0	1	5.0	1	20.0	4	20.0	14	13.9
CASTI MARCA	2	12.5	3	5.0	2	10.0	1	5.0	4	80.0	1	5.0	11	10.0
EN CASI MARCA	6	30.0	10	16.7	11	55.0	1	5.0	4	80.0	11	55.0	28	27.7
EN CASI LIBRE	0	0.0	0	0.0	1	5.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.9
FRECUENTEMENTE	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
CASTI SIEMPRE	2	12.5	1	1.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.9
SIEMPRE	0	0.0	1	1.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	5.0	0	0.0
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		101
TANTAS COSAS POR HACER QUE NO SE TERMINAN A TIEMPO														
MUCHA	4	20.0	5	8.3	2	10.0	1	5.0	0	0.0	1	5.0	11	10.9
CASTI MARCA	2	12.5	10	16.7	6	30.0	0	0.0	0	0.0	2	10.0	20	19.8
EN CASI MARCA	5	25.0	13	21.7	7	35.0	2	10.0	4	80.0	7	35.0	44	43.4
EN CASI LIBRE	0	0.0	2	3.3	1	5.0	0	0.0	0	0.0	2	10.0	10	9.9
FRECUENTEMENTE	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
CASTI SIEMPRE	1	5.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	5.0	5	4.9
SIEMPRE	3	15.0	0	0.0	2	10.0	0	0.0	0	0.0	2	10.0	7	6.9
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		101
JEFES Y SIEMES TIEMPO A SU TRABAJO Y VACACIONES														
MUCHA	0	0.0	2	3.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	2.0
CASTI MARCA	0	0.0	1	1.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	5.0	1	1.0
EN CASI MARCA	4	20.0	9	15.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	15.0	16	15.8
EN CASI LIBRE	0	0.0	2	3.3	2	10.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4	3.9
FRECUENTEMENTE	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
CASTI SIEMPRE	6	30.0	5	8.3	2	10.0	0	0.0	1	20.0	3	15.0	12	11.9
SIEMPRE	10	50.0	17	28.3	13	65.0	5	25.0	4	80.0	12	60.0	61	60.4
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		101
Desatendido prestador para hacer su trabajo														
MUCHA	4	20.0	10	16.7	4	20.0	1	5.0	0	0.0	4	20.0	23	22.8
CASTI MARCA	5	25.0	10	16.7	5	25.0	4	20.0	3	60.0	7	35.0	36	35.6
EN CASI MARCA	6	30.0	10	16.7	10	50.0	2	10.0	2	40.0	7	35.0	38	37.6
EN CASI LIBRE	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
FRECUENTEMENTE	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
CASTI SIEMPRE	1	5.0	0	0.0	1	5.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	2.0
SIEMPRE	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		101

En la tabla se observa que el 10.7% reporta que casi nunca utiliza sus habilidades. El 6.9% dice que frecuentemente su trabajo es simple y el 10.7% siempres. Para el reactivo que evalúa la frecuencia con la que el trabajo requiere que piense el 5.3% reporta casi nunca. Así mismo el 5.3% reporta su marca o casi nunca su trabajo es de calidad. También es importante observar que el 61.2% del personal reporta que las tareas de su puesto consumen mucho tiempo y por otro lado solo el 13.7% refirió que le sobra tiempo. Lo mismo sucede con el reactivo que evalúa que existen tantas cosas por hacer que no se terminan a tiempo con un 19.7% y que el 41.4% se siente muy prestador para

TABLA 2

Distribución de frecuencias de la escala de FRECUENCIAS en el área de CONDICIONES DE TRABAJO

	PERSONAL MUEGA		EMPLEADOS		AGENTES		JEES		GERENTES		SECRETARIAS		TOTAL	
	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%
Instalaciones de trabajo están desocupadas														
NUNCA	2	12.5	11	36.7	7	25.0	4	40.0	4	60.0	6	40.0	36	35.6
CASI NUNCA	7	43.8	14	46.7	9	45.0	5	50.0	1	6.0	7	35.0	42	41.6
EN OCASIONES	4	25.0	5	16.7	4	20.0	1	10.0	1	20.0	3	15.0	16	17.8
FRECUENTEMENTE	1	6.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	5.0	2	2.0
CASI SIEMPRE	1	6.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	5.0	2	2.0
SIEMPRE	1	6.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.0
	16	100.0	30	100.0	20	100.0	16	100.0	5	100.0	20	100.0	101	100.0
Riesgo de accidentes														
NUNCA	2	12.5	10	33.3	5	25.0	2	20.0	4	60.0	14	70.0	37	36.6
CASI NUNCA	4	25.0	12	40.0	7	35.0	3	30.0	1	20.0	4	20.0	33	32.7
EN OCASIONES	5	31.3	3	10.0	7	35.0	3	30.0	0	0.0	2	10.0	20	19.8
FRECUENTEMENTE	1	6.3	2	6.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	10.0	2	2.0
CASI SIEMPRE	1	6.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	1.0
SIEMPRE	4	25.0	3	10.0	1	5.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	8	7.9
	16	100.0	30	100.0	20	100.0	16	100.0	5	100.0	20	100.0	101	100.0
Tiempo herramienta y equipo para el trabajo														
NUNCA	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
CASI NUNCA	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
EN OCASIONES	3	18.8	3	10.0	1	5.0	0	0.0	0	0.0	2	10.0	8	7.9
FRECUENTEMENTE	1	6.3	4	13.3	1	5.0	0	0.0	0	0.0	2	10.0	8	7.9
CASI SIEMPRE	6	37.5	8	26.7	1	5.0	4	40.0	0	0.0	3	15.0	30	29.7
SIEMPRE	6	37.5	15	50.0	12	60.0	6	60.0	3	60.0	15	75.0	57	56.4
	16	100.0	30	100.0	20	100.0	16	100.0	5	100.0	20	100.0	101	100.0
Herramientas en buen estado														
NUNCA	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
CASI NUNCA	1	6.3	0	0.0	1	5.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	2.0
EN OCASIONES	3	18.8	2	6.7	1	5.0	0	0.0	0	0.0	2	10.0	6	5.9
FRECUENTEMENTE	3	18.8	3	10.0	1	5.0	1	10.0	2	40.0	2	10.0	14	13.9
CASI SIEMPRE	5	31.3	3	10.0	3	15.0	4	40.0	1	20.0	7	35.0	33	32.7
SIEMPRE	4	25.0	16	53.3	8	40.0	5	50.0	2	40.0	9	45.0	44	43.6
	16	100.0	30	100.0	20	100.0	16	100.0	5	100.0	20	100.0	101	100.0
Iluminación insuficiente														
NUNCA	8	50.0	13	43.3	10	50.0	6	60.0	2	40.0	11	55.0	50	49.5
CASI NUNCA	3	18.8	3	10.0	4	20.0	1	10.0	0	0.0	4	20.0	15	14.9
EN OCASIONES	2	12.5	3	10.0	1	5.0	1	10.0	2	40.0	1	5.0	10	9.9
FRECUENTEMENTE	0	0.0	0	0.0	2	10.0	0	0.0	1	20.0	1	5.0	4	4.0
CASI SIEMPRE	2	12.5	5	16.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	5.0	6	5.9
SIEMPRE	1	6.3	6	20.0	3	15.0	2	20.0	0	0.0	2	10.0	14	13.9
	16	100.0	30	100.0	20	100.0	16	100.0	5	100.0	20	100.0	101	100.0

TABLA 2

Distribución de frecuencias de la escala de FRECUENCIAS en el área de
CONDICIONES DE TRABAJO

	PERSONAL BÚLEGA		EMPLEADOS		AJENTES		JEFES		AJERENTES		SECRETARIAS		TOTAL	
	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%
En lugar de descanso														
MUY BUENO		0.0	11	36.7	2	10.0	5	50.0	2	40.0	4	20.0	24	23.0
BUENO	1	6.3	7	16.7	5	25.0	4	40.0	1	20.0	7	35.0	23	22.8
BUENO OCASIONES	3	18.8	5	20.8	4	20.0	1	10.0	1	10.0	7	35.0	22	21.6
FRECUENTEMENTE		0.0	1	4.2	3	15.0		0.0		0.0	2	10.0	5	4.9
OCASI SIEMPRE	4	25.0	1	4.2	3	15.0		0.0		0.0		0.0	8	7.9
SIEMPRE	8	50.0	3	12.5	3	15.0		0.0	1	20.0		0.0	15	14.7
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0	101	100.0
En lugar de trabajo es demasiado silencioso														
MUY BUENO		56.3	4	13.3	5	25.0	2	20.0	1	20.0	3	15.0	24	23.6
BUENO	2	12.5	9	29.7	3	15.0	3	30.0	1	20.0	6	30.0	23	22.8
BUENO OCASIONES	4	25.0	8	26.7	6	30.0	1	10.0	6	60.0	6	30.0	28	27.7
FRECUENTEMENTE	1	6.3	3	10.0		0.0	2	20.0		0.0	3	15.0	9	8.9
OCASI SIEMPRE		0.0	5	16.7	4	20.0	2	20.0	2	40.0	1	5.0	14	13.9
SIEMPRE		0.0	2	6.7		0.0		0.0		0.0	1	5.0	3	3.0
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0	101	100.0
En lugar de trabajo es demasiado caliente														
MUY BUENO	2	12.5	9	30.0	7	35.0	5	50.0	1	20.0	6	30.0	38	37.7
BUENO		0.0	9	29.7	4	20.0	1	10.0		0.0	8	40.0	21	20.8
BUENO OCASIONES	13	81.3	8	26.7	5	25.0	4	40.0	3	60.0	5	25.0	39	38.6
FRECUENTEMENTE		6.3	1	3.3	1	5.0		0.0		0.0		0.0	3	3.0
OCASI SIEMPRE		0.0	2	6.7	2	10.0		0.0		0.0	1	5.0	5	5.0
SIEMPRE		0.0	1	3.3	1	5.0		0.0	1	20.0		0.0	3	3.0
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0	101	100.0
Faltan instrucciones														
MUY BUENO	4	25.0	7	23.3	5	25.0	4	40.0	4	80.0	6	30.0	30	29.7
BUENO	5	31.3	9	30.0	7	35.0	1	10.0	1	20.0	6	30.0	31	30.6
BUENO OCASIONES	6	37.5	10	33.3	6	30.0	2	20.0		0.0	5	25.0	29	28.7
FRECUENTEMENTE	1	6.3	3	10.0	1	5.0		0.0		0.0	2	10.0	7	6.9
OCASI SIEMPRE		0.0	1	3.3		0.0		0.0		0.0		0.0	3	3.0
SIEMPRE		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	3	3.0
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0	101	100.0
No hay adecuada distribución de trabajo en el área														
MUY BUENO	6	37.5	5	16.7	7	35.0	6	60.0	1	20.0	5	25.0	27	26.7
BUENO	3	18.8	4	13.3	4	20.0	4	40.0	2	40.0	5	25.0	24	23.6
BUENO OCASIONES	7	43.8	10	33.3	6	30.0	1	10.0	1	20.0	4	20.0	24	23.6
FRECUENTEMENTE	1	6.3	4	13.3	1	5.0		0.0		0.0	1	5.0	7	6.9
OCASI SIEMPRE		0.0	5	16.7	3	15.0		0.0		0.0		0.0	11	10.9
SIEMPRE	3	18.8	1	3.3	1	5.0		0.0	1	20.0		0.0	6	5.9
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0	101	100.0

En la tabla se observa que en personal considera que las instalaciones están en buen estado y que las condiciones de seguridad son buenas ya que sólo el 14.5 % considera que existen posibilidades de accidentes. Así mismo secretaría se reportan que cuentan con la herramienta que es necesario y en buen estado. Respecto al punto 4 ilustración podemos observar que el 20.8 % y sólo 2 % frecuentemente reportan que estas condiciones no son adecuadas.

TABLA 3

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LA ESCALA DE FRECUENCIAS EN EL AREA DE ASPECTOS DEL SUELO

	PERSONAL BOGOTA		EMPLEADOS		AGENTES		JEFES		GERENTES		SECRETARIAS		TOTAL	
	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%
Las prestaciones no son utiles														
NUNCA		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	6	0,0
CASI NUNCA		0,0	1	3,3		0,0		0,0		0,0		0,0	1	1,0
EN OCASIONES		0,0	1	3,3	2	10,0		0,0		0,0	1	5,0	4	4,0
FRECUENTEMENTE		0,0	2	6,7	1	5,0		0,0		0,0		0,0	3	3,0
CASI SIEMPRE	2	12,5	1	3,3	2	10,0	3	30,0	2	40,0	1	5,0	11	10,7
SIEMPRE	14	87,5	5	33,3	15	75,0	7	70,0	3	60,0	18	90,0	53	51,2
	16	100	30	100	20	100	10	100	5	100	20	100	101	100
Requisitos por nomina														
Defecten mucho														
NUNCA	3	15,0	4	13,3	3	15,0	3	30,0	3	60,0	1	5,0	17	16,0
CASI NUNCA	4	20,0	4	13,3	7	35,0	3	30,0	1	20,0	3	15,0	17	16,0
EN OCASIONES	8	40,0	14	46,7	13	65,0	4	40,0	10	80,0	10	50,0	55	54,2
FRECUENTEMENTE		0,0	3	10,0		0,0		0,0		0,0		0,0	3	3,0
CASI SIEMPRE	1	5,0	3	10,0		0,0		0,0		0,0		0,0	4	4,0
SIEMPRE		0,0	2	6,7	2	10,0		0,0	1	20,0		0,0	5	5,0
		100		100		100		100		100		100	101	100
Mi sueldo es suficiente para vivir bien														
NUNCA	2	12,5	3	16,7	1	5,0		0,0		0,0		0,0	8	7,5
CASI NUNCA	1	5,0	7	36,7	2	10,0		0,0		0,0		0,0	8	7,9
EN OCASIONES	5	31,3	5	30,0	6	30,0		0,0		0,0	10	50,0	30	29,7
FRECUENTEMENTE		0,0	2	6,7	4	20,0		0,0		0,0	3	15,0	18	17,0
CASI SIEMPRE	6	37,5	7	33,3	7	35,0	3	30,0	3	60,0	3	15,0	29	28,7
SIEMPRE	1	6,3	2	6,7		0,0	2	20,0	1	20,0	4	20,0	10	9,9
		100		100		100		100		100		100	101	100
Tengo que pedir prestado para completar mis gastos														
NUNCA	1	6,3	7	33,3	2	10,0	3	30,0	2	40,0	5	25,0	20	19,8
CASI NUNCA	6	37,5	7	33,3	8	40,0	1	10,0	1	20,0	7	35,0	30	29,7
EN OCASIONES	8	50,0	9	50,0	10	50,0	6	60,0	2	40,0	7	35,0	42	41,6
FRECUENTEMENTE		0,0	4	13,3		0,0		0,0		0,0	1	5,0	5	5,0
CASI SIEMPRE		0,0	1	3,3		0,0		0,0		0,0		0,0	3	3,0
SIEMPRE	1	6,3	2	6,7		0,0	2	20,0	1	20,0	4	20,0	10	9,9
		100		100		100		100		100		100	101	100
Antes de tomar otro empleo consideraria														
Opinion amigos														
NUNCA	3	12,5	4	15,0	3	15,0		0,0	1	20,0	1	5,0	11	10,9
CASI NUNCA	2	10,0	5	16,7	1	5,0		0,0		0,0	7	35,0	13	12,7
EN OCASIONES	1	5,0	7	23,3	9	45,0	3	30,0		0,0	10	50,0	30	29,7
FRECUENTEMENTE		0,0	3	10,0	1	5,0		0,0		0,0	1	5,0	5	4,9
CASI SIEMPRE	3	18,8	3	10,0	1	5,0	4	40,0	1	20,0		0,0	9	8,9
SIEMPRE	7	43,8	6	20,0	5	25,0	2	20,0	1	20,0	1	5,0	24	23,8
		100		100		100		100		100		100	101	100

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

79

Tabla 3

Distribución de frecuencias de la escala de FRECUENCIAS en el área de ASPECTOS DEL SALARIO.

	PERSONAL QUESEA		EMPLEADOS		AGENTES		JEFES		GERENTES		SECRETARIAS		TOTAL	
	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%
Personas que buscan conservar su posición profesional														
NINGUNA		0.0	1	3.3		0.0		0.0	1	20.0	1	5.0	3	3.0
CASI NINGUNA	4	29.0	2	6.7		0.0		0.0		0.0		0.0	10	9.7
EN OcasIONES	1	6.3	9	30.0	2	10.0	1	10.0	1	20.0	2	10.0	20	20.0
FRECUENTEMENTE		0.0	1	3.3		0.0		0.0	1	20.0	3	15.0	5	5.0
CASI SIEMPRE	4	25.0	6	20.0	4	20.0		0.0		0.0	5	25.0	13	13.0
SIEMPRE	7	45.0	11	36.7	12	60.0	9	90.0	2	40.0	2	10.0	43	41.6
		100		100		100		100		100		100	101	100
Personas importantes (personas que buscan otro trabajo)														
NINGUNA	6	50.0	23	76.7	9	45.0	7	70.0	4	60.0	14	70.0	65	64.4
CASI NINGUNA	6	37.5		0.0		0.0		0.0	1	20.0	5	25.0	20	19.8
EN OcasIONES	1	6.3	2	6.7	5	25.0	2	20.0		0.0		0.0	10	9.8
FRECUENTEMENTE		0.0	3	10.0	1	5.0		0.0		0.0	1	5.0	6	5.9
CASI SIEMPRE		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	0	0.0
SIEMPRE		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	0	0.0
		100		100		100		100		100		100	101	100
Si alguien no está a gusto con su trabajo (quiere renunciar)														
NINGUNA	4	25.0	2	6.7	3	15.0		0.0	1	20.0	5	25.0	15	14.7
CASI NINGUNA	1	6.3	1	3.3		0.0		0.0		0.0	2	10.0	4	4.0
EN OcasIONES	4	25.0	15	50.0	5	25.0	4	40.0	1	20.0	5	25.0	34	33.7
FRECUENTEMENTE	2	12.5	1	3.3		0.0		0.0		0.0	2	10.0	5	5.0
CASI SIEMPRE	1	6.3	5	16.7	3	15.0	4	40.0	1	20.0	4	20.0	19	17.8
SIEMPRE	4	25.0	7	23.3	9	45.0	2	20.0	1	20.0	2	10.0	20	19.8
		100		100		100		100		100		100	101	100
Si alguien no está a gusto que busca mejorar las cosas														
NINGUNA		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	0	0.0
CASI NINGUNA		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	0	0.0
EN OcasIONES	3	18.8	1	3.3		0.0		0.0	2	40.0	2	10.0	7	6.9
FRECUENTEMENTE		0.0	1	3.3		0.0		0.0		0.0	1	5.0	2	2.0
CASI SIEMPRE		0.0	4	13.3	3	15.0		0.0	1	20.0	5	25.0	13	12.9
SIEMPRE	13	81.3	26	83.3	17	85.0	10	100.0	2	40.0	12	60.0	79	78.2
		100		100		100		100		100		100	101	100

En la tabla se observa que solo un 5% considera que las prestaciones no le sirven. Así mismo solo un 12% considera que los descuentos por nómina le afectan regularmente. Es importante observar que el 15.6% comenta que el sueldo no le es suficiente para vivir y el 29.7% reporta que solo en ocasiones aunque solo se le pregunta si tiene que pedir prestado para completar sus gastos, solo el 8% comenta que si. También es muy importante observar que el empleado toma muy en cuenta las opiniones de sus amigos y parientes para decidir su permanencia en la empresa, lo igual toma un 42.6% opina que si no está a gusto debe renunciar e intentar mejorar las cosas.

