

881325 4



# UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, NUMERO  
DE INCORPORACION 8813-25

2j

**CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO  
EN EL PERSONAL DE UNA INDUSTRIA  
LLANTERA**

## TESIS

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

**MONICA CRISTINA GUILLEN NAVA  
GABRIELA MORALES GUTIERREZ**

LIC. JUAN ANTONIO MORA HINOJOSA

DIRECTOR DE TESIS

LIC. CARLOS GUILLERMO SANTAMARIA MEZA

REVISOR DE TESIS

NAUCALPAN DE JUAREZ, EDO. DE MEXICO

1997

**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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

A Dios por permitirnos lograr esta meta

A mis padres, Antonio y Yolanda con profundo agradecimiento por su constante apoyo y su confianza en mi

A Oscar con todo mi amor por su comprensión y motivación

A mi hijo Oscar por ser el motivo para luchar cada día

A mis hermanos con todo cariño por estar siempre conmigo

A mis amigos por su valiosa amistad.

Mónica Guillén

A mi madre, Sra. Josefina Gutiérrez de Morales por el apoyo recibido y por la inquebrantable fé que depositó en mí.

A mi padre, Sr. Lic. José Morales López con profundo cariño y gratitud.

A mis hijos, Andrea y David que son el motor de mi vida.

A mis hermanos, con especial afecto y cariño.

A mi esposo y compañero inseparable Sr. Guillermo Figueroa Zavala, con profundo amor.

A mis amigos y compañeros como tributo a su amistad.

Gabriela Morales

## INDICE

### INTRODUCCION

I.	LA PSICOLOGIA EN LA INDUSTRIA Y LOS PRINCIPALES SISTEMAS DE TRABAJO	
1.1	El hombre, la psicología y el trabajo	1
1.2	El trabajo: su naturaleza, condiciones y motivación	1
1.3	Epoca de la Burocracia. Max Weber	6
1.4	Administración Científica. Frederick Taylor	7
1.5	Movimiento de las Relaciones Humanas. Elton Mayo	9
1.6	Teoría "X", "Y". Douglas McGregor	11
1.7	Teoría de Madurez - Inmadurez. Chris Argyris	12
II.	MOTIVACION Y SATISFACCION EN EL TRABAJO	
2.1	¿Por qué trabaja la gente?	15
2.2	La Satisfacción en el trabajo	18
2.3	Jerarquía de Necesidades de Maslow	33
2.4	Teoría de Dos Factores de Frederick Herzberg	36
III	LA INDUSTRIA Y EL TRABAJADOR EN MEXICO	
3.1	La Motivaciones del trabajador Mexicano	44
IV.	SISTEMA DE CALIDAD TOTAL	
4.1	La experiencia japonesa	53
4.2	Sistema de calidad total	57
V.	CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	
5.1	La cultura de calidad en México	63
5.2	La forma de ser del japonés	65
5.3	Valores tradicionales	67
5.4	La calidad de vida en el trabajo	70
VI.	METODOLOGIA	76
VII.	RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS	83
	CONCLUSIONES	120
	ANEXOS	123
	BIBLIOGRAFIA	136

## INTRODUCCION

La situación actual que estamos viviendo en nuestro país marca una historia sin precedentes como nación que enfrenta retos que lo llevan constantemente a un cambio en la cultura organizacional de sus instituciones públicas y privadas. Nos referimos al tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, el cuál, coloca a los mexicanos en un momento coyuntural en su historia política, social y económica.

Nuestro interés en la calidad de vida de los empleados, nace principalmente de la certidumbre de que al investigar ésto, podemos descubrir lo que los motiva a trabajar bien y lo que los hace sentirse satisfechos con su trabajo. Se puede esperar que la persona tienda a trabajar con mayor intensidad y a estar más contenta en su trabajo, en el mismo grado en que su situación laboral le proporciona más, en lugar de menos de aquello por lo que está trabajando.

Las personas trabajan por muchas razones (para adquirir, para lograr, crear, ganarse el respeto, socializar, dominar) y no, según parece, porque posean alguna necesidad específica innata para el trabajo. Los factores culturales y las experiencias de aprendizaje tienen mucho que ver en por qué un individuo particular trabaja; de esta manera las personas pueden diferir notablemente en lo que consideran importante en la situación laboral.

Algunos autores traducen los objetivos de trabajo en necesidades humanas, y la satisfacción en el trabajo en satisfacción de las necesidades humanas. Puesto que muchos objetivos de trabajo (por ejemplo dinero) satisfacen necesidades como alimento, seguridad, status, etc., sólo de manera indirecta, requiere este enfoque teórico que se identifiquen las necesidades y una descripción de la manera en que los factores de trabajo satisfacen estas necesidades. Maslow y Herzberg han abordado estos conceptos, con la teoría de "jerarquía de necesidades" y teoría "higiene-motivación", respectivamente.

Maslow propone la teoría del desarrollo secuencial de necesidades. Según este psicólogo hay una jerarquía de necesidades humanas y éstas se desarrollan según un orden, de las inferiores a las superiores. Solamente una vez satisfechas las necesidades inferiores surgirán con fuerza motivadora las necesidades de orden superior. Sin embargo, no basta que una necesidad inferior sea satisfecha para que surjan las necesidades de orden superior. Es cierto que algunas de las necesidades tienen fuerza automotivadora, pero la mayoría de ellas deben ser motivadas.

A diferencia de Maslow, Herzberg nota cómo las necesidades inferiores son necesidades que él denomina higiénicas, cuya resolución da por resultado no insatisfacción, no infelicidad. Sólo las necesidades superiores, particularmente las de autorrealización, dan satisfacción y felicidad al trabajador, generando creatividad y productividad.

Distingue pues, entre factores higiénicos y factores motivadores, sólo los segundos generan satisfacción; los primeros son externos al trabajo, mientras los segundos son intrínsecos a él.

Factores higiénicos productores de no insatisfacción son: sueldo, supervisión técnica competente, políticas claras, administración eficiente, condiciones físicas de trabajo, seguridad, etc.

Factores intrínsecos y motivadores que conducen a la satisfacción son: las tareas importantes y autorrealizadoras, el reconocimiento, el elogio, la participación, iniciativa, responsabilidad, decisión, sentimiento de progreso, etc.

Considerando que la mayoría de los trabajadores mexicanos, pasan la mayor parte de sus vidas dedicados al trabajo, y que en la actualidad el empleado se ve afectado muy profundamente por diversos factores que van desde los económicos, sociales y laborales entre otros; se vio la necesidad de analizar e investigar qué factores afectan la satisfacción o la calidad de vida laboral de éstos, y poder dar así, alternativas de solución para un mejor desempeño y resolución del trabajo, mayor satisfacción personal del empleado y mejores oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Se entiende por calidad de vida en el trabajo como una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. También se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él.

Calidad de vida en el trabajo es el resultado del esfuerzo sistemático para proporcionar al personal de todos los niveles, oportunidad de comprometerse e involucrarse activamente en la toma de decisiones individual o de grupo y que conduzca a la vez al desarrollo personal, para lograr una mejor manera de trabajar y desarrollar una organización de trabajo más efectiva.