TABLA 4

Distribución de frecuencias de la escala de FRECUENCIAS en el área de ASPECTOS GENERALES

	PERSONAL BORGH		EMPLEADOS		AGENTES		JEFES		GERENTES		SECRETARIAS		TOTAL	
	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%
Empresa toma en cuenta a sus familiares en actividades recreativas														
NUNCA														
OCASI NUNCA	1	6.3	1	3.3	1	6.0		0.0		0.0		0.0	1	1.0
EN OCASIONES	2	12.5	6	20.0	3	15.3		0.0	1	20.0		0.0	12	11.9
FRECUENTEMENTE		0.0	3	10.0	1	5.0		0.0		0.0		3.0	3	3.0
OCASI SIEMPRE	2	12.5	5	16.7	1	5.0		0.0		0.0	1	20.0	15	14.9
SIEMPRE	11	56.6	15	50.0	15	75.0	2	20.0	2	40.0	1	20.0	64	63.3
	16	100	39	100	20	100	10	100	5	100	20	100	101	100
Me gusta la frecuencia de actividades recreativas														
NUNCA	1	6.3		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	1	1.0
OCASI NUNCA	1	6.3	1	3.3		0.0		0.0		0.0		0.0	2	2.0
EN OCASIONES	3	18.8	6	20.0		0.0		0.0	1	20.0		0.0	14	13.9
FRECUENTEMENTE	2	12.5	1	3.3		0.0	1	10.0		0.0		5.0	7	6.9
OCASI SIEMPRE	2	12.5	4	13.3	2	10.0	2	20.0	2	40.0		40.0	25	24.8
SIEMPRE	7	43.8	18	60.0	11	55.0	2	20.0		0.0	9	45.0	52	51.5
		100		100		100		100		100		100	101	100
Actividades de la empresa interfieren con la familia														
NUNCA	4	25.0	6	20.0	9	45.0	3	30.0	2	40.0		5.0	25	24.8
OCASI NUNCA		0.0	7	23.3	8	40.0	1	10.0	1	20.0		20.0	4	3.9
EN OCASIONES	5	31.3	13	43.3	2	10.0	5	50.0		0.0	11	55.0	37	36.7
FRECUENTEMENTE		0.0	2	6.7		0.0	1	10.0		0.0	1	15.0	6	5.9
OCASI SIEMPRE		0.0	1	3.3	1	5.0		0.0	1	20.0		5.0	4	4.0
SIEMPRE	1	6.3	1	3.3		0.0		0.0		0.0		0.0	2	2.0
		100		100		100		100		100		100	101	100
Instalaciones de la lagrimita están limpias														
NUNCA		0.0		0.0	2	10.0		0.0		0.0		0.0	2	2.0
OCASI NUNCA		0.0	3	10.0	1	5.0		0.0		0.0	1	5.0	5	5.0
EN OCASIONES	6	37.5	7	23.3	4	20.0	2	20.0		0.0	7	35.0	26	25.7
FRECUENTEMENTE	1	6.3	2	6.7	1	5.0		0.0	2	40.0		4.0	13	12.9
OCASI SIEMPRE	6	37.5	9	30.0	6	30.0	4	40.0	2	40.0	3	15.0	36	35.6
SIEMPRE	1	6.3	9	30.0	4	20.0	4	40.0	1	20.0	3	15.0	22	21.8
		100		100		100		100		100		100	101	100
Mobiliario de la lagrimita están en buenas condiciones														
NUNCA		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	4	4.0
OCASI NUNCA	1	6.3	5	16.7	2	10.0	2	20.0	1	20.0	6	30.0	17	16.6
EN OCASIONES	1	6.3	7	23.3	5	25.0		0.0		0.0	6	30.0	19	18.8
FRECUENTEMENTE	4	25.0	1	3.3	1	5.0	1	10.0	2	40.0	3	15.0	12	11.9
OCASI SIEMPRE	3	18.8	9	30.0	8	40.0	4	40.0	1	20.0	2	10.0	27	26.7
SIEMPRE	6	37.5	6	20.0	3	15.0	3	30.0	1	20.0	5	25.0	22	21.8
		100		100		100		100		100		100	101	100

-PLA 4

Distribución de frecuencias de la escala de FRECUENCIAS en el área de ASPECTOS GENERALES

	PERSONAL BOLETA		EMPLEADOS		AGENTES		JEFES		GERENTES		SECRETARIAS		TOTAL	
	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%
Cuida es higiénica														
NUNCA	3	16,6	1	3,3	1	5,0		0,0	1	20,0	2	10,0	8	7,9
CASI NUNCA	1	5,3	9	29,0		0,0		0,0	1	0,0		0,0	7	6,9
EN OcasIONES	1	19,6	4	20,0	2	10,0	3	30,0		0,0	6	30,0	23	22,8
FRECUENTEMENTE	2	12,5	4	13,3	6	30,0	1	10,0	1	20,0	5	25,0	17	16,8
CASI SIEMPRE	3	16,9	8	26,7	7	35,0		30,0	3	60,0	3	15,0	27	26,7
SIEMPRE	4	25,0	2	6,7	4	20,0	3	30,0	3	60,0	4	20,0	17	16,8
		100		100		100		100		100		100	101	100
Cuando trabaja... con el que objetivo persigo														
NUNCA		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	0	0,0
CASI NUNCA		0,0	1	3,3		0,0		0,0		0,0		0,0	0	0,0
EN OcasIONES	1	6,3	3	10,0	3	15,0		0,0		0,0	2	10,0	9	8,9
FRECUENTEMENTE		0,0	3	10,0	2	10,0		0,0		0,0		25,0	10	9,9
CASI SIEMPRE	4	25,0	7	23,3	4	20,0	2	20,0		0,0	8	40,0	25	24,8
SIEMPRE	11	68,8	16	53,3	11	55,0	8	80,0	5	100,0	5	25,0	56	55,4
		100		100		100		100		100		100	101	100
Conozco las políticas y reglamentos de la empresa														
NUNCA	1	6,3	1	3,3	1	5,0		0,0		0,0		0,0	3	3,3
CASI NUNCA	4	25,0	4	13,3	1	5,0		0,0		0,0		0,0	6	5,9
EN OcasIONES	3	19,6	4	13,3	2	10,0		0,0		0,0	1	5,0	10	9,9
FRECUENTEMENTE		0,0	4	13,3	1	5,0		0,0		0,0		5,0	6	5,9
CASI SIEMPRE	4	25,0	8	26,7	6	30,0	3	30,0	2	40,0	8	40,0	31	30,7
SIEMPRE	4	25,0	12	40,0	9	45,0	7	70,0	3	60,0	10	50,0	45	44,6
		100		100		100		100		100		100	101	100
Interés por los problemas en la empresa														
NUNCA	2	12,5	13	43,3	10	50,0	3	30,0	2	40,0	6	30,0	36	35,6
CASI NUNCA	8	50,6	6	20,0	5	25,0	4	40,0	2	40,0	16	80,0	27	26,7
EN OcasIONES	4	25,0	5	16,7	5	25,0	2	20,0	1	20,0	3	15,0	20	19,8
FRECUENTEMENTE		0,0	1	3,3	3	15,0		0,0		0,0		0,0	6	5,9
CASI SIEMPRE	1	6,3	3	10,0	3	15,0		0,0		0,0	1	5,0	8	7,9
SIEMPRE	1	6,3	6	20,0		0,0	1	10,0		0,0		0,0	8	7,9
		100		100		100		100		100		100	101	100
Cuanto con conocimientos para desempeñar el trabajo														
NUNCA		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	0	0,0
CASI NUNCA	1	6,3		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	1	1,0
EN OcasIONES		0,0	1	3,3	2	10,0		0,0		0,0		0,0	1	1,0
FRECUENTEMENTE	1	6,3	1	3,3	7	35,0		0,0		0,0	1	5,0	3	3,0
CASI SIEMPRE	2	12,5	13	43,3	7	35,0	4	40,0	3	60,0		0,0	28	27,6
SIEMPRE	12	75,0	19	63,3	11	55,0	6	60,0	2	40,0	9	45,0	35	34,5
		100		100		100		100		100		100	101	100

TABLA 4

Distribución de frecuencias de la escala de FRECUENCIAS en el área de ASPECTOS GENERALES

	PERSONAL BOGOTÁ		EMPLEADOS		AGENTES		JEFES		GERENTES		SECRETARIAS		TOTAL	
	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%
Se como manejar el equipo que uso en el trabajo														
NUCA		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	0	0,0
CASI NUCA		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	0	0,0
EN OcasIONES		0,0	1	3,3		0,0		0,0		0,0		0,0	1	1,0
FRECUENTEMENTE	2	12,5	7	21,9	1	5,0		0,0		0,0	1	5,0	2	4,0
CASI SIEMPRE	1	6,3	7	21,9		0,0		0,0		0,0		0,0	2	2,0
SIEMPRE	13	81,3	22	71,3	10	50,0	3	70,0	3	60,0	14	70,0	67	68,3
		100		100		100		100		100		100	101	100
Cursos que han servido para mejorar el desempeño														
NUCA	1	6,3	2	6,7	1	5,0		0,0		0,0	1	5,0	5	5,0
CASI NUCA	1	6,3	2	6,7	2	10,0		0,0		0,0		0,0	5	5,0
EN OcasIONES	4	25,0	9	30,6	2	10,0	1	10,0	1	20,0	5	25,0	23	21,8
FRECUENTEMENTE	1	6,3	5	16,7	2	10,0		0,0	1	20,0	2	10,0	11	10,9
CASI SIEMPRE	1	6,3	6	20,0		0,0	1	10,0	1	20,0	0	0,0	30	15,0
SIEMPRE	6	30,0	6	20,0	13	65,0	7	70,0	2	40,0	0	0,0	36	42,1
		100		100		100		100		100		100	101	100
Cursos que no han ayudado como persona														
NUCA	1	6,3	3	10,0	1	5,0		0,0		0,0		0,0	5	5,0
CASI NUCA	1	6,3	3	10,0	1	5,0		0,0		0,0	1	5,0	6	5,9
EN OcasIONES	2	12,5	4	13,3	2	10,0	1	10,0		0,0	6	30,0	15	14,6
FRECUENTEMENTE	2	12,5	5	16,7	4	20,0	1	10,0		0,0	2	5,0	13	12,9
CASI SIEMPRE	0	0,0	8	26,7	1	5,0	3	30,0	2	40,0	1	5,0	16	15,8
SIEMPRE	6	37,5	7	23,3	11	55,0	5	50,0	3	60,0	10	50,0	42	41,6
		100		100		100		100		100		100	101	100
Cursos que capacitan para posibles ascensos														
NUCA	6	37,5	8	26,7	4	20,0	1	10,0		0,0	2	10,0	26	25,7
CASI NUCA	3	18,8	10	33,3	3	15,0		0,0		0,0	2	10,0	15	14,6
EN OcasIONES	4	25,0	3	10,0	5	25,0	1	10,0		0,0	6	30,0	19	18,8
FRECUENTEMENTE	1	6,3	2	6,7	2	10,0	2	20,0		0,0		0,0	7	6,9
CASI SIEMPRE	0	0,0	6	20,0	3	15,0	3	30,0		0,0	3	15,0	16	15,3
SIEMPRE	2	12,5	1	3,3	3	15,0	4	40,0	3	60,0	2	10,0	15	14,7
		100		100		100		100		100		100	101	100

En la tabla se observa que en general el personal dice que frecuentemente se toma en cuenta a su familia en las actividades sociales y que estas no interfieren con su familia. Así mismo comenta que las instalaciones de "La Legirrita" nunca o casi nunca están en buenas condiciones con un 7,4% y un 25,7% refiere que solo en ocasiones, también dice un 20% que el auxiliar no está en buenas condiciones y un 11,9% en ocasiones. Respecto a la comida comenta que nunca o casi nunca es higiénica. Un 14,8% y un 23,8% en ocasiones. De los objetivos y políticas un 8,9% en ocasiones y un 10,9% en ocasiones o casi nunca respectivamente, también comentan que el favoritismo en la organización sucede con frecuencia para un 17,3%. Todos comentan que cuentan con los conocimientos para realizar su trabajo y mejorar el equipo. Respecto a la capacitación un 10,9% considera que nunca o casi nunca esta le sirve para mejorar su desempeño y un 41,6% en ocasiones. Así mismo un 10,9% dice que los cursos le sirven como persona un 10,9% en ocasiones, y que estos nunca les han servido para posibles ascensos para un 4,1% y solo en ocasiones para un 10,9%.

TABLA 3

Distribución de frecuencias de la escala de FRECUENCIAS en el área de
ASELTIOS DEL JEFE

	PERSONA SIEMPRE		A MENUDAS		A MENUDAS		JEFES		GERENTES		SECRETARIOS		TOTAL	
	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%
MI JEFE DE REPRONA EN PUBLICO														
SIEMPRE	7	43.8	15	56.6	10	20.0	6	60.0	3	60.0	5	25.0	46	45.5
CASI SIEMPRE	7	43.8	8	29.3	4	20.0	2	20.0	2	40.0	7	35.0	22	21.9
EN OCASIONES														
FRECUENTEMENTE			2	6.7	1	5.0		0.0		0.0	3	15.0	4	3.9
CASI SIEMPRE	1	6.0	1	6.0	1	5.0		0.0		0.0		0.0	1	1.0
SIEMPRE			1	3.3		0.0		0.0		0.0		0.0	1	1.0
	16	100	30	100	20	100	10	100	5	100	20	100	101	100
MI JEFE SIEMPRE COMO COMIENZA ERRORES														
SIEMPRE	2	12.5	3	6.0	1	5.0		0.0		0.0		0.0	3	3.0
CASI SIEMPRE	1	6.3	3	10.0		0.0		0.0		20.0		10.0	7	6.9
EN OCASIONES	2	12.5	2	6.0	1	5.0		0.0	1	20.0	2	10.0	7	6.9
FRECUENTEMENTE			2	6.0	1	5.0		0.0		0.0	4	20.0	7	6.9
CASI SIEMPRE	2	12.5	2	6.0	2	10.0	1	10.0		0.0		0.0	21	20.6
SIEMPRE	7	43.8	7	23.3	9	45.0	6	60.0	1	20.0	9	45.0	39	38.6
		100		100		100		100		100		100	101	100
MI JEFE ME DICE CUANDO HAGO LAS COSAS BIEN														
SIEMPRE	2	12.5	2	6.7	3	15.0		0.0		0.0		0.0	8	7.7
CASI SIEMPRE	4	25.0	6	20.0	8	40.0	1	10.0	1	20.0	4	20.0	15	14.7
EN OCASIONES	3	18.8	2	6.7	3	15.0		0.0	1	20.0	2	10.0	14	13.5
FRECUENTEMENTE			1	6.0	1	5.0		0.0		0.0	3	15.0	3	2.9
CASI SIEMPRE	4	25.0	6	20.0	4	20.0	3	30.0	1	20.0	5	25.0	20	19.6
SIEMPRE	1	6.3	7	23.3	4	20.0	3	30.0	1	20.0	5	25.0	21	20.6
		100		100		100		100		100		100	101	100
MI JEFE INFORMA SIEMPRE INDICANDO COMO FUERON LOS ERRORES														
SIEMPRE	6	37.5	3	10.0	1	5.0	1	10.0	2	40.0	2	10.0	15	14.7
CASI SIEMPRE	3	18.8	6	20.0	1	5.0		0.0		0.0		0.0	17	16.6
EN OCASIONES	1	6.3	10	33.3	3	15.0	3	30.0	0	0.0	4	20.0	30	29.2
FRECUENTEMENTE	2	12.5	4	13.3	3	15.0	1	10.0		0.0	1	5.0	12	11.9
CASI SIEMPRE	1	6.3	3	10.0	2	10.0	2	20.0	1	20.0	1	5.0	13	12.9
SIEMPRE	3	18.8	4	13.3	10	50.0	2	20.0	2	40.0	2	10.0	14	13.7
		100		100		100		100		100		100	101	100
MI JEFE NO ESCUCHA CUANDO COMIENZA ERRORES														
SIEMPRE	2	12.5	10	33.3	5	25.0	3	30.0	2	40.0	5	25.0	26	25.7
CASI SIEMPRE	2	12.5	3	10.0	3	15.0	1	10.0	1	20.0	2	10.0	17	16.6
EN OCASIONES	3	18.8	11	36.0	7	35.0	3	30.0	0	0.0	6	30.0	30	29.2
FRECUENTEMENTE	1	6.3	4	13.3	3	15.0	1	10.0		0.0	1	5.0	12	11.9
CASI SIEMPRE	1	6.3	3	10.0	2	10.0	2	20.0	1	20.0	1	5.0	13	12.9
SIEMPRE	3	18.8	4	13.3	10	50.0	2	20.0	2	40.0	2	10.0	14	13.7
		100		100		100		100		100		100	101	100

TABLA 5

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LA ESCALA DE FALCUCIAS EN EL AREA DE EFECTOS DEL JEFE

	BOGOTÁ		EMPLEADOS		ABENES		JEFES		DEBENTEE		SECRETARÍAS		TOTAL	
	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%
MI jefe me interesa por sus problemas de trabajo														
NUNCA	1	6.3	1	3.3	1	5.0		0.0		0.0		0.0	3	3.0
CASI NUNCA	1	12.5	1	3.3	3	15.0	1	10.0		0.0	1	5.0	6	7.9
EN OcasIONES	5	31.3	9	30.0	5	25.0		0.0		0.0	5	25.0	24	24.0
FRECUENTEMENTE	4	25.0	6	20.0	2	10.0	1	10.0		0.0	5	25.0	20	19.6
CASI SIEMPRE	1	6.3	7	23.3	3	15.0	3	30.0	2	20.0	3	15.0	14	14.0
SIEMPRE	3	18.8	6	20.0	6	30.0	5	50.0	1	10.0	3	15.0	24	24.0
		100		100		100		100		100		100	101	100
MI jefe me ayuda cuando tengo problemas personales														
NUNCA	1	6.3	1	3.3		0.0		0.0		0.0	1	5.0	2	2.0
CASI NUNCA	1	6.3	2	6.7		0.0		0.0		0.0	1	5.0	4	4.0
EN OcasIONES	6	37.5	4	13.3	6	30.0		0.0		0.0	3	15.0	22	21.8
FRECUENTEMENTE	1	6.3	4	13.3	1	5.0	1	10.0		0.0	1	5.0	9	8.9
CASI SIEMPRE	2	12.5	3	10.0	1	5.0	2	20.0	2	20.0	1	5.0	13	12.8
SIEMPRE	7	43.8	10	33.3	6	30.0	7	70.0	3	30.0	7	35.0	45	44.6
		100		100		100		100		100		100	101	100
MI jefe me ayuda con problemas personales si lo pido														
NUNCA	2	12.5	2	6.7	1	5.0		0.0		0.0	1	5.0	6	5.9
CASI NUNCA	2	12.5	4	13.3	3	15.0	1	10.0		0.0		0.0	11	10.9
EN OcasIONES	4	25.0	7	23.3	5	25.0		0.0		0.0	3	15.0	18	17.8
FRECUENTEMENTE	1	6.3	4	13.3	1	5.0	1	10.0	2	20.0	3	15.0	10	9.9
CASI SIEMPRE	3	18.8	6	20.0	1	5.0	4	40.0	3	30.0	9	45.0	23	22.8
SIEMPRE	4	25.0	10	33.3	6	30.0	4	40.0	3	30.0	4	20.0	30	29.7
		100		100		100		100		100		100	101	100
MI jefe me aclara dudas acerca de trabajo														
NUNCA	1	6.3	1	3.3		0.0		0.0		0.0	1	5.0	3	3.0
CASI NUNCA	1	6.3		0.0	1	5.0	1	10.0		0.0	1	5.0	4	4.0
EN OcasIONES	7	43.8	8	26.7	7	35.0		0.0		0.0	2	10.0	26	25.7
FRECUENTEMENTE	1	6.3	3	10.0	1	5.0	1	10.0		0.0	3	15.0	8	7.9
CASI SIEMPRE	4	25.0	11	36.7	2	10.0	4	40.0	2	20.0	4	20.0	27	26.7
SIEMPRE	3	18.8	7	23.3	6	30.0	5	50.0	3	30.0	5	25.0	30	29.7
		100		100		100		100		100		100	101	100
MI jefe me da libertad para tomar decisiones														
NUNCA	1	6.3	1	3.3		0.0		0.0		0.0		0.0	3	3.0
CASI NUNCA	1	6.3	5	16.7	3	15.0		0.0		0.0	1	5.0	9	8.9
EN OcasIONES	3	18.8	10	33.3	5	25.0		0.0		0.0	5	25.0	16	15.9
FRECUENTEMENTE	2	12.5	1	3.3	1	5.0	1	10.0		0.0	4	20.0	11	10.9
CASI SIEMPRE	4	25.0	7	23.3	1	5.0	2	20.0	2	20.0	4	20.0	18	17.8
SIEMPRE	6	37.5	10	33.3	4	20.0	5	50.0	3	30.0	4	20.0	32	31.7
		100		100		100		100		100		100	101	100

TABLA 5

Distribución de frecuencias de la escala de FRECUENCIA en el área de ASPECTOS DEL JEFE

	PERSONAL BAJA		EMPLEADOS		AGENTES		JEFES		GERENTES		SECRETARIAS		TOTAL	
	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%
El jefe elabora por su cuenta sus planes de trabajo	5	31.3	6	20.0	7	35.0	4	40.0	2	40.0	2	33.0	33	27.7
(CASI NUNCA)	1	6.3	11	36.7	6	30.0	4	40.0	3	60.0	7	35.0	32	31.7
(EN OcasIONES)	1	6.3	2	6.7	3	15.0	2	20.0	1	20.0	6	30.0	25	24.8
(FRECUENTEMENTE)	1	6.3	3	10.0	3	15.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	8	7.9
(CASI SIEMPRE)	1	6.3	0	0.0	1	5.0	0	0.0	0	0.0	1	5.0	3	3.0
(SIEMPRE)	1	100	1	100	1	100	1	100	1	100	1	100	101	100
Exista presión del jefe para mejorar calidad del trabajo														
(NUNCA)	2	12.5	4	13.3	1	5.0	1	10.0	1	20.0	1	5.0	13	5.9
(CASI NUNCA)	1	6.3	9	30.0	3	15.0	1	10.0	1	20.0	4	20.0	19	18.8
(EN OcasIONES)	7	43.8	9	30.0	4	20.0	6	60.0	2	40.0	5	25.0	33	32.7
(FRECUENTEMENTE)	3	18.8	5	16.7	7	35.0	1	10.0	1	20.0	3	15.0	19	18.8
(CASI SIEMPRE)	3	18.8	1	3.3	3	15.0	1	10.0	1	20.0	4	20.0	12	11.9
(SIEMPRE)	0	0.0	2	6.7	2	10.0	1	10.0	0	0.0	3	15.0	8	7.9
	1	100	1	100	1	100	1	100	1	100	1	100	101	100

En cuanto a la frecuencia con la que el jefe lo respalda en público solo un 3% comenta que siempre o casi siempre y un 5.9% en ocasiones aunque también comentan que les permiten participar en la planeación de su trabajo y que les sugieren cómo evitar errores, y orientan

TABLA 5

Distribución de frecuencias de la escala de FRECUENTAS en el área de ASPECTOS DE COMPAGNERISMO

	PERSONAL BORDA		EMPLEADOS		AGENTES		JEFES		GERENTES		SECRETARIAS		TOTAL	
	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%
Mis compañeros me ayudan														
TRAZAR		0,0	1	3,3		0,0		0,0		0,0	1	5,0	2	2,0
TRASI NUNCA		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0
EN OcasIONES	2	12,5	6	19,0	3	15,0		0,0		0,0	5	25,0	16	15,0
¡FRECUENTEMENTE	3	15,0	4	12,7	1	5,0	1	10,0	1	20,0		0,0	8	7,7
¡CASI SIEMPRE	3	15,0	10	30,3	6	30,0	2	20,0	2	40,0	3	15,0	30	27,7
SIEMPRE	6	30,0	11	33,7	10	50,0	7	70,0	4	80,0	5	25,0	43	40,6
	10	100	30	100	20	100	10	100	5	100	20	100	101	100
Mis compañeros insisten en trabajar juntos														
TRAZAR	2	12,5	7	21,3	5	25,0	3	30,0		0,0	7	35,0	24	23,0
TRASI NUNCA	4	20,0	7	21,3	10	50,0		0,0	1	20,0	3	15,0	20	19,0
EN OcasIONES	5	25,0	8	24,3	2	10,0		0,0	1	20,0		0,0	12	11,5
¡FRECUENTEMENTE	1	5,0	3	9,0	3	15,0	3	30,0	2	40,0		0,0	10	9,7
¡CASI SIEMPRE	3	15,0	4	12,0	1	5,0		0,0	3	60,0	3	15,0	10	9,7
SIEMPRE	1	5,0	1	3,0	1	5,0		0,0	1	20,0	1	5,0	5	5,0
	1	100	1	100	1	100	1	100	1	100	1	100	101	100
Mis compañeros se entrometen demasiado en mi trabajo														
TRAZAR	6	37,5	10	30,3	8	40,0	3	30,0	3	60,0	3	15,0	39	37,6
TRASI NUNCA	2	10,0	11	33,7	3	15,0		0,0		0,0	3	15,0	24	23,0
EN OcasIONES	6	37,5	6	18,0	3	15,0	6	60,0	2	40,0	6	30,0	21	20,0
¡FRECUENTEMENTE		0,0	2	6,0		0,0		0,0		0,0		0,0	3	3,0
¡CASI SIEMPRE	1	5,0		0,0		0,0		0,0		0,0	1	5,0	2	2,0
SIEMPRE	1	5,0	1	3,0		0,0		0,0		0,0		0,0	2	2,0
	1	100	1	100	1	100	1	100	1	100	1	100	101	100
Mis compañeros de trabajo cooperan entre si														
TRAZAR	1	6,3	3	9,0		0,0		0,0		0,0		0,0	2	2,0
TRASI NUNCA		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	3	3,0
EN OcasIONES	4	25,0	7	21,3	3	15,0	1	10,0		0,0	4	20,0	24	23,0
¡FRECUENTEMENTE	3	18,8	6	18,0	1	5,0	1	10,0	1	20,0		0,0	14	13,4
¡CASI SIEMPRE	3	18,8	10	30,3	6	30,0	4	40,0	2	40,0	5	25,0	26	25,0
SIEMPRE	5	31,3	5	15,0	9	45,0	4	40,0	2	40,0	5	25,0	33	32,0
	1	100	1	100	1	100	1	100	1	100	1	100	101	100
Departamentos de la empresa cooperan entre si														
TRAZAR		0,0	1	3,3		0,0		0,0		0,0		0,0	2	2,0
TRASI NUNCA		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	3	3,0
EN OcasIONES	8	50,0	11	33,7	1	5,0	1	10,0		0,0	3	15,0	18	17,5
¡FRECUENTEMENTE	1	6,3	6	18,0		0,0		0,0		0,0	4	20,0	10	9,7
¡CASI SIEMPRE	3	18,8	4	12,0		0,0		0,0	3	60,0	4	20,0	22	21,0
SIEMPRE	4	25,0	1	3,0		0,0		0,0		0,0	6	30,0	26	25,0
	1	100	1	100	1	100	1	100	1	100	1	100	101	100

TABLA C

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA ESCALA DE FRECUENCIAS EN EL ÁREA DE
HOMBRES DE COMERCIO.

	PERSONAL EXTERNO		EMPLEADOS		AGENTES		JEFES		GERENTES		SELECCIONADAS		TOTAL	
	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%
En menos un departamento:														
tiene problemas con														
otros														
NINGUNA	3	18.8	2	6.7	2	10.0	1	10.0		0.0	3	15.0	11	10.3
CASI NUNCA	4	25.0	8	26.7	5	25.0	1	10.0		0.0	1	5.0	19	18.6
DE OcasIONES	3	18.8	9	30.0	7	35.0	4	40.0	2	40.0	8	40.0	33	31.7
FRECUENTEMENTE	2	12.5	3	10.0	1	5.0	2	20.0	1	20.0	2	10.0	11	10.9
CASI SIEMPRE	2	12.5	4	13.3	2	10.0		0.0		0.0	2	10.0	10	9.5
SIEMPRE	2	12.5	4	13.3	3	15.0	2	20.0	2	40.0	4	20.0	17	16.0
		100		100		100		100		100		100	101	100
En problemas personales:														
circundan a los														
ojos														
NINGUNA	1	6.3	1	3.3	2	10.0	1	10.0	2	40.0		0.0	7	6.9
CASI NUNCA	2	12.5	2	6.7	4	20.0	3	30.0	1	20.0	7	35.0	19	18.6
DE OcasIONES	6	37.5	15	50.0	9	45.0	3	30.0	1	20.0	7	35.0	41	40.6
FRECUENTEMENTE	1	6.3	3	10.0	1	5.0	1	10.0	1	20.0	1	5.0	7	6.9
CASI SIEMPRE	2	12.5	3	10.0	1	5.0	2	20.0	1	20.0	1	5.0	11	10.9
SIEMPRE	4	25.0	6	20.0	2	10.0		0.0		0.0	4	20.0	16	15.6
		100		100		100		100		100		100	101	100

En la tabla se observa que existe ayuda por parte de los compañeros de trabajo y que en general cooperan dentro de su área aunque no se entrometan en el trabajo. Así mismo reportan que existe una gran cooperación entre departamentos aunque existan problemas entre los mismos.

TABLA 7

Distribución de frecuencias de la escala de SATISFACCIÓN en el área de
RESPECTO DE TRABAJO

	PENSARLE BASTA		EMPLEADOS		AJUSTES		JEJES		GERENTES		SECRETARIAS		TOTAL	
	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%
Tiempo de trabajo														
completamente insatisfecho		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,00	0	0,0
muuy insatisfecho		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,00	0	0,0
insatisfecho		0,0		3,3	1	5,0		0,0		0,0	1	5,00	1	5,0
insidioso	3	18,0	3	16,0	1	5,0		0,0		0,0	3	15,00	3	15,0
satisfecho	4	20,0	7	35,0	9	45,0	3	15,0		0,0	3	15,00	3	15,0
muuy satisfecho	3	15,0	14	68,0	4	20,0	5	25,0		0,0	3	15,00	3	15,0
completamente satisfecho	0	0,0	3	15,0	3	15,0	2	10,0		0,0	2	10,00	2	10,0
	10	100,0	30	100,0	20	100,0	10	100,0	5	100,0	20	100,00	101	99,0
Uso de habilidades														
completamente insatisfecho	1	6,3	1	3,3		0,0		0,0		0,0	1	5,00	3	5,0
muuy insatisfecho		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,00	0	0,0
insatisfecho	1	6,3	4	13,3	2	10,0		0,0		0,0	1	5,00	3	5,0
insidioso	3	18,0	5	16,7		0,0		0,0		0,0	1	5,00	5	5,0
satisfecho	4	25,0	12	40,0	9	45,0	5	25,0	1	20,0	6	30,00	37	25,7
muuy satisfecho	4	25,0	6	20,0		0,0		0,0		0,0	6	30,00	7	39,0
completamente satisfecho	3	18,0	6	20,0	3	15,0	4	20,0	2	20,0	6	30,00	12	3,9
	3	100,0	10	100,0	10	100,0	10	100,0	2	100,0	6	100,00	101	99,0
Tiempo para hacer el trabajo														
completamente insatisfecho		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,00	0	0,0
muuy insatisfecho		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,00	0	0,0
insatisfecho	2	12,5	2	6,7		0,0		0,0		0,0	2	10,00	6	5,0
insidioso	3	18,0	2	6,7	2	10,0		0,0		0,0	3	15,00	5	5,0
satisfecho	10	62,5	16	53,3	10	50,0	7	35,0	1	20,0	13	65,00	57	64,4
muuy satisfecho	3	18,0	6	20,0	4	20,0	2	10,0		0,0	4	20,00	21	18,0
completamente satisfecho	1	6,3	4	13,3	4	20,0	1	5,0	2	20,0	4	20,00	12	8,0
	3	100,0	4	100,0	4	100,0	1	100,0	2	100,0	4	100,00	101	99,0
Requisitos mentales del puesto														
completamente insatisfecho		0,0	1	3,3		0,0		0,0		0,0		0,00	1	0,0
muuy insatisfecho		0,0	1	3,3		0,0		0,0		0,0	1	5,00	4	5,0
insatisfecho		0,0	2	6,7	1	5,0	1	5,0		0,0	1	5,00	3	3,0
insidioso		0,0	2	6,7	4	20,0		0,0		0,0	2	10,00	6	5,0
satisfecho	9	56,3	7	23,3	10	50,0	3	15,0		0,0	12	60,00	41	51,4
muuy satisfecho	2	12,5	13	43,3	4	20,0	6	30,0	2	40,0	6	30,00	31	15,0
completamente satisfecho	3	18,0	3	10,0	4	20,0	0	0,0	3	60,0	2	10,00	12	3,9
	3	100,0	10	100,0	4	100,0	0	0,0	3	100,0	6	100,00	101	99,0
Calidad del trabajo														
completamente insatisfecho	1	6,3		0,0		0,0		0,0		0,0		0,00	1	0,0
muuy insatisfecho		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,00	0	0,0
insatisfecho	2	12,5	3	10,0	1	5,0		0,0		0,0	3	15,00	5	14,3
insidioso	1	6,3	1	3,3		0,0		0,0		0,0		0,00	4	6,0
satisfecho	4	25,0	7	23,3	8	40,0	4	20,0	2	40,0	6	30,00	33	39,6
muuy satisfecho	2	12,5	13	43,3	5	25,0	4	20,0	3	60,0	6	30,00	31	15,0
completamente satisfecho	0	0,0	6	20,0	3	15,0	1	5,0	0	0,0	6	30,00	21	24,0
	6	100,0	6	100,0	6	100,0	6	100,0	3	100,0	6	100,00	101	99,0

TABLA 7

Distribución de frecuencias de la escala de SATISFACCIÓN en el área de ASPECTOS DE TRABAJO

	PERSONAL BOLETA		EMPLEADOS		AGENTES		JEFES		GERENTES		SECRETARIAS		TOTAL	
	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%
Presión por la calidad de trabajo														
completamente insatisfecho	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0,0
muy insatisfecho	0,0	0,0	3,3	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1	0,0
insatisfecho	0,0	0,0	16,0	16,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	5	2,9
indiferente	0,0	0,0	3,3	3,3	4,0	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	9	3,2
satisfecho	5,0	5,0	16,0	16,0	10,0	10,0	6,0	6,0	3,0	3,0	14,0	14,0	59	65,3
muy satisfecho	3,0	3,0	1,0	1,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	16	3,2
completamente satisfecho	4,0	4,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11	4,0
		100,0		100,0		100,0		100,0		100,0		100,0	101	93,0
Presión por calidad														
completamente insatisfecho	0,0	0,0	6,0	6,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00	0	0,0
muy insatisfecho	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0,0
insatisfecho	1,0	6,3	4,0	15,3	1,0	5,0	0,0	0,0	1,0	20,0	17,0	85,00	24	84,2
indiferente	1,0	6,3	3,0	11,0	3,0	15,0	0,0	0,0	1,0	20,0	17,0	85,00	24	84,2
satisfecho	9,0	56,3	16,0	53,3	10,0	50,0	6,0	60,0	3,0	20,0	0,00	0,00	42	66,0
muy satisfecho	5,0	31,3	4,0	13,3	5,0	25,0	3,0	30,0	3,0	60,0	0,00	0,00	20	66,0
completamente satisfecho	1,0	6,3	3,0	11,0	1,0	5,0	1,0	10,0	0,0	0,0	2,0	10,00	0	0,0
		100,0		100,0		100,0		100,0		100,0		100,00	101	93,0

En la tabla que corresponde a la satisfacción que el empleado siente con respecto a los diversos aspectos del trabajo, se observa que en general los mayores porcentajes se obtuvieron en las opciones de SATISFECHO, MUY SATISFECHO Y COMPLETAMENTE SATISFECHO, solo en el reactivo que evalúa la satisfacción que sienten por la calidad de su trabajo podemos observar en los totales un porcentaje de 14,3% en la opción de insatisfecho, en el reactivo que evalúa la satisfacción que el personal siente con respecto a la presión que recibe por la calidad de su trabajo reportan una inspección en su respuesta de 84,2 %.