Cuando la insatisfacción en el trabajo esta patente en una industria, puede conducir a conductas que resulten en perjuicio de la organización v. gr. (ausentismo, rotación más alta, etc.). Por tal motivo, el mantenimiento de la satisfacción o calidad de vida en el trabajo en los empleados, será algo que redunde en beneficio de la empresa y del trabajador.

Retomando los conceptos básicos de las teorías de A. Maslow y de F. Herzberg, se planeó la realización de una investigación acerca de los factores que satisfacen las necesidades de los empleados, así como de aquellas necesidades que son las que los motivan a trabajar con mayor efectividad, planteándose como Hipótesis de trabajo: "El promedio de satisfacción que existe en los empleados de una Industria LLantera es mayor del 50%".

## OBJETIVO GENERAL

Determinar las variables que influyen en la Calidad de Vida de los empleados de una empresa y diseñar un instrumento de diagnóstico que permita medir el nivel de satisfacción de cada una de ellas.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- a) Conocer la percepción del personal de una Industria Llantera con respecto a su trabajo, para implementar planes de acción que permitan incrementar la calidad de vida en el trabajo.
- b) Evaluar cuáles son los factores que tienen mayor importancia en la satisfacción del trabajo.
- c) Analizar si existen diferencias entre las diversas áreas de la empresa con respecto a la importancia atribuida a cada factor.

Se propuso realizar una investigación de campo dadas las características del estudio, ya que éste asume las formas de exploración y la observación en un escenario natural, mediante la aplicación de un cuestionario en el que no hubo manipulación de variables.

El tipo de diseño y análisis fué Ex-post-facto a nivel descriptivo, el cual, se eligió por considerarse el más adecuado para efectuar el diagnóstico y porque es útil cuando se quieren hacer aplicaciones posteriores para poder evaluar si los resultados son consistentes en el tiempo.

La parte teórica de la investigación consistió en la revisión de las teorías con mayor trascendencia en la administración moderna que incluyen a autores como M. Weber, F. Taylor, E. Mayo, D. McGregor; finalizando con las Teorías de Maslow y Herzberg, que son la que fundamentan el presente trabajo.

Posteriormente se analizó la motivación y satisfacción en el trabajo, describiendo las variables que afectan al trabajador en su desempeño y la influencia que ejercen en él.

Finalmente se expuso desde el punto de vista de Rogelio Díaz Guerrero, las motivaciones y manera de ser y actuar del mexicano con respecto a como ve, vive y siente el trabajo, para entender su conducta a veces inexplicable para otras culturas, así mismo se hace una breve reseña sobre el desarrollo de la cultura de calidad en México y sus valores.

La parte práctica consistió en la elaboración de un instrumento de diagnóstico que permitiera conocer el nivel de satisfacción del personal de una Industria Hulera, teniendo como variables a evaluar: La empresa y su administración, contenido y stress en el puesto, relaciones en el trabajo, liderazgo, reconocimiento, desarrollo humano, compensaciones y condiciones de trabajo.

La muestra seleccionada para el estudio consistió en una población de 258 empleados de confianza.

Este estudio está dirigido a las empresas interesadas en conocer y entender la manera de actuar de sus empleados, para tratar de orientarlas hacia una cultura de calidad en el trabajo, que permita integrar los valores tanto institucionales como individuales, ya que éstos son los que impulsan o frenan el desarrollo que surge como una respuesta a la preocupación de preparar y adaptar a las organizaciones a esta era de constante cambio y de retos trascendentes.

Dentro de una estructura social sumamente compleja como la nuestra, es muy fácil caer en la absolescencia y tecnocracia, perdiendo el verdadero sentido de la participación del individuo en el núcleo socioeconómico y laboral al que pertenece.

No pretendemos profundizar en toda una teoría sobre la calidad de vida en el trabajo, sin embargo, queremos señalar aquellos aspectos del trabajo que lo entendemos más como un fenómeno liberador, actualizador y trascendente para el ser humano. Desde luego rechazamos todo sistema de trabajo enajenante que frustra y mata psicológicamente las capacidades y los talentos del hombre, así como su motivación, creatividad y responsabilidad.

En primer término, el trabajo es natural al hombre; es decir, es una forma natural de establecer un contacto con la naturaleza, con el cosmos. Maslow dijo: "Trabajar no será para nosotros un escape de nosotros mismos, sino una expresión creativa de las fuerzas espontáneas de la persona que ha afirmado conscientemente su relación con el mundo y con sus semejantes".

## **CAPITULO I**

### **LA PSICOLOGIA EN LA INDUSTRIA Y LOS PRINCIPALES SISTEMAS DE TRABAJO**

#### **1.1 EL HOMBRE, LA PSICOLOGIA Y EL TRABAJO.**

La preocupación científica por el trabajador y sus problemas es de reciente origen, aunque dispersas referencias a la materia pueden rastrearse en épocas remotas. Desde el punto de vista de la medicina industrial, la monografía de Paracelso "Enfermedad del minero y otros padecimientos de los mineros", publicada en 1567, es un hito importante, pero el libro de texto más antiguo parece haber sido "Enfermedad de los artesanos", de Bernardino Ramazzini (1633-1714).

Importantes estudios sobre trabajo, movimiento y fatiga fueron efectuados por los fisiólogos Coulomb y Marey en los siglos XVIII y XIX, respectivamente. Pero la moderna psicología industrial no podía comenzar hasta que la psicología general llegara a ser ciencia experimental; suceso que data de 1879, cuando Wilhelm Wundt fundó en la universidad de Leipzig el primer laboratorio dedicado al estudio científico de la conducta humana.

Antes de esta fecha, la psicología era considerada como una rama de la filosofía, y la información de que se disponía se basaba en teorías de gabinete, o bien era el resultado de una observación y de una intuición más o menos sagaces.

Los rápidos avances efectuados por las ciencias físicas del siglo XVII en adelante, desviaron la atención científica de los problemas más específicamente humanos, y no fué hasta los primeros años del siglo XX cuando se hicieron intentos de aplicar la nueva psicología experimental a los problemas de la industria; sin embargo existe un antecedente de este intento denominado Epoca de la burocracia (Brown, C. 1982)

#### **1.2 EL TRABAJO: SU NATURALEZA, CONDICIONES Y MOTIVACION**

El punto de vista ortodoxo del trabajo, aceptado por la mayoría de los directores y psicólogos industriales es sencillo, y más de medio siglo de psicología industrial y más de un siglo de práctica directiva se fundan en él. En lo tocante a la naturaleza del trabajo, el punto de vista ortodoxo acepta la opinión del antiguo testamento: que el trabajo físico es una maldición impuesta al hombre como castigo de sus pecados, y que el hombre prudente trabaja con el exclusivo objeto de sostener la vida de su familia y la suya propia o, si tiene suerte, a fin de reunir una cantidad que le permita entregarse a las actividades que realmente le agradan.

En lo que respecta a las condiciones de trabajo, se supone que las mejoras en las condiciones mitigarán hasta cierto punto el disgusto natural del trabajador y ayudarán, además, a conservarlo en un estado físico saludable que le permitirá desplegar mayor eficiencia en el sentido mecanicista. Finalmente, ante el problema de la motivación del trabajo, la hipótesis del "pan y el palo" sostiene que el principal incentivo positivo es el dinero, y el negativo fundamental es el temor al desempleo.