TABLA 3

Distribucion de frecuencias de la escala de SATISFACCION en el area de
CONDICIONES DE TRABAJO

	PERSONAL BOLEGA		EMPLEADOS		AGENTES		JEFES		GERENTES		SECRETARIAS		TOTAL		
	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	
Aspecto fisico del lugar															
completamente insatisfecho	0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		3.00		0	0.0	
may insatisfecho	0.0	1	3.3		0.0		10.0	1	0.0		15.00	1	1	5.0	
insatisfecho	0.0		3.3	2	10.0		0.0				15.00	2	2	14.9	
indeseado	2	12.5	7	22.2	2	10.0	0.0		1	20.0	2	2	16.00	14	5.5
satisfecho	37.5	7	30.0	6	40.0	7	30.0	3	40.0	8	40.0	34	34	37.6	
may satisfecho	6	37.5	7	22.2	4	20.0	5	20.0	2	20.0	8	40.0	16	5.9	
completamente satisfecho	2	12.5	5	16.7	4	20.0	3	10.0	2	20.0	4	20.0	19	13.8	
	100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		101	59.6	
Riesgos de accidentes															
completamente insatisfecho	1	6.3	1	3.3	0.0		0.0		0.0		0.00		2	0.0	
may insatisfecho		0.0		0.0		0.0		0.0			0.00		0	0.0	
insatisfecho	3	18.8	4	13.3	1	5.0	1	4.0		1.00			6	4.0	
indeseado	4	25.0	9	30.0	6	30.0	1	4.0		1.00			15	9.5	
satisfecho	4	25.0	4	13.3	7	35.0	4	16.0		4.00	6	30.00	25	15.7	
may satisfecho	1	6.3	3	10.0	5	25.0	2	8.0	2	8.0	9	45.00	20	12.7	
completamente satisfecho	3	18.8	9	30.0	1	5.0	2	8.0	3	12.0	6	30.00	24	14.9	
	100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.00		101	59.6	
Herramientas															
completamente insatisfecho	0.0		0.0		1	5.0	0.0		0.0		0.00		1	0.0	
may insatisfecho		0.0		0.0		0.0		0.0			0.00		0	0.0	
insatisfecho	3	18.8	3	10.0	5	25.0	1	4.0		1.00	1	5.00	12	7.6	
indeseado	12.5	4	13.3	4	20.0	1	4.0	2	8.0		1	5.00	14	8.6	
satisfecho	31.3	8	26.7	5	25.0	3	12.0	1	4.0	11	55.00	33	33	34.5	
may satisfecho	1	6.3	10	33.3	1	5.0	3	12.0	1	4.0	3	15.00	7	4.5	
completamente satisfecho	3	18.8	9	30.0	4	20.0	2	8.0	2	8.0	4	20.00	19	11.8	
	100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.00		101	59.6	
Illuminacion															
completamente insatisfecho	0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.00		0	0.0	
may insatisfecho		0.0	1	3.3		0.0		0.0			0.00	1	1	0.6	
insatisfecho	0.0	1	3.3		0.0		0.0		0.0		0.00		1	0.6	
indeseado	4	25.0	4	13.3	2	10.0	0.0		1	4.0	1	5.00	11	6.9	
satisfecho	31.3	7	23.3	11	55.0	3	12.0	2	8.0	11	55.00	33	33	34.5	
may satisfecho	3	18.8	9	30.0	4	20.0	4	16.0	2	8.0	6	30.00	17	10.5	
completamente satisfecho	1	6.3	5	16.7	4	20.0	2	8.0	2	8.0	4	20.00	19	11.8	
	100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.00		101	59.6	
Ruido															
completamente insatisfecho	2	12.5	1	3.3	1	5.0	0.0		0.0		0.00		4	0.0	
may insatisfecho		0.0		0.0		0.0		0.0			0.00		3	1.8	
insatisfecho	5	31.3	4	13.3	3	15.0	0.0		1	4.0	2	10.00	12	7.6	
indeseado	31.3	5	16.7	5	25.0	1	4.0	1	4.0	2	10.00	10	10	10.5	
satisfecho	13.8	11	36.7	7	35.0	4	16.0	1	4.0	10	50.00	34	34	43.5	
may satisfecho	4	25.0	11	36.7	4	20.0	2	8.0	1	4.0	4	20.00	17	10.5	
completamente satisfecho	0.0	4	13.3	1	5.0	3	12.0	2	8.0	2	10.00	12	12	9.9	
	100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.00		101	59.6	

TABLA 6

Distribución de frecuencias de la escala de SATISFACCIÓN en el área de CONDICIONES DE TRABAJO

	PERSONAL BUQUEA		EMPLÉADOS		AGENTES		JEFES		GERENTES		SECRETARIAS		TOTAL	
	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%
Temperatura														
completamente insatisfecho		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	0	0.0
muy insatisfecho		0.0	1	3.3		0.0		0.0	1	20.0	1	5.0	3	5.0
insatisfecho	2	12.5	2	6.7	2	10.0	2	20.0		0.0	5	25.0	11	24.0
indeciso	2	12.5	6	20.0		0.0	1	10.0	1	20.0		0.0	10	22.0
satisfecho	6	37.5	12	40.0	10	50.0	4	40.0		0.0	5	25.0	37	84.0
muy satisfecho		0.0	6	20.0	4	20.0	2	20.0	3	60.0	6	30.0	16	37.0
completamente satisfecho	1	6.3	3	10.0	2	10.0	1	10.0		0.0	1	5.0	8	18.0
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0	101	99.0
Instrucciones														
completamente insatisfecho		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	0	0.0
muy insatisfecho		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	0	0.0
insatisfecho	2	12.5	1	3.3	2	10.0		0.0		0.0		0.0	5	11.0
indeciso	2	12.5	5	16.7		0.0		0.0		0.0		0.0	13	29.0
satisfecho	6	37.5	10	33.3	10	50.0	3	30.0	1	20.0	10	50.0	43	93.0
muy satisfecho		0.0	9	30.0		0.0	2	20.0		0.0	3	15.0	26	58.0
completamente satisfecho	2	12.5	5	16.7	1	5.0	1	10.0	3	60.0	3	15.0	17	38.0
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0	101	99.0
Carga de trabajo														
completamente insatisfecho		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	0	0.0
muy insatisfecho		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	0	0.0
insatisfecho	1	6.3	1	3.3	1	5.0	1	10.0	1	20.0	2	10.0	7	15.0
indeciso	2	12.5	7	23.3	2	10.0	5	50.0	1	20.0	1	5.0	13	29.0
satisfecho	6	37.5	13	43.3	9	45.0	5	50.0	1	20.0	10	50.0	46	100.0
muy satisfecho	4	25.0	6	20.0	5	25.0	2	20.0		0.0	2	10.0	21	46.0
completamente satisfecho	1	6.3	1	3.3	3	15.0	2	20.0	2	40.0	5	25.0	14	31.0
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0	101	99.0

En lo que se refiere a la satisfacción que el empleado siente con respecto a las condiciones de trabajo, observamos que la mayoría de las respuestas caen en las opciones de COMPLETAMENTE SATISFECHO, MUY SATISFECHO Y SATISFECHO, aunque es importante observar que con respecto al aspecto físico de su lugar de trabajo el 19.9% de la población total, se encuentra dentro de las opciones de respuesta insatisfactorias, y un 3.9% reporta indecisión en su respuesta. Lo que sucede en el reactivo de temperatura en el cual aparece que el 29.6% se encuentra insatisfecho el 3.9% reporta indecisión en su respuesta. En el reactivo de instrucciones se observa una indecisión en su respuesta el 19.8% del personal, en la satisfacción por las cargas de trabajo también se observa que el 3.9% se encuentra insatisfecho y el 5% se encuentra indeciso al respecto.

INHA 7

Distribución de frecuencias de la escala de SATISFACCION en el area de ASPECTOS DE SUELO

	PERSONAL BOLEGAH		EMPLEADOS		AGENTES		JEJES		GERENTES		SECRETARIAS		TOTAL	
	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%
Suelo considerado con deseños														
completamente insatisfe		0.0	4	3.3		0.0		0.0		0.0	1	0.00	1	0.0
muY insatisfecho		0.0	7	13.3	1	5.0		0.0		0.0	1	5.00	6	2.0
insatisfecho	3	25.0	1	2.3	1	10.0	2	20.0	1	20.0		0.00	16	5.0
indeciso	2	12.5	2	6.7		0.0		0.0		0.0	4	20.00	19	12.0
satisfecho	4	31.3	4	13.3	1	10.0	5	50.0	3	60.0	1	5.00	25	8.0
muY satisfecho		0.0		0.0	2	10.0		0.0		0.0	11	55.00	30	10.0
completamente satisfecho	1	6.3	3	10.0	1	5.0	1	10.0	1	20.0	3	15.00	6	2.0
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.00	101	32.0
Suelo comparado con otras empresas														
completamente insatisfe		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.00	0	0.0
muY insatisfecho		0.0		0.0	2	10.0		0.0		0.0	1	5.00	3	1.0
insatisfecho	1	6.3	7	21.3	6	30.0	1	10.0	1	20.0	2	10.00	19	6.0
indeciso	1	6.3	5	15.7	1	5.0	2	20.0	1	20.0	2	10.00	14	4.5
satisfecho	6	46.8	7	21.3	3	15.0	4	40.0	1	20.0	12	60.00	35	11.0
muY satisfecho	3	18.8	6	18.8	3	15.0	4	40.0	2	40.0	2	10.00	20	6.5
completamente satisfecho	3	18.8	6	18.7	1	5.0	1	10.0		0.0	1	5.00	11	3.5
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.00	101	32.0
Practicaciones														
completamente insatisfe		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.00	0	0.0
muY insatisfecho		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.00	0	0.0
insatisfecho	1	6.3	2	6.7	1	5.0		0.0	1	20.0		0.00	6	2.0
indeciso		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.00	0	0.0
satisfecho	6	46.8	10	31.3	10	50.0	4	40.0	3	60.0	1	5.00	36	11.5
muY satisfecho	4	31.3	10	31.3	4	20.0	4	40.0	3	60.0	6	30.00	35	11.0
completamente satisfecho	4	25.0	6	20.0	4	20.0	1	10.0	1	20.0	5	25.00	21	6.5
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.00	101	32.0
Avance logrado														
completamente insatisfe		0.0	1	3.3		0.0		0.0		0.0	1	5.00	3	1.0
muY insatisfecho		0.0	4	13.3	1	5.0		0.0		0.0		0.00	5	1.5
insatisfecho	3	18.8	9	30.0	4	20.0	4	40.0		0.0	4	20.00	24	7.5
indeciso		12.5		13.3		15.0		0.0		0.0	7	35.00	16	5.0
satisfecho	1	6.3	4	13.3	3	15.0	2	20.0	1	20.0	1	5.00	13	4.0
muY satisfecho	4	25.0	6	20.0	3	15.0	3	30.0	1	20.0	4	20.00	22	7.0
completamente satisfecho	2	12.5	4	13.3	4	20.0	2	20.0	3	60.0	1	5.00	19	6.0
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.00	101	32.0
Oportunidades de Promocion														
completamente insatisfe	1	6.3	5	16.7	1	5.0		0.0		0.0	3	15.00	10	3.0
muY insatisfecho	1	6.3	5	16.7	1	5.0		0.0		0.0	4	20.00	11	3.5
insatisfecho	4	25.0	10	33.3	3	15.0	4	40.0	1	20.0	7	35.00	35	11.0
indeciso	1	6.3		0.0	2	10.0		0.0		0.0	3	15.00	11	3.5
satisfecho	3	18.8	7	23.3	3	15.0	3	30.0		0.0	7	35.00	25	8.0
muY satisfecho	3	18.8	7	23.3	3	15.0	1	10.0	2	40.0	1	5.00	11	3.5
completamente satisfecho	3	18.8	1	3.3	0.0	0.0	1	10.0	2	40.0	1	5.00	6	2.0
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.00	101	32.0

TABLA 5

Distribución de frecuencias de la escala de SATISFACCIÓN en el área de ASPECTOS DE SUELDO

	PERSONAL SUJELO		EMPLEADOS		AGENTES		JEFES		GERENTES		SECRETARIAS		TOTAL	
	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%
Situación propia de														
remedio														
completamente insatisfecho		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,00		0,0
muy insatisfecho	2	12,5		0,0		0,0		0,0		0,0		0,00		0,0
insatisfecho		0,0	3	10,0	5	25,0		0,0		0,0		0,00		0,0
indeciso		0,0	2	6,7	1	5,0		0,0		0,0	3	15,00		6,7
satisfecho	3	50,0	9	30,0	7	35,0	5	50,0	1	20,0	10	50,00	4	40,0
muy satisfecho	1	12,5	11	40,0	4	20,0	4	40,0	3	60,0	5	25,00	30	24,8
completamente satisfecho	3	18,8	4	13,3	3	15,0	1	10,0	1	20,0	2	10,00	14	9,7
		100,0		100,0		100,0		100,0		100,0		100,00		99,0

En cuanto a la satisfacción que sienten con respecto al sueldo en general, se puede observar que esta es una de las áreas que reporta mayor insatisfacción. Basta observar que con respecto a el sueldo comparado contra los deberes 19,8 % se encuentra indeciso el 5 % así mismo el sueldo comparado con otras empresas muestra una insatisfacción de 9,3 % y muy insatisfecho un 5 %. En el reactivo de prestaciones existe un 5 % de insatisfacción. En relación al avance logrado un 34,7 % se encuentra indeciso y un 25,0 % insatisfecho. Con respecto a las oportunidades de promoción un 14,9 % reporta indecisión y el 44,7 % insatisfacción. La situación propia del salario registro un 14,9 % de indecisión.

TABLA 1)

Distribución de frecuencias de la escala de SATISFACCIÓN en el área de ASPECTOS GENERALES

	PERSONAL MUECA		EMPLEADOS		AGENTES		JEFES		GERENTES		SECRETARIAS		TOTAL		
	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	
Aspectos generales															
Inclusión de la familia en actividades															
completamente insatisfecho					1	5.0							1	0.0	
muy insatisfecho	0.0		0.0						0.0				0.0		
insatisfecho	0.0		0.0						0.0				0.0		
satisfecho	12.5	6	20.0	4	20.0	10.0	7	70.0	3	60.0	0	0.0	19	30.0	
muy satisfecho	31.3	4	33.3	2	33.3	10.0	2	20.0	2	40.0	0	0.0	21	33.3	
completamente satisfecho	12.5	5	30.0	4	20.0	10.0	2	20.0	2	40.0	6	30.0	24	37.7	
	100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		101	100.0	
Actividades recreativas															
completamente insatisfecho															
muy insatisfecho	0.0		0.0		0.0		0.0		0.0			0.0	0	0.0	
insatisfecho	0.0		6.7	2	7.0	3.0	0.0		0.0			0.0	0	0.0	
satisfecho	12.5	2	16.0	3	15.0	10.0	3	30.0	3	60.0	0	0.0	11	17.0	
muy satisfecho	31.3	7	23.3	0	0.0	40.0	6	60.0	0	0.0	8	40.0	34	39.6	
completamente satisfecho	12.5	12	40.0	4	20.0	30.0	2	20.0	2	40.0	6	30.0	29	29.7	
	100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		101	99.9	
Presión por actividades recreativas															
completamente insatisfecho															
muy insatisfecho	0.0		0.0		0.0		0.0		0.0			0.0	0	0.0	
insatisfecho	0.0		6.7	2	7.0	3.0	0.0		0.0			0.0	2	2.0	
satisfecho	16.8	2	20.0	2	10.0	10.0	2	20.0	4	40.0	8	40.0	20	20.0	
muy satisfecho	37.5	18	60.0	10	50.0	7	70.0	2	40.0	3	60.0	5	50.0	52	44.6
completamente satisfecho	16.8	2	6.7	2	10.0	10.0	1	10.0	1	20.0	3	15.0	7	14.5	
	100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		101	99.9	
Instalaciones de la librería															
completamente insatisfecho															
muy insatisfecho	0.0		0.0		1	5.0			0.0			0.0	1	0.0	
insatisfecho	0.0		0.0						0.0			0.0	2	2.0	
satisfecho	6.3	4	13.3	5	25.0	20.0	2	20.0	0	0.0	2	20.0	16	17.0	
muy satisfecho	20.0	14	36.0	9	45.0	30.0	4	40.0	2	40.0	4	40.0	4	4.0	
completamente satisfecho	50.0	1	2.7	1	5.0	0.0	3	30.0	3	60.0	1	10.0	6	6.0	
	100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		101	99.9	
Servicio de comedor															
completamente insatisfecho															
muy insatisfecho	0.0		3.3	1	5.0				0.0			0.0	2	2.0	
insatisfecho	0.0		6.7	2	10.0	0.0			0.0			0.0	5	5.0	
satisfecho	10.0	7	23.3	3	15.0	30.0	3	30.0	2	40.0	3	30.0	19	19.0	
muy satisfecho	30.0	9	30.0	3	15.0	40.0	3	30.0	3	60.0	4	40.0	31	31.0	
completamente satisfecho	50.0	9	30.0	3	15.0	0.0	1	10.0	3	60.0	7	70.0	38	38.0	
	100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		101	99.9	

TABLA 10

DISTRIBUCION DE RESPUESTAS DE LA ESCALA DE SATISFACCION EN EL AREA DE ASPECTOS GENERALES

	PERSONAL BÚVEDA		EMPLEADOS		AGENTES		JEFES		GERENTES		SECRETARIAS		TOTAL	
	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%
Calificación:														
completamente insatisfecho		0.0	1	3.3		0.0		0.0		0.0	1	0.0	1	0.0
mucho insatisfecho	1	6.3	2	6.7	1	5.0		0.0		0.0	1	5.0	5	5.0
insatisfecho	2	6.3	4	13.3	4	20.0	1	10.0		0.0	2	10.0	17	16.7
indeciso	6	37.5	5	16.7	1	5.0		0.0	1	20.0	1	5.0	16	15.6
satisfecho	3	18.8	13	40.0	6	30.0	5	50.0		0.0	9	45.0	37	36.0
mucho satisfecho	3	18.8	5	16.7	4	20.0	3	30.0	3	60.0	5	25.0	23	22.6
completamente satisfecho	4	25.0	1	3.3	4	20.0	1	10.0	1	20.0	2	10.0	13	12.6
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0	101	99.0
Políticas y procedimientos														
completamente insatisfecho		0.0	1	3.3		0.0		0.0		0.0		0.0	1	0.0
mucho insatisfecho		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	0	0.0
insatisfecho	3	13.0	3	10.0	3	15.0	1	10.0	1	20.0	3	15.0	14	13.9
indeciso	7	28.0	5	16.7	3	15.0		0.0	1	20.0	1	5.0	11	10.9
satisfecho	7	28.0	17	56.7	11	55.0	7	70.0		0.0	11	55.0	54	53.5
mucho satisfecho	3	11.6	5	16.7	2	10.0	1	10.0	2	40.0	5	25.0	18	17.9
completamente satisfecho		0.0	1	3.3	1	5.0		0.0		0.0		0.0	3	3.0
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0	101	99.0
Empresa comparada con otras														
completamente insatisfecho		0.0	1	3.3		0.0		0.0		0.0		0.0	1	0.0
mucho insatisfecho		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	0	0.0
insatisfecho		0.0	1	3.3		0.0		0.0		0.0		0.0	1	0.0
indeciso	4	15.4	2	6.7	3	15.0		0.0		0.0	1	5.0	4	3.9
satisfecho	6	23.1	5	16.7	3	15.0	3	30.0	1	20.0	7	35.0	23	22.7
mucho satisfecho	6	23.1	8	26.7	8	40.0	6	60.0	3	60.0	9	45.0	46	45.0
completamente satisfecho	6	23.1	13	43.3	2	10.0	1	10.0	1	20.0	3	15.0	26	25.6
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0	101	99.0

En la tabla que corresponde a aspectos generales se puede observar que también la gran mayoría de respuestas se encuentran dentro de las opciones de satisfacción. Sin embargo en el reactivo de presión por actividades se encontró que un 37.6 % está indeciso. Con respecto a las instancias de "La Lagunita" un 17.6 % eligió la opción indeciso y el 19.0 % insatisfecho. Por el servicio de comedor el 34.2 % se encuentra indeciso y el 29.8 % insatisfecho por aspectos de capacitación el 5.2 % reportó indeciso y un 11.9 % insatisfecho. Con los mismos porcentajes se encuentra el reactivo de políticas y procedimientos, en lo que se refiere a la empresa comparada con otras un 5.2 % reporta indeciso.