En los últimos años, estas opiniones se han modificado en muchas formas. Se reconoce ahora que algunas personas pueden disfrutar de su trabajo, que las mejoras en el ambiente de trabajo suelen tener repercusiones más profundas de lo que se creía, y que entre los incentivos pueden contar el "bienestar" y las actividades sociales.

La ocupación plena obligó a los dirigentes de la industria a reconsiderar la teoría del pan y el palo. No obstante, los postulados básicos persisten en algunos medios. Todavía se supone que la mayoría de la gente no trabaja voluntariamente, que el dinero es el incentivo más poderoso y que la tarea del psicólogo industrial es determinar la influencia que los factores ambientales como la temperatura, el ruido, la humedad, la buena o mala iluminación, etc., ejercen sobre el trabajador.

El estudio del tiempo y de el movimiento servirá para eliminar los movimientos ineficientes y convertirá al obrero en una máquina más efectiva. De hecho mucho de lo que se presenta bajo el nombre de psicología industrial debería llamarse, con más justicia, fisiología industrial.

Ahora bien, la moderna investigación ha demostrado que esas opiniones son incorrectas, y es muy importante que se reconozca este hecho. Como hemos señalado, resultan enteramente incorrectas cuando proyectamos la naturaleza del trabajo contra un fondo histórico y cultural: fueron, si acaso, parcialmente válidas, en el apogeo de la época de la Revolución Industrial. El nuevo enfoque acerca del trabajo, nos dice que:

1. El trabajo es una parte esencial de la vida humana, puesto que es el aspecto de la vida que confiere condición y liga a la sociedad. Por lo común, hombres y mujeres gustan de su trabajo, y en casi todos los períodos históricos ha sucedido así. Cuando no les gusta, la falla se encuentra en las condiciones psicológicas y sociales del trabajo más bien que en el trabajador. Por lo demás, el trabajo es una actividad social.

2. El estado de ánimo del trabajador (que el trabajo lo satisfaga o no) no tiene la menor relación directa con las condiciones del trabajo. Las investigaciones sobre la temperatura y la iluminación, el estudio del tiempo y el movimiento, del ruido y de la humedad, no afectan para nada el estado general, aunque en ocasiones sí son de importancia desde el punto de vista de la salud física y de la comodidad en el trabajo.
3. Existen abundantes incentivos, entre los cuales, bajo condiciones normales, el dinero es uno de los menos importantes. El desempleo es un poderoso incentivo negativo, precisamente porque el punto número 1 es verdadero. Es decir, se teme al desempleo porque separa al individuo de la sociedad.

Es un empeño inútil intentar definir exactamente lo que significa la palabra "trabajo". Si la definición se construye en términos de dinero, la trabajadora ama de casa queda excluida; si se hacen intervenir términos de placer o selección, es fácil demostrar que para algunas personas el trabajo y el juego son prácticamente la misma cosa. ¿Es posible imaginarse a una persona que posee una gran fortuna y sigue someténdose a la rutina del trabajo monótono?. La contestación a esa pregunta, es que sí es posible.

Si se empieza por aceptar que los únicos incentivos del trabajo son el dinero y el temor, semejante conducta se antoja incomprensible. La creencia de que el dinero es el único motivo, o por lo menos el más importante de los motivos para trabajar, es tan tonta, que cualquiera que la sostenga seriamente queda automáticamente incapacitado para comprender la industria o al trabajador industrial. El trabajo es fundamentalmente, una actividad social, que cumple dos funciones principales: producir los bienes que la sociedad necesita, e integrar al individuo en los sistemas de relaciones que constituyen la sociedad. Cualquier definición del trabajo que omita el hecho de que es una actividad social, será incompleta.

Reconociendo esto, los profesores Miller y Form observan que "los motivos para trabajar no pueden restringirse a las necesidades económicas, porque los individuos pueden seguir trabajando aunque no necesiten más bienes materiales. Incluso si está garantizada su seguridad y la de sus hijos, continúan trabajando. Esto se debe, evidentemente a que las recompensas que obtienen de su trabajo son sociales, tales como el respeto o la admiración de sus compañeros. Para algunos, el trabajo es un manantial de satisfacciones para el ego, que logra ganar poder y ejercerlo sobre otros. Para todos, el trabajo brinda compañía y vida social"

El segundo aspecto del trabajo que tenemos que examinar es el ambiente en el que se efectúa, las condiciones materiales y psicológicas que lo rodean. También en este caso, el observador solo tiene que mirar a su alrededor para apreciar que, no obstante lo deseables que puedan ser las buenas condiciones de trabajo (en el sentido material), tienen poca o ninguna relación directa con el estado de ánimo satisfactorio.

Debe entenderse que las malas condiciones de trabajo en sí mismas prácticamente no tienen nada que ver con el estado de los trabajadores o con su actitud hacia el trabajo. Ejemplo de esta afirmación lo revela el siguiente relato:

En un matadero de cerdos londinense había un pequeño cuarto en el que se lavaban y separaban las vísceras, para utilizarlas con otros propósitos. La habitación estaba bajo el nivel del suelo, su escasa iluminación era artificial, y era además fría y húmeda; se trataba, en una palabra, de una muestra perfecta de lo que no debe ser un cuarto de trabajo. El suelo estaba cubierto de sangre, agua y el contenido intestinal de los animales, y el olor era extremadamente desagradable para cualquier visitante.

Sin embargo, en ese ambiente tan lejano de lo actual, trabajaban alegremente seis muchachas, que se pasaban el día riendo y cantando. Un funcionario médico recién ingresado a la empresa y un tanto impresionado por el espectáculo, recomendó que se remplazara a las muchachas por hombres y se les trasladara a otro departamento, a que ciertas limitaciones a la construcción impedirían la menor mejora inmediata de las condiciones. Esta propuesta tan bien intencionada desencadenó tal tempestad de protestas, que tuvo que retirarse de inmediato. Las muchachas querían saber que andaba mal en su trabajo. ¿Por qué se les censuraba? ¿Acaso no cumplían bien su obligación? Y si la dirección no estaba satisfecha con su trabajo, ¿por qué no les decía y les daba una oportunidad para tratar de mejorarlo?-

Esas muchachas formaban un grupo de trabajo feliz, todas eran amigas, creían que hacían un trabajo delicado, y estaban bajo el control de un buen supervisor que les dejaba tomar todo el tiempo que necesitaran en el trabajo y las elogiaba atinadamente. Sin embargo, en otros departamentos de la misma fábrica, bien alumbrados, con buena calefacción y bajo las mejores condiciones materiales, trabajaban centenares de muchachas sin dejar de refunfuñar acerca del trabajo. No había nada especial en relación con las seis muchachas del cuarto pequeño; veinte años antes el grupo era diferente, el personal cambiaba, pero el estado general siempre fue satisfactorio.

No es necesario decir que no estamos recomendando malas condiciones de trabajo, o intentando negar que el ambiente físico sea de la mayor importancia y que las malas condiciones influyan desfavorablemente sobre la salud y el estado de ánimo. Pero no cabe duda que las buenas condiciones físicas pueden coexistir con el mal ambiente, y las malas condiciones con estados psicológicos apropiados.