Tabla II

Distribución de frecuencias de la escala de SATISFACCIÓN en el área de ASPECTOS DEL JEFE

	PERSONAL BUENA:		EMPLEADOS		AGENTES		JEFES		ASISTENTES		SECRETARIAS		TOTAL	
	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%
Trato del jefe ante														
errores														
completamente insatisfecho		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	0	0.0
muuy insatisfecho	2	12.5		0.0	2	10.0		0.0		0.0		0.0	2	5.0
insatisfecho		6.3	4	13.3	6	30.0	2	20.0		0.0	1	5.0	14	14.9
indeciso	1	6.3		0.0		0.0	1	10.0	1	20.0		0.0	3	7.5
satisfecho	7	43.8	8	26.7	7	35.0	5	50.0	1	20.0	12	60.0	41	58.4
muuy satisfecho	3	18.8	6	20.0	3	15.0	1	10.0		0.0		5.0	14	14.9
completamente satisfecho	2	12.5	3	10.0	2	10.0	1	10.0	3	60.0	3	15.0	14	14.9
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0	101	99.0
Trato del jefe ante														
acertados														
completamente insatisfecho		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	0	0.0
muuy insatisfecho		0.0	1	3.3	1	5.0		0.0		0.0		0.0	2	2.0
insatisfecho		0.0	3	10.0	2	10.0		0.0		0.0	4	20.0	9	9.2
indeciso	1	6.3	7	23.3	4	20.0	1	10.0	1	20.0	1	5.0	15	15.3
satisfecho	6	37.5	7	23.3	7	35.0	7	70.0	4	40.0	4	20.0	35	34.8
muuy satisfecho	3	18.8	9	30.0	3	15.0	1	10.0	2	40.0	7	35.0	25	24.7
completamente satisfecho	4	25.0	3	10.0	3	15.0	1	10.0		0.0	4	20.0	15	14.6
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0	101	99.0
Grado de supervisión														
completamente insatisfecho		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	0	0.0
muuy insatisfecho		0.0	1	3.3		0.0		0.0		0.0	1	5.0	2	2.0
insatisfecho	2	12.5	3	10.0	3	15.0	1	10.0		0.0	1	5.0	12	11.9
indeciso	1	6.3	6	20.0		0.0		0.0		0.0	2	10.0	9	8.9
satisfecho	6	37.5	12	40.0	10	50.0	4	40.0	1	20.0	6	30.0	43	42.6
muuy satisfecho	5	31.3	6	20.0	5	25.0	4	40.0	1	20.0	4	20.0	25	24.8
completamente satisfecho		0.0	2	6.7	2	10.0	1	10.0	3	60.0	2	10.0	10	9.9
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0	101	99.0
Medición de calidad														
del trabajo														
completamente insatisfecho		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	0	0.0
muuy insatisfecho	1	6.3	3	10.0	2	10.0	1	10.0		0.0	1	5.0	8	7.9
insatisfecho	3	18.8	6	20.0	5	25.0		0.0		0.0	2	10.0	16	15.7
indeciso	1	6.3	5	16.7	1	5.0		0.0		0.0		0.0	7	6.9
satisfecho	3	18.8	7	23.3	6	30.0	6	60.0	4	40.0	4	20.0	35	34.6
muuy satisfecho	1	6.3	8	26.7	4	20.0	2	20.0	5	50.0	5	25.0	32	31.3
completamente satisfecho		0.0	2	6.7	2	10.0	1	10.0		0.0	5	25.0	14	13.8
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0	101	99.0
Apoyo del jefe														
completamente insatisfecho	1	6.3		0.0		0.0		0.0		0.0	1	5.0	2	2.0
muuy insatisfecho		0.0		0.0	1	5.0		0.0		0.0		0.0	1	1.0
insatisfecho	2	12.5	3	10.0	3	15.0		0.0		0.0	1	5.0	9	8.9
indeciso		0.0	3	10.0	1	5.0		0.0		0.0		0.0	4	3.9
satisfecho	5	31.3	11	36.7	8	40.0	3	30.0	1	10.0	3	15.0	27	26.7
muuy satisfecho	5	31.3	5	16.7	5	25.0	2	20.0	2	20.0	4	20.0	19	18.8
completamente satisfecho	2	12.5	6	20.0	3	15.0	2	20.0	2	20.0	4	20.0	19	18.8
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0	101	99.0

Distribución de frecuencias de la escala de SATISFACCIÓN en el área de ASPECTOS DEL JEFE

	PERSONAL BOLEDA		EMPLEADOS		AGENTES		JEFES		GERENTES		SECRETARIAS		TOTAL	
	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%	PERSONAS	%
Libertad para tomar decisiones														
completamente insatisfecho	1	6.3		0.0	1	5.0		0.0		0.0		0.00	2	0.6
may insatisfecho		0.0	2	6.7	3	15.0		0.0		0.0		0.00	5	1.5
insatisfecho	1	6.3	3	10.0	4	20.0		0.0		0.0	1	5.00	9	2.7
indeciso	1	6.3	1	3.3	1	5.0		0.0		0.0	1	10.00	4	1.2
satisfecho	8	50.0	10	33.3	3	15.0	3	50.0		0.0	7	35.00	33	51.7
may satisfecho	3	18.8	10	33.3	6	30.0	4	40.0	3	60.0	6	30.00	32	29.7
completamente satisfecho	2	12.5	4	13.3	3	15.0	1	10.0	2	40.0	4	20.00	16	19.6
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.00	101	99.0
Participación en planes de trabajo														
completamente insatisfecho		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0		0.00	0	0.0
may insatisfecho		0.0	2	6.7		0.0		0.0		0.0		0.00	2	0.6
insatisfecho		0.0	4	13.3		0.0		0.0		0.0	1	5.00	7	2.6
indeciso	2	12.5	3	10.0	2	10.0	2	20.0		0.0	1	5.00	10	5.6
satisfecho	7	43.8	9	30.0	9	45.0	5	30.0	2	40.0	10	50.00	46	47.5
may satisfecho	4	25.0	9	28.7	9	45.0	3	30.0	1	20.0	6	30.00	27	29.7
completamente satisfecho	3	18.8	4	13.3	2	10.0	2	20.0	2	40.0	2	10.00	15	5.9
		100.0		100.0		100.0		100.0		100.0		100.00	101	99.0

En la rúbrica de aspectos del jefe se observa que existe en general satisfacción por parte de los empleados. Sin embargo en el reactivo de grado del jefe ante errores se reporta un 5 % de insatisfacción y un 14.7 % indecisión en su respuesta. Lo mismo se puede observar en el grado del jefe ante aciertos en el que un 5 % indeciso y un 13.3 % insatisfecho. En el reactivo de participación existe un 7.9 % de indecisión un 13.9 % de insatisfacción. En cuanto a la forma como miden el trabajo un 9.9 % reporto indecisión y un 14.5 % insatisfacción. En lo que se refiere al apoyo que recibe de su jefe el 3 % se mostro indeciso y el 10 % insatisfecho. El reactivo que evalúa la libertad en la toma de decisiones se observa que un 9.9 % esta indeciso y un 5 % insatisfecho. Con respecto a la participación en los planes de trabajo 5 % se mostro indeciso y 5 % insatisfecho.

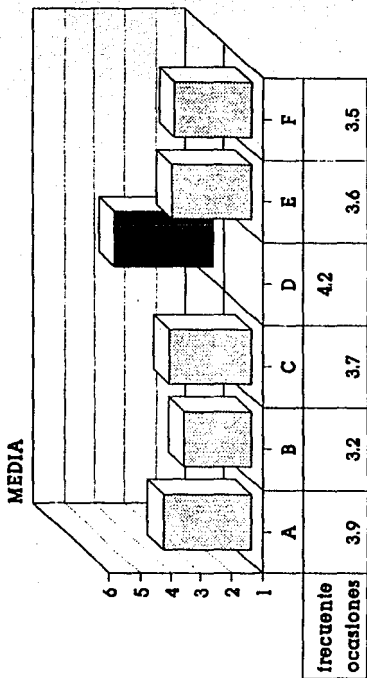
TABLA 12

Distribución de frecuencias de la escala de SATISFACCIÓN en el área de ASPECTOS DE COOPERISMO

	PERSONAL BOMBEA		EMPLÉADOS		AGENTES		JEES		GERENTES		SECRETARÍAS		TOTAL	
	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%	PERSONA	%
Ayuda de los compañeros														
icompletamente insatisfecho		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	0	0,0
noy insatisfecho	1	6,3	1	6,3	4	20,0	1	10,0		0,0	1	5,0	8	5,0
insatisfecho	3	18,8	10	53,3	2	10,0		0,0		0,0		0,0	17	10,7
satisfecho	10	62,7	14	46,7	7	35,0	5	50,0	2	20,0	9	45,0	47	29,3
noy satisfecho	2	12,5	1	3,3	3	15,0	3	30,0	4	40,0	4	20,0	15	9,3
completamente satisfecho		0,0	4	13,3	4	20,0	1	10,0		0,0	3	15,0	13	8,0
		100,0		100,0		100,0		100,0		100,0		100,0	101	59,0
Cooperación entre los compañeros														
icompletamente insatisfecho		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	0	0,0
noy insatisfecho	2	9,0	3	10,0	2	10,0		0,0		0,0	1	5,0	3	2,0
insatisfecho	3	15,0	3	10,0		0,0	1	5,0		0,0	1	5,0	7	4,5
satisfecho	9	56,3	14	46,7	10	50,0	6	60,0	3	30,0	10	50,0	52	32,3
noy satisfecho	2	12,5	3	10,0	4	20,0	2	20,0	3	30,0	3	15,0	17	10,7
completamente satisfecho		0,0	5	16,7	2	10,0	1	10,0	1	10,0	2	10,0	11	6,7
		100,0		100,0		100,0		100,0		100,0		100,0	101	59,0
Ayuda propia a compañeros														
icompletamente insatisfecho		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	0	0,0
noy insatisfecho	1	6,3	1	3,3		0,0		0,0		0,0	1	5,0	3	2,0
insatisfecho	3	15,0	2	6,7	1	5,0		0,0		0,0	1	5,0	4	2,0
satisfecho	6	37,5	13	43,3	6	30,0	4	40,0	1	10,0	10	50,0	42	26,3
noy satisfecho	7	43,8	10	33,3	7	35,0	3	30,0	4	40,0	4	20,0	33	19,8
completamente satisfecho	2	12,5	3	10,0	4	20,0	3	30,0	2	20,0	4	20,0	16	9,8
		100,0		100,0		100,0		100,0		100,0		100,0	101	59,0
Cooperación entre departamentos														
icompletamente insatisfecho		0,0		0,0	2	10,0		0,0		0,0	1	5,0	3	2,0
noy insatisfecho	1	6,3	1	3,3	3	15,0		0,0		0,0		0,0	6	3,0
insatisfecho	4	25,0	6	20,0	4	20,0	2	20,0	1	10,0	5	25,0	17	10,7
satisfecho	4	25,0	7	23,3	3	15,0		0,0		0,0	2	10,0	16	9,7
noy satisfecho	4	25,0	11	36,7	7	35,0	5	50,0	4	40,0	7	35,0	30	18,8
completamente satisfecho	4	25,0	4	13,3	1	5,0		0,0		0,0	3	15,0	9	5,6
		100,0		100,0		100,0		100,0		100,0		100,0	101	59,0

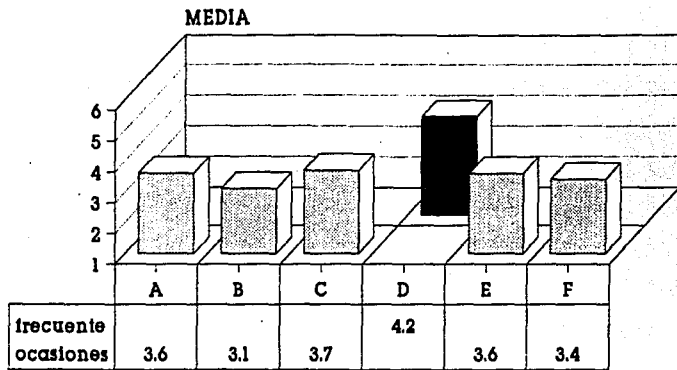
En cuanto a los aspectos del cooperismo, se observa que existen un 9,9 % de indecisión y un 13 % de insatisfacción. Con respecto a la cooperación entre compañeros un 5 % está indeciso y un 19,5 % insatisfecho. Para el reactivo en el que se evalúa con respecto a la ayuda que el mismo da a sus compañeros, tanto indecisión como insatisfecho se encuentra con un 5 % respectivamente. El comportamiento para la cooperación entre departamentos es de 5,9 % indecisión y 29,0 % insatisfecho. También la mayoría de respuestas se encuentran en las opciones de satisfecho.

OPINIONES BODEGA



A-ASPECTOS TRABAJO B-CONDICIONES TRABAJO
 C-ASPECTOS SUeldo D-ASPECTOS GENERALES
 E-ASPECTOS JEFES F-ASPECTOS COMPARERO

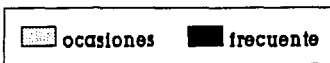
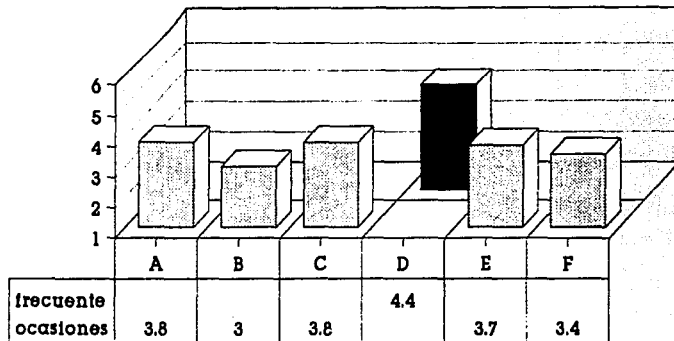
OPINIONES EMPLEADOS