Las buenas condiciones físicas del trabajo mejoran en ocasiones el estado general, pero no lo crean sin más.

Toda la investigación moderna demuestra que los seres humanos, individual o colectivamente, son más sensibles a los cambios de la atmósfera psicológica, a las intenciones, implicaciones y sugerencias que a cualquier uno de los cambios ordinarios en el ambiente físico. Una palabra inconveniente, una frase mal interpretada, harán descender el nivel psicológico o la eficiencia en un grado mucho mayor que los ascensos o disminuciones de temperatura, humedad o intensidad de iluminación.

Por estas razones, los estudios recientes de psicología industrial, sin dejar de reconocer la gran importancia de las buenas condiciones en el ambiente físico del trabajo, se preocupan más por descubrir motivos, intenciones y actitudes.

Se ha intentado muchas veces investigar las necesidades más apremiantes que, según los trabajadores, las empresas deberían satisfacer, con miras a utilizarlas como incentivos. Como sería de esperarse, se descubrieron divergencias de opinión, relacionadas con el sexo, la edad, la clase y los problemas particulares de las diferentes empresas. Las mujeres se inclinaban a atribuir mayor importancia que los hombres a las buenas condiciones de trabajo, mientras que los hombres solían insistir más que las mujeres en la importancia de tener oportunidades de ascenso. Si el jefe de la empresa no era apreciado, la necesidad de un buen jefe naturalmente ocupaba un lugar más destacado en la lista que en las fábricas en que no existía tal problema. Sin embargo, lo que realmente sorprende en los resultados de las investigaciones efectuadas, es la notable coincidencia en relación a lo que los obreros consideran como los factores más importantes en su empleo.

Cuando una empresa británica pidió a 325 operarias que colocaran diez puntos en orden decreciente de importancia, el trabajo permanente encabezó siempre la lista, en segundo lugar quedaron las buenas condiciones de trabajo (en sentido físico y psicológico), y en sexto lugar los altos salarios (Wyatt, Sangdon y Stock, 1937)

Otro estudio de 100 empleados de almacenes y 150 trabajadores variados, mostró que los buenos sueldos aparecían en sexto y séptimo lugar, en una lista de doce; en ambos grupos lo que más contaba era la oportunidad de ascender, y en segundo lugar estaba el trabajo permanente (Chant, 1932).

### 1.3 EPOCA DE LA BUROCRACIA

Las raíces históricas de las estrategias centradas en cambios estructurales para mejorar las organizaciones son antiguas y variadas. Se remontan en primer lugar, a MAX WEBER, creador de la teoría burocrática (Weber, M. 1947).

Weber sociólogo alemán, descontento con el funcionamiento de las instituciones de su época, desarrolló un modelo ideal de la organización basado en la lógica y la razón.

Las principales características de este modelo fueron:

- Especialización y división de labores.
- Posiciones escalonadas jerárquicas, para asegurar orden y control.
- Sistema de reglamentaciones para asegurar coordinación y consistencia.
- Relaciones interpersonales para lograr trato justo.
- Empleo y promociones basado en calificaciones técnicas.

La gran mayoría de los autores clásicos en el campo de la teoría de la organización, han seguido este modelo y han desarrollado una serie de principios de la organización. Su estrategia de cambio consiste en recomendar que las organizaciones adopten estos principios y los ejecutivos superiores los hagan cumplir.

Consideran que especificando a cada cuál lo que debe de hacer, tanto a nivel personal como a nivel departamento y delimitando a cada cual su responsabilidad y autoridad, todo marchará mejor. Este modelo da por cierto, de manera simplista, una serie de planteamientos como los siguientes:

- Que los miembros de la organización, en razón de su contrato laboral, aceptarán todas las directivas de la gerencia.
- Que la gente a la cual se le asigna responsabilidades, aceptará sin preguntar.
- Que la gente aceptará los objetivos de la organización y luchará por lograrlos.
- Que no se resistirán los cambios que promueven el mejoramiento de la organización.

En síntesis, se asume que la organización es una máquina y que si todas sus partes (individuos y grupos) cumplen con su función, todo marchará bien.

#### 1.4 EPOCA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Esta época se caracteriza por las aportaciones de FREDERICK W. TAYLOR. Debido a su colaboración en el inicio de la ciencia de la administración a principios del siglo XX, a Taylor se le conoce como el "padre de la administración científica" (George, F. 1974).

De acuerdo con el punto de vista de Taylor, la solución para incrementar la eficiencia en el departamento sería diseñar los puestos científicamente. Con base en el enfoque de Taylor se podría analizar cada puesto, operación y proceso para determinar la mejor manera de desarrollo (o sea reducir al máximo los movimientos del personal y lograr que el trabajo se realizara en el menor tiempo posible) para capacitar más tarde a los obreros en el aprendizaje de este método. Según Taylor, había ciertas reglas, principios, leyes y conceptos que se podían aplicar para diseñar los puestos, incrementando así la eficiencia de quien lo desempeñara. Para determinar lo que él consideraba "la manera más adecuada" de desempeñar su trabajo, Taylor optó por dividir cada tarea en grupos de elementos individuales. Cada elemento constituía una parte pequeña pero importante del total. Con cronómetro en mano, Taylor calculaba el tiempo que le tomaba a un individuo concluir cada elemento de la tarea.

Tomando en cuenta retrasos ineludibles y pequeñas interrupciones del trabajo para tomar un breve descanso y juzgando también el esfuerzo que el individuo realizaba en el desempeño de su trabajo, podría sumar los tiempos de los elementos individuales para obtener el tiempo total necesario para realizar una tarea.

De acuerdo con Taylor era posible determinar científicamente un standar del rendimiento del obrero que constituía un "día de trabajo adecuado". Parte del enfoque de Taylor, era estudiar los movimientos de los obreros y cómo éstos hacían uso de sus utensilios con el objeto de simplificarles su labor.

Encontró que en la mayoría de los casos se podían lograr los mismos resultados con menos o menores movimientos. Así Taylor dió gran impulso a los estudios de tiempos y movimientos.

Taylor suponía que al obrero se le remuneraba por producir, y que éste debía estar dispuesto a seguir las instrucciones y los métodos que le indicasen sus superiores. Para motivar a los empleados a que cooperaran, Taylor introdujo el concepto del plan de trabajo diferencial asociado con el pago de salarios.

De acuerdo con este plan se establecieron dos tipos de tarifas. Si un individuo producía a un nivel estándar, se le pagaría determinada tarifa por cada unidad producida, digamos que ésta fuera de \$5.00 por unidad. Si este mismo individuo superara el nivel estándar, se le pagaría de acuerdo con una segunda tarifa de \$10.00 y esto mismo ocurriría por cada unidad que el individuo produjera no sólo en las unidades que superaran en el nivel estándar.

Taylor creía que la administración estaba en posibilidades de adoptar este método debido al incremento en la productividad y a que el incentivo de un aumento en el salario motivaría a los obreros y a la administración a responder adecuadamente.