A-ASPECTOS TRABAJO B-CONDICIONES TRABAJO
 C-ASPECTOS SUELDO D-ASPECTOS GENERALES
 E-ASPECTOS JEFES E-ASPECTOS COMPANEROS

OPINIONES REPRESENTANTES VENTAS

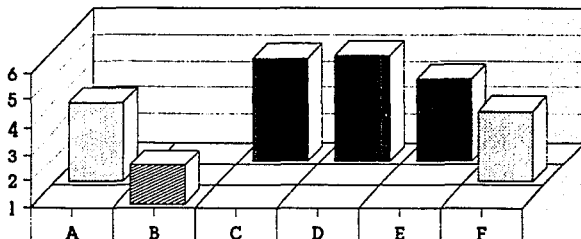
MEDIA



A-ASPECTOS TRABAJO B-CONDICIONES TRABAJO
C-ASPECTOS SUELDO D-ASPECTOS GENERALES
E-ASPECTOS JEFES F-ASPECTOS COMPAÑEROS

OPINIONES JEFES

MEDIA



frecuente			4.8	4.9	4	
ocasiones	3.9					3.6
casi nunca		2.5				

 casi nunca

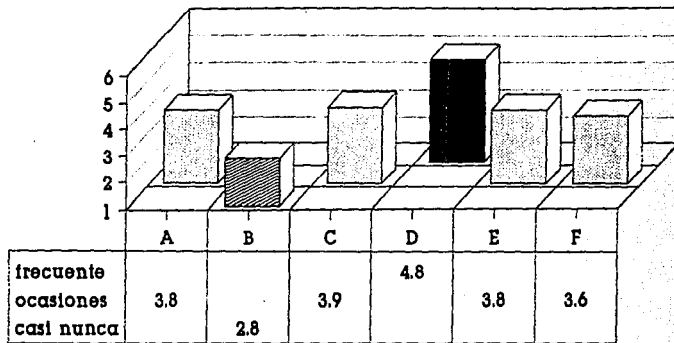
 ocasiones

 frecuente

A-ASPECTOS TRABAJO B-CONDICIONES TRABAJO
C-ASPECTOS SUELDO D-ASPECTOS GENERALES
E-ASPECTOS JEFES F-ASPECTOS COMPAÑEROS

OPINIONES GERENTES

MEDIA



 casi nunca

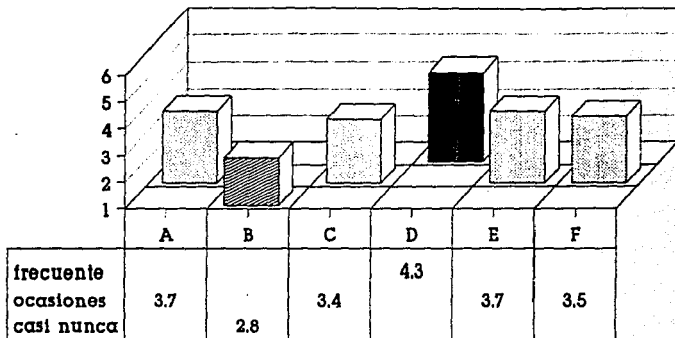
 ocasiones

 frecuente

A-ASPECTOS TRABAJO B-CONDICIONES TRABAJO
 C-ASPECTOS SUELDOS D-ASPECTOS GENERALES
 E-ASPECTOS JEFE F-ASPECTOS COMPAREROS

OPINIONES SECRETARIAS

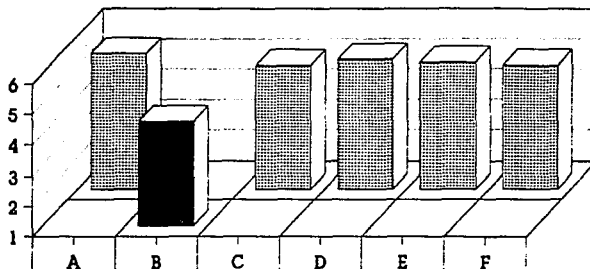
MEDIA



A-ASPECTOS TRABAJO B-CONDICIONES TRABAJO
 C-ASPECTOS SUELDO D-ASPECTOS GENERALES
 E-ASPECTOS JEFES E-ASPECTOS COMPAÑEROS

SATISFACCION BODEGA

MEDIA



	A	B	C	D	E	F
satisfecho	5.4		5	5.2	5.1	5
indeciso		4.4				



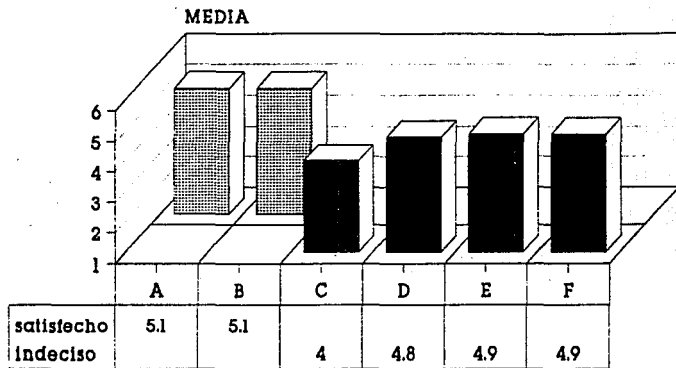
indeciso



satisfecho

A-ASPECTOS TRABAJO B-CONDICIONES TRABAJO
C-ASPECTOS SUELDO D-ASPECTOS GENERALES
E-ASPECTOS JEFE F-ASPECTOS COMPANEROS

SATISFACCION EMPLEADOS

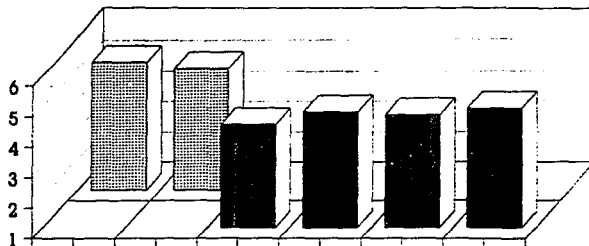


■ indeciso ▨ satisfecho

A-ASPECTOS TRABAJO B-CONDICIONES TRABAJO
 C-ASPECTOS SUELDO D-ASPECTOS GENERALES
 E-ASPECTOS JESES F-ASPECTOS COMPAÑEROS

SATISFACCION REPRESENTANTES VENTAS

MEDIA



	A	B	C	D	E	F
satisfecho	5.2	5				
indeciso			4.4	4.8	4.7	4.9

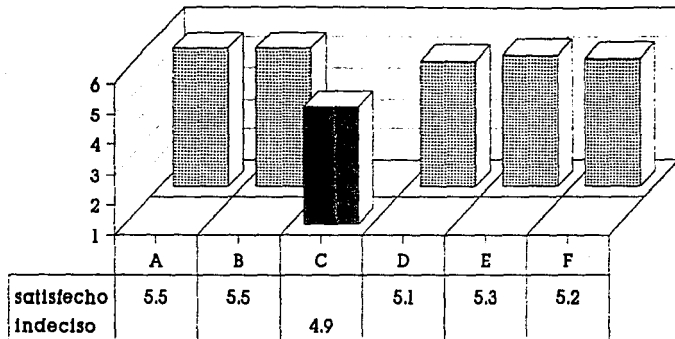
 indeciso

 satisfecho

A-ASPECTOS TRABAJO B-CONDICIONES TRABAJO
C-ASPECTOS SUELDO D-ASPECTOS GENERALES
E-ASPECTOS JEFS F-ASPECTOS COMPAÑEROS

SATISFACCION JEFES

MEDIA

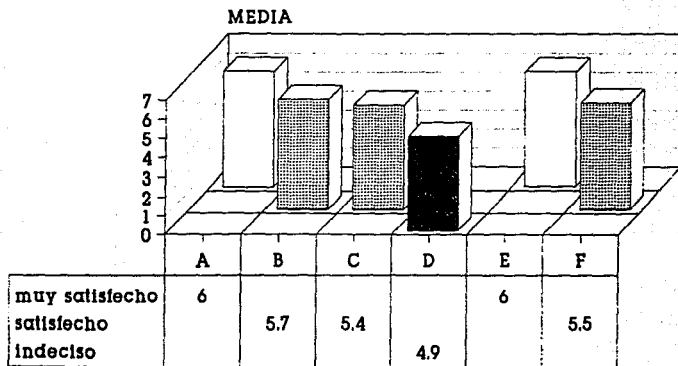


■ indeciso

▨ satisfecho

A-ASPECTOS TRABAJO B-CONDICIONES TRABAJO
C-ASPECTOS SUELDOS D-ASPECTOS GENERALES
E-ASPECTOS JEFES E-ASPECTOS COMPAÑEROS

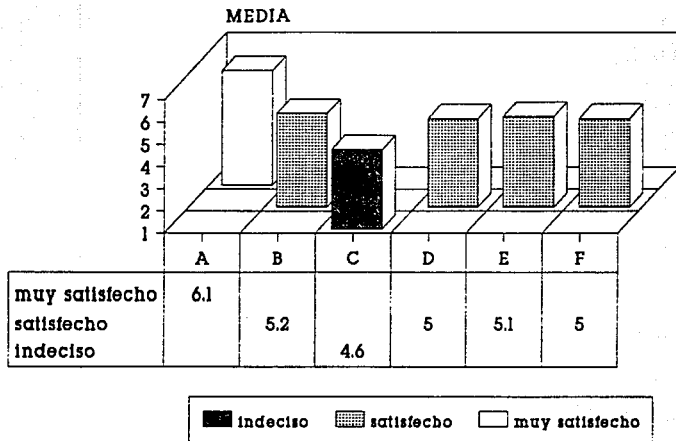
SATISFACCION GERENTES



indeciso
 satisfecho
 muy satisfecho

A-ASPECTOS TRABAJO **B-CONDICIONES TRABAJO**
C-ASPECTOS SUELDO **D-ASPECTOS GENERALES**
E-ASPECTOS JESES **F-ASPECTOS COMPANEROS**

SATISFACCION SECRETARIAS



A-ASPECTOS TRABAJO **B-CONDICIONES TRABAJO**
C-ASPECTOS SUELDO **D-ASPECTOS GENERALES**
E-ASPECTOS JEFES **F-ASPECTOS COMPAÑEROS**

ANALISIS INFERENCIAL

En las tablas que a continuación se presentan se puede observar las medias obtenidas en cada uno de los reactivos. También se señalan en cuales de ellos se encontraron diferencias significativas entre los niveles jerárquicos.

RESULTADOS DE LA ESCALA DE FRECUENCIA

TABLA 1.5

	Grupo						
	Bodega	Empleados	Agentes	Jefes	Gerentes	Secretarías	
Pregunta 1							
Media	4.69	4.66	5.05	5.90	5.40	5.05	**bodega > jefes
S	1.45	1.28	.94	.32	.89	1.05	agentes > jefes
Pregunta							
Media	3.81	2.00	2.35	1.60	2.00	3.00	** empl > bodega
S	1.33	1.47	1.03	.70	1.06	1.52	
Pregunta							
Media	4.06	4.17	4.05	5.50	4.60	3.80	
S	1.13	1.15	1.54	.97	.89	1.20	
Pregunta							
Media	5.13	5.03	5.20	5.40	5.00	5.05	
S	.96	.85	1.01	.70	.71	1.10	
Pregunta							
Media	3.44	3.80	3.95	4.50	4.60	3.90	** empleado > jefes
S	1.79	1.03	1.32	1.08	1.52	1.17	
Pregunta							
Media	2.75	2.93	2.65	1.90	1.80	2.75	
S	1.13	1.08	.81	.74	.45	1.21	
Pregunta							
Media	3.31	2.40	2.95	2.60	3.20	3.05	
S	1.62	.86	1.36	.92	.45	1.36	
Pregunta							
Media	5.63	4.93	5.55	5.50	5.80	5.40	** jefes > empleados
S	.50	1.57	.69	.53	.45	.66	
Pregunta							
Media	2.31	2.00	2.45	2.60	2.40	2.15	
S	1.08	.83	1.00	.97	.55	.75	
Pregunta							
Media	2.67	1.80	1.85	1.70	1.40	2.00	
S	1.35	.71	.75	.67	.89	1.12	
Pregunta							
Media	3.38	2.30	2.30	2.10	1.20	1.40	
S	1.82	1.51	1.17	.74	.45	.68	
Pregunta							
Media	4.74	5.17	5.55	5.60	5.60	5.65	** srias > agentes
S	1.14	1.62	.60	.52	.55	.67	
Pregunta							
Media	4.50	5.00	5.00	5.40	5.00	5.15	
S	1.28	.92	1.12	.70	1.00	.99	
Pregunta							
Media	2.25	2.97	2.35	2.30	2.40	2.15	
S	1.69	2.11	1.64	2.06	1.34	1.73	

En la tabla aparecen los reactivos que componen la escala de frecuencia, solo en aquellos que aparece una ** es en los que se encontró con diferencias estadísticas.

RESULTADOS DE LA ESCALA DE FRECUENCIA

TABLA 15

	Grupo					
	Bodega	Empleados	Agentas	Jefes	Gerentes	Secretarias
Pregunta 29						
Media	3.61	3.60	4.50	4.60	4.00	3.95
S	1.87	1.35	1.24	1.26	1.73	1.50
Pregunta						
Media	5.56	5.13	5.15	5.80	6.00	4.80
S	.81	1.17	1.14	.42		.95
Pregunta						
Media	3.68	4.77	4.65	5.70	5.60	5.35
S	1.78	1.38	1.50	.48	.55	.81
Pregunta						
Media	2.56	2.90	2.30	2.30	1.80	2.00
S	1.31	2.04	1.53	1.49	.84	.97
Pregunta						
Media	5.50	5.40	5.35	5.60	5.40	5.30
S	1.10	.72	.93	.52	.55	.80
Pregunta						
Media	5.69	5.67	5.45	5.70	5.60	5.65
S	.76	.66	.60	.48	.55	.59
Pregunta						
Media	4.50	3.97	4.65	5.20	4.80	4.50
S	1.75	1.50	1.73	1.48	1.30	1.43
Pregunta						
Media	4.06	4.10	4.80	5.20	5.60	4.70
S	1.69	1.65	1.58	1.03	.55	1.49
Pregunta						
Media	2.50	2.70	3.30	4.60	5.60	2.80
S	1.67	1.60	1.75	1.65	.55	1.77
Pregunta						
Media	2.19	1.90	1.95	1.60	1.40	2.40
S	1.22	1.21	1.19	.84	.55	1.05
Pregunta						
Media	4.36	4.27	4.50	5.50	3.60	4.75
S	1.86	1.39	1.61	.71	1.52	1.48
Pregunta						
Media	3.50	3.83	3.50	4.70	4.00	4.05
S	1.51	1.68	1.64	1.25	1.56	1.67
Pregunta						
Media	2.00	3.00	3.60	3.80	3.40	3.15
S	2.00	1.52	1.39	1.69	2.30	1.42
Pregunta						
Media	2.81	2.10	2.30	1.80	2.80	2.50
S	1.17	.99	1.03	.63	2.17	1.19

** arias > bodega
jefes > bodega

** jefes > empleado
bodega
ges > bodega
arias
empleados

En la tabla aparecen los reactivos que componen la escala de Satisfacción, solo en aquellos que aparece una ** es en los que se encontraron diferencias significativas.

RESULTADOS DE LA ESCALA DE FRECUENCIA

TABLA 16

	Grupo					
	Bodega	Empleados	Agentes	Jefes	Gerentes	Secretari@s
Pregunta 43						
Media	3.44	4.50	4.05	4.80	5.00	4.05
S	1.63	1.31	1.47	.92	.71	1.15
Pregunta						
Media	4.13	3.37	3.85	3.30	2.80	3.50
S	1.36	1.27	1.31	.46	1.10	1.57
Pregunta						
Media	4.31	3.70	4.05	3.40	2.00	3.25 *
S	1.70	1.56	1.50	1.26	1.00	1.29
Pregunta						
Media	4.50	4.57	4.30	4.90	4.20	4.40
S	1.41	1.30	1.41	1.10	1.32	1.54
Pregunta						
Media	3.36	3.43	3.90	4.60	4.60	2.95
S	1.93	1.70	1.65	1.63	1.52	1.54
Pregunta						
Media	3.69	4.17	4.05	5.10	4.80	4.25
S	1.49	1.34	1.67	1.29	.64	1.16
Pregunta						
Media	4.50	4.50	4.65	5.60	5.60	4.65
S	1.55	1.57	1.31	.70	.55	1.50
Pregunta						
Media	3.81	4.17	4.20	4.80	5.20	4.55
S	1.80	1.74	1.77	1.40	1.10	1.28
Pregunta						
Media	3.88	4.47	4.15	5.20	5.60	4.75
S	1.54	1.31	1.42	1.23	.55	1.52
Pregunta						
Media	4.63	4.47	4.00	5.20	5.60	4.35
S	1.50	1.61	1.59	.92	.55	1.23
Pregunta						
Media	2.01	2.50	2.45	1.80	1.60	2.20
S	1.60	1.20	1.61	.79	.55	1.20
Pregunta						
Media	3.25	2.87	3.70	3.10	2.80	3.70
S	1.24	1.33	1.34	1.29	1.46	1.53
Pregunta						
Media	5.06	4.57	5.15	5.60	5.20	4.55
S	1.12	1.50	1.09	.70	.84	1.39
Pregunta						
Media	3.13	2.77	2.30	2.50	3.80	2.45
S	1.50	1.45	1.30	1.27	1.46	1.61

** bod > ges

En la tabla aparecen los reactivos que componen la escala de Satisfacción, solo en aquellos que aparece una ** es en los que se encontraron diferencias significativas.

RESULTADOS DE LA ESCALA DE SATISFACCION

TABLA 19

	Grupo					
	Bodega	Empleados	Agentes	Jefes	Gerentes	Secretarias
opcion 1						
Media	5.75	5.63	5.55	5.90	6.60	5.45
S	1.18	1.00	1.10	.74	.55	1.15
opcion 2						
Media	5.06	4.77	4.95	5.60	6.20	5.10
S	1.61	1.30	1.43	.70	.64	1.55
opcion 3						
Media	5.06	5.45	5.50	5.40	6.20	4.95
S	1.00	.93	.95	.70	.84	.83
opcion 4						
Media	5.63	5.10	4.95	5.40	6.60	5.10
S	.61	1.54	1.05	.97	.55	1.07
opcion 5						
Media	5.47	5.60	5.10	5.30	5.60	5.40
S	1.77	1.16	1.34	1.34	.55	1.31
opcion 6						
Media	5.69	4.90	5.20	5.50	5.60	4.80
S	.87	1.10	.89	.71	.55	.77
opcion 7						
Media	5.31	4.97	5.10	5.50	5.40	4.25
S	.87	1.10	.91	.71	.89	.97
opcion 8						
Media	5.50	5.17	5.30	5.40	6.00	4.95
S	.89	1.26	1.22	1.05	1.22	1.47
opcion 9						
Media	4.90	5.00	4.95	5.60	6.60	5.80
S	1.72	1.66	1.00	.97	.55	1.01
opcion 10						
Media	4.94	5.33	4.55	5.60	5.60	5.40
S	1.24	1.21	1.67	.97	1.52	1.05
opcion 11						
Media	5.31	5.53	5.40	6.10	6.20	5.40
S	1.01	1.31	.80	.80	.84	1.23
opcion 12						
Media	3.89	4.70	4.60	5.70	5.40	5.10
S	1.45	1.53	1.45	1.06	1.92	1.07
opcion 13						
Media	5.66	4.97	5.10	4.90	4.80	4.65
S	1.12	1.19	1.07	1.29	1.13	1.42
opcion 14						
Media	5.13	5.40	5.15	5.80	6.40	5.25
S	1.20	1.07	1.14	.63	.65	.37

** bod > arias
gtes > arias

** gtes > bodega
jefe > bodega

En la tabla aparecen los reactivos que componen la escala de Satisfacción, así como en aquellos que aparece una * es en los que se encontraron diferencias significativas.

RESULTADOS DE LA ESCALA DE SATISFACCION

TABLA 20

	Grupo					
	Bodega	Empleados	Agentes	Jefes	Gerentes	Secretarias
Opcción 29						
Media	6.13	4.76	5.55	5.80	6.00	5.95
S	.81	1.80	.76	.63	.71	.85
Opcción						
Media	4.68	4.87	4.45	4.00	6.00	5.10
S	1.50	1.20	1.57	1.23	1.41	1.02
Opcción						
Media	5.63	4.97	4.90	5.20	5.20	5.59
S	.96	1.30	1.37	.77	.84	1.09
Opcción						
Media	5.00	4.83	5.15	5.40	6.40	4.85
S	.97	1.10	1.14	1.07	.69	1.25
Opcción						
Media	4.61	4.47	4.55	5.10	5.80	5.15
S	1.42	1.46	1.57	1.29	.84	1.46
Opcción						
Media	5.13	5.07	5.15	5.70	6.20	5.42
S	1.59	1.46	1.46	.95	.84	1.07
Opcción						
Media	5.00	5.17	4.55	5.60	6.40	5.56
S	1.46	1.39	1.36	.70	.55	1.10
Opcción						
Media	5.50	4.97	5.15	5.50	6.00	5.35
S	.97	1.45	1.09	1.08	1.00	.93
Opcción						
Media	4.81	4.90	5.05	5.30	5.80	5.15
S	.75	1.03	1.39	1.06	.84	1.27
Opcción						
Media	4.69	5.20	4.90	5.20	5.60	4.85
S	.67	1.16	1.41	1.03	.69	1.31
Opcción						
Media	5.56	5.36	5.70	5.90	6.20	5.45
S	.96	1.09	.86	.83	.84	1.05
Opcción						
Media	5.06	4.53	4.05	4.60	4.60	4.55
S	1.53	1.28	1.79	1.51	.69	1.54

**bod > emplead
 secre > emplead

En la tabla aparecen los reactivos que componen la escala de Satisfacción, solo en aquellos que aparece una ** es en los que se encontraron diferencias significativas.

C A P I T U L O V I
DISCUSION Y RECOMENDACIONES

DISCUSION

Esta investigación tuvo como propósito conocer el grado de satisfacción que tienen los empleados y si ésta depende de la frecuencia con la que se presentan determinadas condiciones de trabajo, y ver si el nivel organizacional (puesto) afecta en la satisfacción reportada.

Mc Gregor propone en su teoría Y, que el trabajo es una fuente de satisfacción y se ejecuta en forma voluntaria y que el hombre no solo acepta, sino que busca responsabilidades, en esta investigación se pueden observar las respuestas con respecto a diversos aspectos del trabajo, por ejemplo en el reactivo que evalúa la frecuencia con que se utilizan las habilidades en donde reporta el 45.5%, que siempre las utiliza y el 28.8% que casi siempre, como consecuencia en la satisfacción reportada se observa que el 44.6% esta satisfecho, 14.9% muy satisfecho y el 24.8% completamente satisfecho, sin embargo al hacer el análisis inferencial se encuentran diferencias estadísticamente significativas para la escala de frecuencia entre los grupos de bodega vs. jefes 4.69 y 5.90, como media de respuesta respectivamente y agentes vs. jefes con 5.05 y 5.90, estas diferencias pueden atribuirse al tipo de trabajo que se desempeña, aún cuando la media de respuesta se encuentra en frecuentemente y casi

siempre, de igual forma sucede en el reactivo que evalúa la simplicidad del trabajo en donde se encuentran diferencias estadísticamente significativas en la escala de frecuencias para este reactivo entre los grupos de empleados y bodega, de 2.80 y 3.81 respectivamente, aunque el porcentaje de repuesta es de 28.8% casi nunca, y el 22.8% nunca, y para la escala de satisfacción el 29.7% dice estar satisfecho, el 39.6% muy satisfecho y el 9.9% completamente satisfecho, otro reactivo que presenta diferencias estadísticamente significativas entre el grupo de empleados 3.80 vs. jefes 4.50, es aquel que evalúa el tiempo que consumen las tareas, en los porcentajes se puede observar que el 28.7% reporta que frecuentemente su trabajo consume mucho tiempo, el 20.8% casi siempre, 20.7% en ocasiones, en general la satisfacción al respecto del tiempo para hacer mi trabajo es 64.4% se encuentra satisfecho y el 19.8% muy satisfecho, esto valida lo propuesto, por el autor ya que tener un trabajo que permita utilizar habilidades y conocimientos permite obtener satisfacción en el propio trabajo.

Respecto a las condiciones de trabajo se puede observar que en general el lugar de trabajo se encuentra limpio e iluminado, aunque en el reactivo que evalúa la herramienta y equipo se encuentran diferencias significativas entre secretarias 5.65 vs. agentes 5.55, la diferencia entre estos

grupos puede deberse a que los agentes solicitan herramientas de trabajo, como se puede observar en los comentarios en donde una de las opiniones dice "creo en algunos aspectos, se podría mejorar y lograr un desarrollo en el trabajo, como herramientas de trabajo en la calle o ayuda para el mantenimiento de dichas herramientas". Los porcentajes de respuesta para este reactivo son 56.4% opina que siempre tiene herramientas, el 29.7% casi siempre, para la escala de satisfacción los porcentajes son 54.5% se encuentra satisfecho, el 14.9% muy satisfecho y el 19.8% completamente satisfecho. Otro reactivo en donde se encontraron diferencias estadísticamente significativas es aquel que evalúa el ruido, entre jefes 1.60 vs. empleados 2.57 con un porcentaje de respuesta del 23.8% para la opción nunca, 22.8 casi nunca, 21.8 en ocasiones, sin embargo al analizar el reactivo mi lugar de trabajo es demasiado silencioso se encuentran diferencias estadísticamente significativas entre bodega 1.81 vs. jefes 2.90 y entre bodega 1.81 vs. agentes 2.75, con un porcentaje de respuesta de 27.7% en ocasiones y 23.8% nunca y 22.8% casi nunca, esto puede atribuirse al lugar de trabajo, por ejemplo un alto porcentaje del personal de bodega reporta que su lugar de trabajo es ruidoso y lo mismo sucede con los agentes de ventas y jefes (de ventas) ya que su labor principalmente se desarrolla en la calle y el personal de bodega, por la propia naturaleza de trabajo tiene

que estar junto a la maquinaria.. Sin embargo en la escala de satisfacción en el reactivo que evalúa ruido se encuentra que el 49.5% se encuentra satisfecho, el 19.8 % muy satisfecho y el 9.9% completamente satisfecho.

Lo mismo se puede observar en el reactivo que evalúa mi lugar de trabajo es demasiado caliente, en donde el porcentaje de respuesta para la opción nunca es de 27.7%, de 20.8% para casi nunca y de 38.6% en ocasiones y en la escala de satisfacción para el mismo reactivo, se observa que el 24.8% esta satisfecho el 29.8% muy satisfecho y el 24.8% insatisfecho encontrándose diferencias estadísticamente significativas en este reactivo entre jefes 1.90 vs secretarias 2.10 y agentes 2.50, vs empleados 2.40.

El clima organizacional debe analizar las actitudes y sentimientos del trabajador, especialmente en lo que se refiere a la salud y comodidad de los empleados, en lo que se refiere a las condiciones ambientales (factores físicos y sociales), ya que estos factores externos también están afectando el clima de la organización. En la investigación se observa que las condiciones físicas no están afectando de forma determinante en el nivel de satisfacción reportada, sin embargo para que esta satisfacción no baje se requiere hacer constantes mejoras en lo que se refiere a herramientas y

lugar de trabajo.

Otro reactivo en el que se encontraron diferencias estadísticamente significativas fue aquel que evalúa la opinión de mis amigos respecto a si debo tomar otro empleo, encontrandose diferencias entre los grupos de bodega 5.25 vs empleados 4.87, y en los porcentajes se puede observar que el 29.7% tomaría en cuenta la opinión de los amigos, el 17.8% casi nunca, y el 23.8 siempre. En el reactivo que evalúa si la empresa toma en cuenta a mi familia se observa que el 65.3% reporta que siempre, el 14.9% casi siempre y el 11.9% en ocasiones reportando estar satisfechos un 39.6%, el 29.7% muy satisfecho y el 29.7% completamente satisfecho respecto a la inclusión de la familia en las actividades, sin embargo se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre el grupo de bodega 4.50 vs jefes 5.60, y secretarias 5.20, aunque la media de respuesta se encuentra arriba de frecuentemente quizá pueda atribuirse en los casos de las diferencias con los jefes a que periódicamente se reúnen los grupos de jefes y gerentes a convivir fuera del horario de oficina.

En el reactivo que evalúa el conocimiento de objetivos se puede observar que 55.4% reporta que siempre conoce los objetivos, el 24.8% casi siempre, y el 9.9% en ocasiones,

aunque se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre secretarías 5.35 vs bodega 3.88 y jefes 5.70, vs bodega 3.38

Respecto a que si la capacitación les ha ayudado como personas se encuentran diferencias entre jefes 4.60 vs empleados 2.70 y entre jefes 4.60 vs bodega 2.50, la frecuencia de respuesta para este reactivo es que el 41.6% reporta que siempre, 15.8% casi siempre, 12.9% frecuentemente y el 18.8% en ocasiones, esto puede atribuirse al tipo de cursos que se realizan para nivel jefatura y gerencia, por ejemplo uno de los comentarios del personal de bodega es que "le gustaría visitar IMSA-Monterrey para conocer sus instalaciones" y otro comentario al respecto es el que da un empleado que comenta que "se realicen programas frecuentes de relaciones humanas para todos los niveles de trabajo o empleado" y "que pudiera haber cursos de relaciones humanas generales, esto es que todos participaran", un comportamiento similar se observa en el reactivo que evalúa si la capacitación recibida le ha permitido ascender se encontró que el 25.7% reporta nunca, 17.8% casi nunca y el 18.8% en ocasiones, encontrándose diferencias estadísticamente significativas entre gerentes 5.60 vs bodega 2.50, así como entre secretarías 2.80 vs empleados 2.70, esto puede atribuirse a que existe un bajo índice de rotación que

lentifica el proceso de promociones, esto se puede corroborar con los comentarios "me gustaria que los ascensos fueran mas frecuentes", otro comentario al respecto es "se ha visto que no existe promoción para ocupar nuevos puestos ya se en el mismo departamento o en otro", siendo gerencias el grupo que mayor movimiento ha tenido en los últimos años, sin embargo al observar la satisfacción reportada para el reactivo de capacitación se observa que el 44.6% esta satisfecho, el 24.8% muy satisfecho y el 9.9% completamente satisfecho,

Respecto a si los jefes supervisan demasiado el trabajo se pueden encontrar diferencias estadísticamente significativas entre bodega 4.31 y gerentes 2.0, observándose un porcentaje de respuesta 36.6% en ocasiones, 15.8% frecuentemente, y 20.8% casi siempre, sin embargo al analizar la satisfacción que reportan se observa que el 39.6% esta satisfecho, el 19.8% muy satisfecho y el 14.9% insatisfecho. Al respecto, Argyris comenta que los individuos desean ser tratados como seres humanos MADUROS y que necesitan crecer y progresar, por lo que deben participar en la toma de decisiones y sobre todo tener oportunidades que les permitan crecer y desarrollarse.

Con todo lo anterior se concluye que la investigación ratifica los conceptos propuestos por diversos autores que

consideran al elemento humano, pieza importante en las organizaciones.

Por ejemplo para Argyris, es importante el impacto de la conducta, la interacción y la actividad sobre los sentimientos, sobre todo de aquellos que son compartidos, como normas, y que pueden afectar en gran medida la conducta, él esta convencido de la importancia de las normas de la organización y en la determinación de su efectividad, para él, una comunicación adecuada es importante para el funcionamiento de una organización .

En la investigación se puede observar que los empleados reportan que tienen una comunicación adecuada con su jefe directo, que participan en los planes (86.2%) y que las sugerencias que ellos aportan son escuchadas (64.4%), también reportan que existe frecuente comunicación entre los compañeros, así como ayuda entre departamentos, (58.4%) pero respetando y dando libertad para decidir si se acepta esta ayuda (93.1%). Todo esto provoca que en general el personal este satisfecho.

Al respecto Likert comenta que la organización completa debe constar de una estructura grupal múltiple e interrelacionada, en la que todo grupo de trabajo utilice

procesos grupales de toma de decisiones, una organización que satisfaga éste requerimiento tendrá un sistema efectivo de influencia e interacción a través del cual fluyan con facilidad las comunicaciones importantes y se ejerza en forma lateral, ascendente y descendente, la influencia requerida y se creen las fuerzas motivacionales necesarias para la coordinación, por lo que las organizaciones necesitan desarrollar por una parte respuestas veloces a los cambios del medio ambiente y por otra , formas efectivas de manejar los conflictos. Si es que van a lograr esto las organizaciones, necesitan desarrollar a los líderes, que ayuden a formar organizaciones eficaces, todo esto se válida si se observan los resultados en donde el jefe apoya, ayuda y escucha. por lo que deben reforzarse estas habilidades que hagan a los líderes la pieza que mueva a la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que tener un trabajo que permita usar las habilidades, que se proporcione el equipo, herramienta y lugar de trabajo adecuado, así como fomentar el desarrollo de habilidades y conocimientos, proporcionando el respectivo reconocimiento. Y creando un grupo de trabajo que tenga un líder, que supervise y fomente la participación del personal en los planes de trabajo, y que exista un reconocimiento por parte del jefe y de ayuda de los compañeros, trae como consecuencia una

satisfacción del empleado hacia todos los aspectos laborales en general, aunque un elemento por sí solo no es suficiente para crear insatisfacción,

Finalmente podemos decir que:

Se encontraron algunas diferencias estadísticamente significativas según el análisis inferencial, en algunos reactivos sin que pueda concluirse que el nivel organizacional afecte el grado de satisfacción que se tiene.

En la escala de frecuencia y satisfacción para el área de aspectos de trabajo se observó, que en general, opinan que utilizan sus conocimientos y habilidades lo que provoca que reporten satisfacción con el tipo de trabajo que desempeñan y el uso de esas habilidades.

Condiciones de trabajo, aunque se detectaron diferencias de las condiciones de trabajo en general el área obtuvo un alto nivel de satisfacción.

Aspectos de sueldo, en la frecuencia reportan que el sueldo y prestaciones que perciben son suficientes para sus gastos, así como la frecuencia con la que consideraría la opinión de amigos y familiares para permanecer en la

organización coincide con la satisfacción que tiene hacia su sueldo y prestaciones, así como, a los avances y prestaciones.

Aspectos generales, tanto en frecuencia como en satisfacción se observan altos puntajes en todos los grupos.

Aspectos relativos al jefe, se observa que los grupos consideran a sus jefes como un apoyo, lo que les provoca un alto grado de satisfacción.

Aspectos relativos a los compañeros, la frecuencia con la que reciben ayuda cada uno de los grupos provoca una gran satisfacción sin encontrarse diferencias significativas.

Por todo lo anterior se puede concluir que:

- No existen diferencias estadísticamente significativas entre los seis grupos según el análisis de varianza, en los reactivos de satisfacción
- Que la satisfacción no se ve afectada por la presencia o ausencia de una determinada condición ya que esta depende de múltiples factores.

RECOMENDACIONES

Analizando los resultados a continuación se proponen diversas alternativas que permitirán un incremento de satisfacción, y como consecuencia un mejor clima organizacional. es importante remarcar que la organización cuenta con un clima laboral adecuado y en general se observa que los empleados estan identificados con la organización, y para que se pueda seguir manteniendo e incrementando esta satisfacción recomendamos tomar acciones en algunos aspectos que se citan a continuación

Es importante que la empresa ponga atención en los programas de herramientas de trabajo, mejore las habilidades de supervisión, la capacitación, las condiciones de seguridad en el trabajo, realice una mejor distribución de cargas de trabajo y fomente una mayor cooperación entre departamentos por ello sugerimos que:

Se considere la posibilidad de mejorar o se propongan alternativas de solución a carencias específicas de equipos de trabajo, por ejemplo, convendría estudiar la manera de ayudar a los agentes de ventas en la adquisición y/o mantenimiento de automóviles , así como en la recepción

oportuna de material descriptivo de nuevos productos y listas de precios.

Se identifiquen los estilos y habilidades de supervisión de las jefaturas a fin de apoyalos con nuevos conocimientos sobre la mejor administración de recursos humanos, que le permitan mejorar su efectividad y fomente la participación del empleado en la planeación de su trabajo. Definitivamente es crucial la involucración de los gerentes para lograr éste objetivo. Esto representa una clara área de oportunidad para mejorar el desempeño de la empresa ya que un exceso de supervisión, puede obstaculizar el desempeño y el bienestar sentido por el personal. Especialmente se debe poner atención con el personal de bodega, empleados y secretarias para ayudarles a mejorar la relación jefe-subordinado.

Elaborar un programa de capacitación dirigido a respaldar el desempeño y el desarrollo personal de los colaboradores, en un esfuerzo a nivel total de la organización. Merece ser estudiada la posibilidad de dar un curso o programa de la administración de las finanzas personales y de esta forma lograr un mejor aprovechamiento de sus recursos. También es recomendable impartir un curso de relaciones humanas y motivación, que les permita desarrollarse como personas y hacer un plan de enriquecimiento de actividades que ayude en

su crecimiento profesional.

También es importante asegurar un programa de orientación al puesto en que se aclare lo que se espera en trabajo del nuevo empleado y de su conducta dentro de la empresa sobre todo para el personal de bodega.

También recomendamos identificar áreas con ruido innecesario, y hacer un análisis de cargas de trabajo que permita una mejor administración y distribución del mismo.

Consideramos de importancia, como un paso para que la empresa supere su desempeño, que se identifiquen los obstáculos y elementos facilitadores de la cooperación entre sus departamentos y que unos y otros sean aprovechados para mejorar la coordinación. Esto pudiera lograrse quizás a través de entrevistas individuales seguida por una sesión de negociaciones entre los involucrados, conforme lo sugiera la situación específica de la empresa.

A P E N D I C E I
CUESTIONARIO

INDUSTRIAS MONTERREY, S.A. DE C.V., desea conocer las opiniones de su personal sobre diferentes aspectos de la empresa.

Por ello, se están utilizando los cuestionarios adjuntos, -- los que les suplicamos contestar lo más sinceramente posible. No se trata de un examen con respuestas buenas o malas; lo importante es conocer su punto de vista en cada pregunta.

No necesita usted identificarse; lo que interesa son los datos globales de todo el personal.

Le agradecemos su colaboración para este estudio.

RECURSOS HUMANOS

DATOS GENERALES

Marque con una cruz su respuesta.

MI NIVEL EN LA COMPAÑIA ES :

- 1.- Personal de Bodega
- 2.- Empleado
- 3.- Agente de Ventas o Promotor
- 4.- Jefe
- 5.- Gerente
- 6.- Secretaria

MUY IMPORTANTE

LEA CON DETENIMIENTO ANTES DE CONTESTAR

Para llenar este cuestionario lea cada una de las afirmaciones y rellene el cuadro en la columna que corresponda a su punto de vista, respecto a si lo afirmado sucede, "siempre", "casi siempre", "frecuentemente", "en ocasiones", "casi nunca", "nunca".

Por ejemplo : si en la siguiente afirmación rellenó el recuadro de la columna SIEMPRE.