Taylor no consideraba como único aspecto importante la Ingeniería Industrial. Él era partidario de diferenciar las funciones de un empleado; es decir, que el supervisor debería organizar el trabajo, mientras que el empleado debía encargarse de la realización física del mismo. Antes se acostumbraba que cada individuo organizara su propio trabajo. Con la práctica y la observación Taylor logró idear un enfoque eficaz del desempeño de una labor, el supervisor le indicaba que es lo que debía hacer, más no cómo debía hacerlo, insistiendo en el mismo aspecto de separar la planeación administrativa de las operaciones y de incrementar la eficiencia mediante la especialización, Taylor logró también que cristalizara su concepto de lograr una dirección funcional. De acuerdo con este plan, un obrero podía tener varios supervisores, siendo cada uno de ellos un especialista en una determinada área de trabajo.

Taylor pretendía intercambiar las ideas de la administración, con las ideas del obrero, estaba plenamente seguro de que no había motivo alguno por el cual ambos no pudieran colaborar juntos en la realización de metas comunes. Consideraba también que la mejor manera de obtener ésta colaboración consistía en ofrecer incentivos para incrementar la producción. Si al obrero se le brindaba esta oportunidad, él estaría dispuesto a seguir los métodos de la administración así como sus instrucciones (Brown, C. 1982).

Desde un punto de vista administrativo, estaba absolutamente seguro de que el incremento en la productividad sobrepasaría el incremento en el costo. Sin embargo después de dos o tres décadas de gran popularidad, este movimiento, con su criterio exclusivamente ingenieril, empezó a perder algo de prestigio y brillo debido a su incapacidad para resolver ciertos tipos de problemas administrativos. Poco después se hizo evidente que la mayoría de los problemas administrativos se debían a fenómenos humanos y no mecánicos. Tal razonamiento y visión impulsó el surgimiento de la época de las Relaciones Humanas (Murillo, S. 1982).

## 1.5 MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS

El movimiento de las relaciones humanas, fué como una reacción contra la impersonalidad de la época de la administración científica. En tanto ésta maduraba, aumentaba la conciencia de que los recursos humanos eran más valiosos que todo lo que una empresa posee (George, F. 1974).

Los principales personajes que participaron en dicha época fueron ELTON MAYO, psicólogo de profesión, y FRITZ ROTHLESBERGER, un sociólogo. Su interés primordial era analizar la relación entre los aspectos psicológicos del trabajo, y los de la productividad; es decir, estudiar el efecto que podrían producir las condiciones de trabajo en la productividad. A principios de 1924 se inició una serie de experimentos en la subsidiaria HAWTHORNE de la Western Electric Company en la ciudad de Chicago, estos experimentos se desarrollaron durante años, hasta principios de la década de los treinta. Los resultados del estudio completo se pueden resumir en los resultados de un experimento realizado con un grupo de trabajadoras cuya labor consistía en ensamblar aparatos telefónicos (Mayo, E. 1945).

Al iniciar el experimento se agrupaban las operarias en grupos de 100 y a cada una se le ofrecía un incentivo de acuerdo con el rendimiento total de grupo. Entonces se solicitó el consentimiento de cinco operarias para participar en el experimento. Antes de iniciarlo, se obtuvieron ciertos informes a cerca de la producción, para observar los progresos en la manufactura a medida que se desarrollara el experimento. Con el transcurso del tiempo y manteniendo un control muy minucioso y elaborado, se obtuvo la historia del experimento, a través de la siguiente secuencia:

1. Al grupo femenino se le trasladó del departamento de montaje a un departamento independiente.
2. Se optó por modificar el sistema de incentivos para que cada empleada fuera remunerada de acuerdo con el rendimiento de las cinco y no de acuerdo con el rendimiento de las 100.
3. Se establecieron dos períodos de descanso (uno por la mañana y otro por la tarde) de cinco minutos cada uno.
4. Los períodos de descanso se ampliaron posteriormente a 10 minutos.
5. Más adelante se redujeron estos períodos de nuevo a 5 minutos, pero el número de períodos de descanso se aumento a seis.
6. Se eliminaron cuatro períodos de descanso, quedando dos períodos de 10 minutos cada uno, sin embargo, por la mañana se les ofrecía café, sopa o un sandwich; por la tarde se les ofrecía también un bocadillo.
7. Se amplió el período de descanso de la mañana a 15 minutos ofreciendo los mismos alimentos.

8. Se produjeron cambios en el horario de trabajo, eliminando una hora al final del día y descansando los sábados.
9. Se efectuaron cambios en el sistema de alumbrado, ventilación y aspectos similares.

Antes de instituir cualquier cambio, se solicitaba la opinión de la operarias. De este modo tenían la oportunidad de expresar su punto de vista o de sugerir a su supervisor, sus ideas y sugerencias que se tomaban en cuenta, e incluso había ocasiones en que las operarias podía tomar decisiones con respecto al experimento. Así mismo, los supervisores del grupo femenino, formaban parte del grupo experimental y mostraban un poco más de interés personal en dicho grupo que los supervisores anteriores. A medida que avanzó el experimento se observó un incremento en la productividad. Se encontró que el ausentismo, era menor que en el departamento principal de montaje; que se requería menos supervisión y se observaba un espíritu más entusiasta que en el otro departamento. Una vez que transcurrieron varios años y que todos se convencieron de que definitivamente había una relación entre la productividad y los diversos factores antes mencionados, se optó por adoptar el sistema inicial y todo volvió a ser como antes, es decir, se eliminaron los períodos de descanso y de café y el sistema de alumbrado volvió a ser deficiente; la producción para sorpresa de los investigadores, volvió a incrementarse.

Este experimento, provocó varios cambios en la ideología. Los estudios Hawthorne, indicaron que la productividad no solo se relacionaba con los incentivos y las condiciones de trabajo. Es decir, que el tipo de supervisión utilizada, (trataba de entender al personal en vez de mostrarse autoritario) era vital en el efecto y la influencia del grupo, ya que este se mostraba con mayor solidaridad y cohesión.

De similar importancia es tener la oportunidad de ser escuchado y de participar en los proyectos de una empresa; los resultados de este experimento obligaron a prestar mayor atención al aspecto del trabajo y del individuo en vez de sólo prestar atención a los aspectos técnicos y económicos (Murillo, S. 1982).

Al mismo tiempo que surgieron estos descubrimientos, también surgieron innovaciones en el plano industrial. Uno de los más importantes fue el enorme deseo de sindicalización y el resultado fué una creciente rivalidad entre la administración y los empleados. Mientras la supervisión antes y durante la década de los años 20 se caracterizaba fundamentalmente como autoritaria por naturaleza, en 1930 adoptó una actitud por completo contraria.

Se adoptó la filosofía de ofrecer un buen trato al personal para tratar de mantenerlo contento. Esta actitud fué tan poco efectiva como la primera. Es indudable que los resultados en los estudios Hawthorne, junto con los aspectos económicos y sociales de aquella época provocaron un cambio en la estrategia administrativa.

El verdadero problema radicaba en el hecho de que existía una mala interpretación con respecto a la esencia de las relaciones humanas. La administración hacía sus propias deducciones y con base en ellas llegaba a conclusiones que en realidad no eran válidas.

Si bien cada uno de los enfoques antes descritos, tuvo su "época", ninguno se ha desvanecido o ha sido remplazado por completo por la escuela que lo sucedió; de hecho todavía hay seguidores de cada uno de estas escuelas.

### **1.6 TEORIA "X" "Y" DE MCGREGOR**

El punto de vista tradicional, que Douglas McGregor (1960) denomina teoría "X" (en contraste con su teoría "Y"), sostiene que:

- El ser humano promedio tiene una aversión inherente al trabajo y lo evitará si puede.
- Debido a las características humanas de aversión al trabajo, la mayoría de los empleados, pueden ser coaccionados, controlados, dirigidos y amenazados con castigos para obligarlos a que hagan el esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos de la organización.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitarse responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y, sobre todo desea seguridad.

Este punto de vista claramente sostiene que la motivación se logrará principalmente por temor y que el gerente o supervisor debe mantener estrecha vigilancia sobre sus subordinados, así los objetivos de la organización e incluso los objetivos personales de seguridad, van a ser obtenidos. En pocas palabras; el gerente debe proteger a sus empleados de sus propias desventajas y debilidades y, si es necesario, presionarlos para que entren en acción. Este punto de vista, si bien de ninguna manera carece de quienes lo apoyen, es anticuado a la luz de los conceptos modernos apoyados por la investigación.

La Teoría "Y" que McGregor denominó "integración de los objetivos", sostiene que:

- El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar, dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y será ejecutado voluntariamente), o una fuente de castigo (y se evitará si es posible).

- El control externo, la amenaza y el castigo, no son los únicos medios para producir el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. El hombre ejercerá autodirección y autocontrol en el servicio de los objetivos a los cuales está comprometido.

- El compromiso hacia los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su logro. La más importante de tales recompensas como por ejemplo, la satisfacción del ego y la autorrealización, pueden ser productos directos del esfuerzo orientado hacia los objetivos de la organización.

El ser humano aprende bajo condiciones adecuadas, no solo a aceptar, sino a buscar responsabilidades.

- La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad aplicados a la solución de problemas organizacionales, está ampliamente distribuida entre toda la población.
- Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio solo están parcialmente utilizadas.

La teoría "Y" en contraste con la teoría "X", enfatiza el liderazgo gerencial mediante la motivación por objetivos, permitiendo a los subordinados experimentar una satisfacción personal en la medida en que contribuya al logro de los objetivos.

### **1.7 TEORIA DE MADUREZ-INMADUREZ DE ARGYRIS**

Muchos científicos de la conducta se han interesado en los efectos del ambiente organizacional sobre la personalidad humana. Entre quienes han dedicado considerable atención a este problema está CHRIS ARGYRIS. El cree que la organización hace demandas a sus miembros individuales que son incongruentes con sus necesidades y con su orientación general hacia la vida, la cual es, esencialmente llegar a tener cada vez mayor grado de madurez (Argyris, C. 1956).

De acuerdo con Argyris, la personalidad humana en nuestra cultura muestra tendencias de desarrollo que implican progresar de la inmadurez a la madurez. Estas tendencias incluyen, desde la infancia hasta la edad adulta; llegar a ser cada vez más activo, más independiente de los demás, tener intereses más profundos, ocupar una posición del mismo nivel o superior en relación con sus iguales y desarrollar la conciencia y el control sobre sí mismo.

De acuerdo con ARGYRIS, los gerentes suelen pasar por alto la necesidad que tienen los individuos de funcionar en una forma madura, adulta y crítica en las organizaciones en donde son aplicados los principios clásicos de la organización formal, sin tomar en cuenta a la personalidad humana.

Sobre la base de un análisis lógico, concluye que los principios de la organización formal establecen requerimientos a individuos relativamente saludables, que son congruentes con sus necesidades de madurar, estas necesidades humanas de madurez tienden a ser descuidadas por la tendencia de la organización formal a centrarse en la especialización de tareas, en la cadena de mando, en la unidad de dirección y de control. Bajo estas condiciones han reducido a sus mínimo la oportunidad satisfacer las necesidades humanas, con el resultado de que es probable que se desarrolle un sentimiento de frustración, conflicto y fracaso.

Argyris, formula su hipótesis diciendo que la incongruencia entre el individuo y la organización puede proporcionar la base para un reto continuado, el cual, a medida que se acerque tenderá a ayudar al hombre a incrementar su propio progreso y a desarrollar organizaciones que tiendan a ser viables y efectivas (Argyris, C. 1964).

La incongruencia entre el individuo y la organización puede ser el elemento para aumentar el grado de efectividad de ambos.

Argyris reconoce que si bien no todos los trabajadores están anslando aceptar más responsabilidades, la mayoría de ellos responde al reto de un clima de trabajo, en el cual sean tratados como individuos maduros. En un clima así, llegan a estar altamente motivados en el trabajo, dando como resultado que tanto sus necesidades individuales como las de la organización sean congruentes.

### Referencias bibliográficas

1. Argyris, Ch. Research trend executive behavior  
Advanced Management, Vol. 21 No. 3 New York, 1956 p.p 25-27
2. Argyris, Ch. Intergrating the individual and the organization  
Willey, New York, 1964 p.p. 63
3. Baron, B. Psicología un enfoque conceptual  
Ed. Interamericana, México, D.F. 1983. Cap. 1 y 2
4. Brown, J. La psicología social en la industria  
Ed. Fondo de Cultura Económica, Mexico, D.F. 1982. p.p. 11-48
5. Davidoff, Linda. Introducción a la psicología  
Ed. McGraw Hill, México, 1983 cap. 5
6. Fleishman, E.A. Estudios de psicología industrial y del personal  
Ed.Trillas, México, D.F. 1979. cap. 3 y 8
7. Mc Gregor, Douglas The human side of enterprise  
Mc Graw Hill, New York, 1960
8. Mayo, Elton. The social problems of an industrial civilization  
Harvard University, Boston, 1945
9. Murillo, Soria. Relaciones Humanas  
Ed. Limusa 1a. edición, México 1982 cap. 6
10. Taylor, Frederick. The principles of scientific management  
Harper & Row, New York, 1911
11. Weber, Max. Theory of social and economic organization  
Free Press, New York, 1947

## CAPITULO II MOTIVACION Y SATISFACCION EN EL TRABAJO

Mucho autores contemporáneos creen que el elemento más crítico en la organización es el hombre. Ya sea que nuestra meta sea encontrar mejores caminos para que la organización lleve a cabo sus asuntos, o que sencillamente queramos comprender la manera en que opera, la atención se debe enfocar sobre su personal. Las organizaciones vigorosas invariablemente tienen una mayoría de "buenos trabajadores"; personas que están obviamente muy motivadas y parecen derivar gran satisfacción de lo que están haciendo. Por contraste las organizaciones enfermizas parecen estar sobrecargadas de personas insatisfechas y pobremente motivadas.

¿Cómo se explica esta diferencia? ¿Será que las empresas prósperas hacen una mejor selección de empleados?. Esto parece dudoso si se toma en cuenta que hasta la mejor selección posible está muy lejos de ser perfecta. Parece mucho más plausible que las organizaciones vigorosas respondan de mejor manera a las necesidades humanas.

La mayoría de los autores modernos están convencidos de que para comprender mejor la salud organizacional se tiene que estudiar los principios básicos que gobiernan la motivación humana, así como los factores que contribuyen al sentimiento de satisfacción individual en el trabajo. Ordinariamente se da por supuesto que la satisfacción resulta directa o indirectamente de la habilidad de la organización para responder a las necesidades humanas. Igualmente, la productividad (la otra señal principal de una organización vigorosa) depende principalmente del grado en que los individuos son "motivados" para el trabajo (Howell, 1979).