<u>A F I R M A C I O N E S</u>	<u>SIEMPRE</u>	<u>CASI SIEMPRE</u>	<u>FRECUENTEMENTE</u>	<u>EN OCASIONES</u>	<u>CASI NUNCA</u>	<u>NUNCA</u>
Estoy satisfecho en INSA	■	□	□	□	□	□

Quiere decir que : siempre estoy satisfecho en INSA.

Continúe contestando las siguientes afirmaciones.

Rellene sólo un cuadro por afirmación. Gracias.

A F I R M A C I O N E S

SIEMPRE CASI SIEMPRE FRECUENTE EN OCASIONES CASI NUNCA NUNCA

El trabajo que desempeño me permite utilizar cabalmente mis habilidades y mi capacidad.

Prefiero dedicarle más tiempo a un trabajo que hacerlo con mala calidad.

En esta empresa hay un alto riesgo de accidentarme.

Cuando efectúo un trabajo conozco con certeza qué objetivo de la empresa estoy persiguiendo.

Mis compañeros me ayudan con mi trabajo cuando se los pido.

Las prestaciones (Fondo de Ahorro, Bonos, etc.) de la empresa me son útiles.

Tengo las herramientas y el equipo que necesito para hacer mi trabajo (Nota: en oficinas esto incluye máquinas de escribir, calculadora, teléfono y papelería).

La empresa toma en cuenta a mi familia en su programa anual de eventos sociales, culturales y deportivos.

Mi trabajo es muy simple y no me ofrece retos.

Es mucha la presión que recibo de mi jefe por mejorar la productividad de mi trabajo.

A F I R M A C I O N E S

SIEMPRE CASI SIEMPRE FRECUENTEMENTE EN OCASIONES CASI NUNCA 142 NUNCA

Sé con seguridad que cuando mis superiores califican mi trabajo y el de mis compañeros utilizan criterios iguales para todos.

Mis compañeros se entrometen demasiado en mi trabajo.

Mi jefe me da libertad para tomar decisiones en mi trabajo.

Sé cómo manejar el equipo - que necesito para hacer mi trabajo.

Antes de aceptar un empleo en otra empresa, ¿tómara en cuenta los comentarios de mis amigos al respecto?

Mi trabajo requiere que - piense mucho y resuelva problemas.

La iluminación en mi lugar de trabajo es insuficiente.

Mi jefe me dice cuando hago las cosas bien.

Me faltan instrucciones o - información clara y completa para hacer mi trabajo.

Mis compañeros de trabajo - cooperan entre sí y coordinan sus esfuerzos para alcanzar metas comunes cuando es necesario.

<u>A F I R M A C I O N E S</u>	<u>S I E M P R E</u>	<u>C A S I S I E M P R E</u>	<u>F R E C U E N T E M E N T E</u>	<u>E N O C A S I O N E S</u>	<u>C A S I N U N C A</u>	<u>N U N C A</u>
mi jefe me aclara mis dudas e inquietudes sobre el tra- bajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que mis proble- mas personales son propios y no me gusta que ni mi je- fe, ni mis compañeros de trabajo se inmiscuyan en ellos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tengo que pedir prestado para completar con mis tra- bajos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El mobiliario y el equipo de "la lagrimita" están en bue- nas condiciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las actividades recreati- vas de la empresa interfie- ren con el tiempo que me gustaría dedicar a mi fami- lia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay favoritismo en mi em- presa al momento de otor- gar permisos o imponer san- ciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La comida es higiénica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me siento demasiado presio- nado para realizar mi traba- jo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No hay una adecuada distri- bución de trabajo en mi área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MUY IMPORTANTE
LEA CON DETENIMIENTO ANTES DE CONTESTAR

No sólo es necesario conocer la frecuencia, sino también el grado de satisfacción que se tiene con diversos aspectos; por esta razón le pedimos que conteste la siguiente serie de afirmaciones, indicándonos su grado de satisfacción al respecto; ya sea "completamente insatisfecho", "muy insatisfecho", "insatisfecho", "ni satisfecho, ni insatisfecho", "satisfecho", "muy satisfecho" o "completamente satisfecho".

Por ejemplo:

<u>A F I R M A C I O N E S</u>	<u>COMPLETAMENTE INSA-TISFECHO</u>	<u>MUY INSA-TISFECHO</u>	<u>INSA-TISFECHO</u>	<u>NI SA-TISFECHO NI INSA-TISFECHO</u>	<u>SA-TISFECHO</u>	<u>MUY SA-TISFECHO</u>	<u>COMPLETAMENTE SA-TISFECHO</u>
Las relaciones interpersonales con mis compañeros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quiere decir que me siento insatisfecho con las relaciones interpersonales con mis compañeros.

Continúe contestando las afirmaciones. Rellene sólo un cuadro por cada afirmación.

A F I R M A C I O N E S

	<u>COMPLETAMENTE</u> <u>INSA-</u> <u>TISFECHO</u>	<u>MUY INSA-</u> <u>TISFECHO</u>	<u>INSA-</u> <u>TISFECHO</u>	<u>NI SA-</u> <u>TISFECHO</u> <u>NI INSA-</u> <u>TISFECHO</u>	<u>SA-</u> <u>TISFECHO</u>	<u>MUY SA-</u> <u>TISFECHO</u>	<u>COMPLETAMENTE</u> <u>SA</u> <u>TISFECHO</u>
Mis oportunidades actuales de ascender a puestos mejores en la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El grado de presión por las actividades sociales de mi empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La calidad de mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La respuesta de mi jefe cuando le doy una sugerencia o recomendación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi sueldo o salario actual considerando mis deberes y responsabilidades en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las instalaciones de "la lagrimita".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El servicio de comedor (Tulipanes, Tucán, etc.), de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las políticas y reglamentos de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La iluminación en mi lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La claridad de las instrucciones que se me proporcionan para que haga mi -- trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A F I R M A C I O N E S

	<u>COMPLE- TAMENTE INSA- TISFECHO</u>	<u>MUY INSA TISFECHO</u>	<u>INSA- TISFECHO</u>	<u>NI SA- TISFECHO NI INSA- TISFECHO</u>	<u>SA- TISFECHO</u>	<u>MUY SA- TISFECHO</u>	<u>COMPLETA MENTE SÍ TISFECHO</u>
El grado de presión por la cantidad - de trabajo que tengo que hacer.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El tiempo que se necesita para hacer - mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La forma como mi jefe me informa mis errores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El grado de cooperación entre los dife- rentes Departamentos de IMSA-México.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El avance que he logrado a puestos me- jores desde que entre a trabajar en IMSA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El grado de presión por exigencias de - calidad de mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El grado al cual mi trabajo requiere que piense, solucione problemas y tome deci- siones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La manera como mi jefe me trata cuando hago un buen trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El apoyo que recibo de mi jefe en el - trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A F I R M A C I O N E S

Mi sueldo o salario actual, comparado con el que otras empresas pagan por puestos similares al mío.

Mis herramientas y equipo de trabajo.

IMSA comparada con otras empresas.

El nivel de ruido en mi lugar de trabajo.

La manera como mi jefe mide la calidad de mi trabajo.

Las prestaciones de la empresa (por ejemplo, Fondo de Ahorro, Vales o Bonos de Despensa, etc.).

Los cursos y programas de capacitación de la empresa.

Mi situación actual de trabajo considerada en general.

La temperatura ambiental en mi lugar de trabajo.

	COMPLETAMENTE INSATISFECHO	MUY INSATISFECHO	INSATISFECHO	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	SATISFECHO	MUY SATISFECHO	COMPLETAMENTE SATISFECHO
Mi sueldo o salario actual, comparado con el que otras empresas pagan por puestos similares al mío.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mis herramientas y equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IMSA comparada con otras empresas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El nivel de ruido en mi lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La manera como mi jefe mide la calidad de mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las prestaciones de la empresa (por ejemplo, Fondo de Ahorro, Vales o Bonos de Despensa, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los cursos y programas de capacitación de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi situación actual de trabajo considerada en general.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La temperatura ambiental en mi lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Afirmaciones

	COMPLE- TAMENTE INSA- TISFECHO	MUY INSA- TISFECHO	INSA- TISFECHO	NI SA- TISFECHO NI INSA- TISFECHO	SA- TISFECHO	MUY SA- TISFECHO	COMPLETA MENTE SA- TISFECHO
El tipo de trabajo que desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El aspecto físico de mi lugar de trabajo (como ruido).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El grado al cual yo colaboro con mis compañeros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El grado al cual participo con mi jefe en la elaboración de mis planes de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El grado al cual consideran a mi familia en las actividades sociales, culturales y deportivas que la empresa organiza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El grado al cual mi trabajo hace uso cabal de mis habilidades y de mi capacidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El grado de riesgo de accidentarme en la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La colaboración que hay entre mis compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El grado al cual mi jefe me supervisa mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A F I R M A C I O N E S

	<u>COMPLE- TAMENTE INSA- TISFECHO</u>	<u>MUY INSA- TISFECHO</u>	<u>INSA- TISFECHO</u>	<u>NI SA- TISFECHO NI INSA- TISFECHO</u>	<u>SA- TISFECHO</u>	<u>MUY SA- TISFECHO</u>	<u>COMPLETA MENTE SA TISFECHO</u>
La ayuda que recibo de mis compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El grado de libertad que mi jefe brinda para tomar decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las actividades sociales, culturales y deportivas de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La distribución de mis cargas de trabajo en mi Departamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Exponga usted cualquier otra sugerencia o comentario que considere pertinente hacer en este momento

A P E N D I C E I I
COMENTARIOS DE LOS PARTICIPANTES

COMENTARIOS DE LOS PARTICIPANTES

PERSONAL DE BODEGA

*Considerando que el personal dentro de la bodega es de planta podría sugerir una visita a IMSA Monterrey para conocer sus instalaciones en forma de capacitación y ampliar los derechos que tiene uno con las prestaciones, actividades deportivas y culturales, "audiovisuales", y por último si se rolarán los turnos un mes en la mañana y un mes en la tarde.

* Que se incremente más el deporte, que se nos dé permiso de participar.

* Que nuestros jefes máximos (Lic.Morales, Arq.Tello, Sr José Luis Gómez) visite la bodega y se enteren de nuestras inquietudes y mil gracias.

* Me gustaria que las oportunidades de ascensos sean más constantes, así como la rotación de turnos, las Juntas entre jefes y obreros para resolver problemas y desacuerdos entre los compañeros y de trabajo. También como la motivación al personal

* Que haya más compañerismo en el trabajo, tener más limpia la bodega, de mayor mantenimiento a la grúa y a las máquinas que no tiren, madera en cualquier lugar, que el supervisor este al tanto de que tenga gasolina para el montacargas, procuren tapar los hoyos del techo de la bodega porque parece regadera, que ponga la chicharra de la grúa.

*Tener limpia la bodega, Más colaboración con los compañeros de bodega, que no haya favoritismo, que sea parejo para sentirse más satisfecho , mejor distribución del trabajo.

* Bodega limpia, ayuda del jefe.

* Mi sugerencia es que se ponga la vacuna contra el tetanos más periódicamente (cada dos meses).

* Que los turnos de trabajo sean más cómodos aunque se empalmen, sabiendo supervisar a la gente se aprovecha más que como están.

* Se encuentran unas preguntas confusas al contestar el cuestionario.

EMPLEADOS

* Que ya no haya tanto favoritismo en el área administrativa.

* Cursos de comunicación y desarrollo dentro de la empresa.

* Que los vales de despensa se nos otorguen gratuitos como los de las oficinas y que no se nos nieguen prestamos de la fondo de ahorro.

* Que se hagan programas más frecuentes de relaciones humanas para todos los niveles de trabajo o empleado, que tanto los obreros como los empleados perciban también el porcentaje de vales despensa por salario ganado.

* La verdadera identidad de una empresa es la gente que labora en ella y para mí, IMSA-MEXICO le falta un poco, comparandola con otras industrias, ya que es parcial en los eventos que realiza.

* Que pudiera haber cursos de relaciones humanas generales , esto es que todos participarán.

* Que exista un poco más de convivencia entre los diferentes departamentos.

AGENTES DE VENTAS

* Estoy de acuerdo con la política de la empresa, sus prestaciones son muy buenas, pero creo que en algunos aspectos se podría mejorar para un mejor desarrollo del trabajo, como herramientas de trabajo en la calle o ayuda

para el mantenimiento de dichas herramientas.

* Ningún comentario todo esta perfectamente planeado.

* Que se hiciera lo posible para hacer más productiva la información obtenida y no quedará como simple papel archivado como siento que ha pasado con algunos aspectos que se han tocado en anteriores encuestas.

* Considero que existen "actividades" las cuales tienen demasiado presupuesto (boliche, maratón, voli-bol, fut-bol) etc.. y seria muy conveniente tener presupuestos para cursos de computación, inglés (estos obviamente van a ser en beneficio mutuo).

* Se ha visto que no existe promoción para ocupar nuevos puestos ya sea en el mismo departamento o en otros, así mismo creo que existe poca preocupación de parte de los jefes y gerentes, con sus gentes en el sentido de mejorar sus condiciones dentro de la empresa, así como su nivel de ingresos.

* Cursos de capacitación para mejorar la productividad de cada persona en su área correspondiente, realizar eventos donde intervengan hombres y mujeres en formas mas directa para conocernos mejor todos y para evitar diferencias. En el caso de agentes de ventas considero muy bueno que se hiciera algo para obtener automóviles para el desarrollo de sus actividades esto podria iniciarse con personas de mayor antigüedad y posteriormente con personas de menor antigüedad hasta cubrir todas las personas. Como? pues poniendo un 40% el empleado y 60% la empresa y en descuentos mensuales consecutivos, etc.

JEFES

* Estoy muy contento en Industrias Monterrey s.a.de c.v..

*Sigamos siendo el equipo número uno en nuestro ramo.

* Aumentar el nivel de sueldos en general.

* La comunicación cuando alguien se separa o deja de prestar servicios es deficiente. A algunos eventos les falta difusión se requiere mayor información sobre prestaciones.

GERENTES

* Mejorar dentro de las posibilidades nuestra red telefónica (se tarda demasiado en la comunicación en aparatos directos).

* Efectuar chequeos periódicos sobre condiciones contractuales del medio, en ventas se puede mejorar la productividad automatizando la operación, solicito ayuda de automóvil para los vendedores.

* Hacer estudios reales de otras empresas para comparar sueldos y prestaciones, arreglar el aire acondicionado para que haga menos ruido.

* En todos los departamentos debe haber disposición de ayudar y de cooperar voluntariamente y de hacer su trabajo, no ayudar aparentando que es una favor el que estamos haciendo, gracias.

SECRETARIAS

* Espero que el comentario y sentir de mis compañeros sean tomados en cuenta para el bienestar de todos como personas y empleados y al igual que el de la empresa (y así desarrollarnos completamente).

* Considero pertinente que los gerentes hablen con su personal para enseñarles como tratara sus compañeros y que al personal que se tome derechos que no le corresponden deje de hacerlos, porque hay muchas personas que "por miedo", "preocupación", "por no tener problemas", se callan y se aguantan, y se callan muchas cosas que no les gustan.

* Me gustaría saber los resultados de esta encuesta.

* Llevar a cabo cursos efectivos y no con instructores aburridos como (Patricio Pimentel).

* Siento que para dar una contestación más abierta deberían de exponer preguntas no de opinión múltiple ya que las personas que lo van a leer y no van a conocer el porque , de las preguntas dejando mucho que pensar.

* Que a cada departamento se le indique que todos somos un equipo y por lo tanto todos somos necesarios en todo y no se piense que se piden las cosas por pedir nada mas, sino por necesidad.

* Salvo mejor opinión, pienso que la evaluación general de las respuestas dadas tanto a nivel obrero hasta llegar al gerencial, puede redituvar que en el clima que impera en IMSA sufren cambios bastantes aceptables que redundarán en grandes beneficios tanto en el aspecto administrativo como en relaciones de compañerismo, logrando objetivos que posiblemente se veían distantes de alcanzar.

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

BIBLIOGRAFIA

- ACHILLES M. F. (1989) Desarrollo Organizacional Enfoque Integral. Editorial Limusa. México
- ARANA F. (1976) Método experimental. Editorial Joaquín Mortiz. México
- ARIAS G. F. (1984) Introducción a la Técnica de Investigación en ciencias de la administración y el comportamiento. Editorial Trillas México
- ARIAS G. F. (1975) Administración de Recursos Humanos Editorial Trillas. México
- BECKHARD R. (1973) Desarrollo Organizacional. estrategias y modelos. Editorial Fondo Educativo Interamericano. México
- BENNIS W. G. (1973) Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Editorial Fondo Educativo Interamericano. México
- BONOME V. M. (1983) Estrategia de Diagnóstico Organizacional. Tesis Inédita de Licenciatura.. UNAM. México.
- BURKE W.W. (1988) Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo. Editorial Sitesa. México
- CONSIDERACIONES ESTRATEGICAS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. (1985) CASO DE VITRO. SECTOR BIENES DE CAPITAL. Mecanograma. México.
- EXPERIENCIAS DE PARTICIPACION EN ORGANIZACIONES. (1985) Memorias del Cuarto Congreso Internacional de D.O. México.
- FORDYCE J. R. (1976) Métodos de Desarrollo Organizacional para ejecutivos Editorial Fondo Educativo Interamericano. México.
- FRENCH W.y BELL C.H. Jr. (1979) Ciencia de la Conducta para el D.O.. Ed. Diana. México.
- GRADOS E. J. (1985) Temas y Técnicas de psicología del trabajo. Tomo I UNAM. México
- GRADOS E. J. (1985) Temas y técnicas de Psicología del trabajo. Tomo II. UNAM. México
- GRADOS E. J. (1985) Temas y técnicas de psicología del trabajo. Tomo III UNAM. México

HAMPTON D.R. (1988) Administración Contemporánea.
Editorial McGraw Hill. México

INTERVENCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL EN EL SECTOR
ASENTAMIENTOS HUMANOS Y OBRAS PUBLICA 1977-1982. SAHOP.
VOLUMEN 1 México.

INTERVENCIONES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL EN EL SECTOR
ASENTAMIENTOS HUMANOS Y OBRAS PUBLICA 1977-1982. SAHOP.
VOLUMEN 2

MARGULIES N. I. R. (1974) Desarrollo Organizacional: Valores,
Proceso y Tecnología
Editorial Diana. México

ROBBINS S. P. (1987) Comportamiento Organizacional.
Editorial Prentice Hall. hispanoamericana S.A. México.

YAREZ E. V. (1984) Desarrollo Organizacional en una empresa
de iniciativa privada. Tesis inédita de Licenciatura. UNAM
México.