Por tanto, es importante analizar primeramente por que trabaja la gente, que la hace trabajar con entusiasmo, qué factores en la situación laboral conducen a sentimientos de satisfacción o insatisfacción.

### 2.1 ¿POR QUE TRABAJA LA GENTE?

Desde el punto de vista histórico, apenas si existe alguna razón para creer que el hombre tiene un deseo innato de trabajar. Más bien la "ética del trabajo", principalmente de la doctrina calvinista (la ética de los protestantes de que el trabajo es agradable a Dios), y del Darwinismo social en el que el trabajo tiene un valor de supervivencia, (Bass, Barret, 1972).

La sociedad moderna ha tenido tradicionalmente en muy alta estima a aquellos individuos que logran cierto éxito mediante un trabajo arduo, condenando con la misma vehemencia a los que fracasan por falta de un trabajo esforzado.

Se ha desarrollado un sistema de remuneraciones sociales y castigos, para asegurarse que estas actitudes se infundan a los niños desde sus primeros años, y para que las conserven durante toda su vida. Sin embargo, hay pruebas de que la situación está cambiando. En la actualidad la sociedad no tiene el trabajo arduo en tan alta estima como en otros tiempos (Vroom, 1964). Más aún existen segmentos en la sociedad en los que las presiones laborales están en gran parte ausentes, u operan para producir actitudes de trabajo negativas. Por ejemplo en el caso de marginados en muchas áreas en las que el desempleo crónico es parte de la vida misma. En estos casos se estigmatiza la ociosidad; por el contrario, con frecuencia se admira sobre todo los demás al individuo que logra cierta riqueza o posición a base de esfuerzo mínimo. Por lo anterior, parece que las actitudes laborales negativas se aprenden con la misma facilidad que la positivas. Parecería que la gente trabaja no porque este sea de esa manera sino porque la sociedad ha hecho que muchas cosas dependan del trabajo, desde los elementos básicos de alimentación y vivienda, hasta la aprobación social y estima por sí mismo.

Otros autores mencionan que las personas trabajan porque necesitan ganarse la vida para sobrevivir: "el que no trabaja no come". En todas las culturas, las personas de todas las razas trabajan. En las culturas primitivas, por supuesto, la supervivencia es quizá la razón más importante para trabajar (Huse, 1986)

Otro motivo importante por el que la gente trabaja es el que la sociedad espera que las personas lo hagan. Nuestra sociedad está orientada hacia el trabajo e incluso las personas cuya supervivencia no depende de que se ganen la vida, desempeñan algún cargo o realizan algún trabajo. Al acomodarnos a las expectativas de la sociedad, reconocemos que las opiniones de los "otros" son importantes para nosotros.

Además de ser necesario para sobrevivir y lo que se espera de nosotros, el trabajo puede también ser divertido, retador, emocionante, y proporcionar elementos para lograr un desarrollo personal y profesional.

Aunque algún diccionario defina el trabajo como: esfuerzo físico o mental ejercido para hacer algo; actividad para un fin determinado, etc. tales esfuerzos también pueden ser placenteros y a menudo esa es la razón suficiente para trabajar.

Los niños construyen una figura de nieve, el artista aficionado pinta un cuadro; el esquiador se desliza por la falda de la montaña; el mecánico construye una pieza muy complicada; el director de una agencia de publicidad idea una nueva campaña para su cliente. Todas esas personas probablemente disfrutan su trabajo. Pero incluso el trabajo placentero tiene sus malos momentos: los niños tiene que reparar su muñeco de nieve, el artista no acierta a elegir los colores, el cliente de la agencia de publicidad rechaza la campaña.

Morse, Weiss y Griggs (1954) informaron después de una encuesta que el trabajo tenía doble función. El empleo lucrativo permite a las personas obtener dinero para sostener a sus familias y a sí mismos. El trabajo se relaciona también con la sociedad; da a las personas una sensación de "ubicación o de desempeñar un "papel". En otras palabras, el trabajo no solamente permite a una persona subsistir, sino también tiende a estabilizar su lugar en la sociedad.

El lugar o papel que persigue un trabajador está determinado no sólo por los valores, impulsos, motivos y sentimientos individuales, sino también por la forma en que el trabajo se relaciona con su grupo. Un hombre que trabaja, sea cual fuere el nivel de su empleo, forma parte de una estructura social dentro y fuera de una planta, una fábrica o una oficina. Es miembro de un grupo informal de colegas y colaboradores y posiblemente miembro de un grupo formal. También forma parte de la estructura de la compañía. Algunas organizaciones reconocen ya esta cuestión y alientan el sentimiento de identificación de grupo con la compañía.

Las relaciones con los colaboradores, los supervisores y la colectividad influyen con mucha frecuencia en lo que motiva a una persona a producir, restringir su producción, permanecer en un trabajo o abandonarlo o ausentarse a veces de él. Estas fuerzas pueden ser tan poderosas o más poderosas que ciertos factores aislados ofrecidos por la gerencia, que el trabajador interpreta como algo fuera de contexto.

Con demasiada frecuencia sucede que el motivo para incrementar la producción es algo relacionado con la gerencia, y no con el trabajador. La meta de la gerencia y la de los empleados se puede percibir de un modo distinto y, cuando esto sucede, los dos grupos perciben también un incentivo específico de un modo diferente en lo que respecta a como funciona para alcanzar la meta en particular de cada uno.

Por consiguiente, también se podría pensar que para la mayoría de la gente el trabajo es un medio más que un fin en sí mismo. De hecho puede ser un medio para muchos fines. Por ejemplo, en el caso del sentimiento de logro, hay un sinnúmero de circunstancias, en virtud de las cuales un trabajo bien hecho puede producir consecuencias favorables (especialmente aprobación social), y un trabajo mal hecho produce el sentimiento opuesto, o simplemente no produce ninguno. Poco a poco los sentimientos asociados a buenas o malas consecuencias se van vinculando al trabajo.

Lo importante es que para entender por qué trabaja un individuo es necesario hablar sobre las finalidades y motivos humanos. La mayoría de los fines hacia los que el trabajo se orienta han sido, y siguen siendo, modificados por la experiencia del individuo. Los autores no están de acuerdo sobre cuáles son los fines, si los hay, que representan las necesidades humanas básicas. Pero para fines prácticos los más importantes es encontrar los modos de "motivar" a las personas, para que desplieguen un esfuerzo mayor y logren un mayor sentido de satisfacción en su trabajo.

Esto sólo se logrará en la medida en que podamos identificar el objeto por el que la gente trabaja y la forma en que el logro (o la frustración) de estas metas, influye en su comportamiento subsecuente.

La comprensión de la motivación contribuirá con conocimientos a la forma en que una persona percibe su papel dentro de la sociedad: si se comprende más ampliamente lo que respecta a sus actitudes, su satisfacción en el trabajo y la forma en que se relaciona con su grupo de trabajo, se puede empezar a establecer una aproximación de una perspectiva sobre la variedad de problemas a los que se enfrenta el trabajador dentro del mundo del trabajo.

## 2.2 SATISFACCION EN EL TRABAJO

La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. En sentido estricto, esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares (Blum, 1992).

No obstante un método más completo requiere que se incluyan muchos factores adicionales, antes de poder entender completamente la satisfacción en el trabajo. Deben tenerse en cuenta factores tales como la edad del trabajador, su salud, su temperamento, sus deseos y el nivel de sus aspiraciones. Además, sus relaciones familiares, su posición social, sus recreaciones y sus actividades en organizaciones (laborales, políticas o sociales) contribuyen, finalmente, a la satisfacción en el trabajo.

En resumen, la satisfacción en el trabajo es una actitud general, como resultado de muchas actitudes específicas en esos campos, o sea, los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo.

### El sueldo como fuente de motivación y satisfacción

El sueldo ha dejado de ser el motivador y satisfactor primario que fué en otras épocas. En las teorías que hablan de la motivación, el dinero no representa un incentivo importante, aunque Herzberg señala que puede cumplir la función de insatisfactor. En términos generales una vez que el sueldo rebasa ciertos límites, ya no es un factor significativo en este aspecto. El sueldo no es, un motivador primario, sin importar la teoría que se acepte respecto a la motivación del empleado. La cuestión de su importancia (nadie niega que posee cierto valor como motivador) resulta muy complicada y depende de cada individuo.

La cantidad de ingresos adecuados se calcula a partir del nivel socioeconómico del sujeto y del costo de la vida. A menudo se observa que el mismo sueldo satisface a un individuo y causa frustración y malestar a otro que desempeña el mismo cargo. Con el transcurso del tiempo empieza a verse en el sueldo un medio de satisfacer otras exigencias, además de las de supervivencia. Con dinero se atiende a las exigencias de la condición social, la seguridad, el reconocimiento y la afiliación.

Se sabe que el sueldo reviste más importancia entre los ejecutivos que en los niveles inferiores. Es mayor la necesidad de logro, autorrealización y reconocimiento; el sueldo sirve entonces para medir el éxito del sujeto en la obtención de esas metas de orden superior.

En el nivel gerencial los sueldos se fijan según el mérito: los empleados más competentes reciben mayor incremento salarial. Sin embargo, este plan representa una amenaza contra la autoestima. Casi todos estamos convencidos de tener cualidades sobresalientes y nos desmoraliza saber que alguien no comparte nuestra opinión. En vez de motivar para poner más empeño, ese juicio produce un efecto contraproducente y hace creer al ejecutivo que no se le reconocen sus méritos.

De lo anterior se deduce que no es el monto del salario lo que produce insatisfacción, sino la manera de fijarlo. Otro aspecto que ocasiona insatisfacción entre los empleados es el sigilo con que se ocultan sueldos en la empresa. En la generalidad de ellas, se acostumbra mantener el carácter confidencial de las percepciones de cada miembro. Por tanto, nadie sabe lo que gana su colega o superior. Esta práctica se aplica sobre todo a nivel gerencial, produciéndose así el fenómeno de que los ejecutivos sobrestiman el monto de los aumentos salariales de sus colegas. Así pues, están convencidos de que sus aumentos son inferiores al incremento medio, no obstante de poner todo su empeño en el trabajo.

Y como es natural, ello hace que disminuya su motivación. Como no saben lo que ganan sus colegas, les es difícil juzgar su valor personal en relación con el de sus compañeros. No saben si, en opinión de sus superiores, son mejores, peores o iguales que el resto de los ejecutivos.

En conclusión, el sueldo tiene por objeto estimular al personal para que de su mejor esfuerzo y consiga más satisfacción en su trabajo; por desgracia muchas veces produce el resultado contrario.

**El empleado despedido: ausencia de satisfacción o identificación con el trabajo.**

Hay innumerables casos de empleados a quienes se despide por la introducción de un proceso automatizado o porque, al reorganizar la empresa, ha sido clausurado un departamento o planta. En períodos de inflación económica, segmentos enteros de la industria disminuyen su producción o dejan de existir.

Elo significa que muchos empleados se encontrarán sin trabajo, aunque no tengan la culpa. Una de las características comunes es que aparece un sentimiento de culpabilidad, es decir, creen que de alguna manera todo es culpa de ellos. Esto se observó incluso durante la Gran Depresión de Estados Unidos ocurrida en la década de 1930; a pesar de ser el desempleo un fenómeno generalizado, muchos pensaban que estaban sin trabajo por su ineficiencia.

Se aprecia también un sentido de desarraigo o falta de vinculación con la sociedad, lo mismo que una frecuencia mayor de enfermedades físicas, psíquicas y de suicidios. La tensión es un fenómeno general, observándose asimismo incertidumbre ante el futuro y un hondo resentimiento.

Los profesionales de alto nivel jerárquico sufren más en esas épocas. Se tornan más defensivos y autocríticos; en cambio, los trabajadores de nivel más bajo muestran más adaptabilidad. Especialmente entre los gerentes y ejecutivos, se produce una transformación radical y duradera que repercute en el estilo de vida, en las esperanzas y valores. El trauma del desempleo no desaparece, ni siquiera luego de conseguir un nuevo trabajo.

En un estudio sobre un grupo de desempleados, los que obtuvieron otro trabajo recuperaron un poco de su autoestima, pero nunca semejante a la que habían tenido antes de ser despedidos. En el mundo moderno hay muchos puestos que originan insatisfacción y malestar, pero el desempleo es un estado mucho peor que ocupar un puesto no del todo satisfactorio.

#### **Variables que influyen en la satisfacción en el trabajo**

##### **DESARROLLO HUMANO**

Las personas poseen una cantidad enorme de fuerzas, recursos y potencialidades latentes sin ser aprovechadas la mayor parte de las veces. Los estudios de Maslow sobre la autorrealización nos dan mucha luz sobre las ricas posibilidades de todo hombre. Sus investigaciones nos demuestran que la propia naturaleza tiende instintivamente hacia la actualización de las potencialidades físicas, psicológicas y espirituales.

El Desarrollo Humano es la actitud, arte y disciplina de conocerse a sí mismo, de detectar las fuerzas y debilidades y proyectar autodirigiendo el propio destino hacia el funcionamiento pleno de las capacidades, motivaciones y objetivos de la vida personal, familiar, social y de trabajo.

Esta actitud vital no se limita a eventos, instrumentos o momentos de reflexión, es un proceso permanente y acumulativo de autoconocimiento, educación, evaluación. Es en realidad una forma de conciencia experiencial ante la vida personal y de trabajo.

Por otra parte, en nuestra sociedad actual es a cada momento más importante la existencia de las organizaciones como sistemas subsidiarios y solidarios que contribuyen a la creación de bienes y servicios para el bienestar social. Y es también cada vez más importante que dichas organizaciones adopten una actitud y práctica de verdadera responsabilidad social.

Ciertamente no podemos hablar de desarrollo humano y social sin la existencia de organizaciones públicas y privadas cuyas actividades se refieran a la industria, al comercio o a los servicios. El cambio, signo que identifica de manera especial a nuestra época, no deja de manifestarse afectando a las organizaciones. Caracterizadas éstas por un medio ambiente interno dinámico y situadas ante un medio ambiente externo en constante mutación; sea lo primero por la movilidad de sus estructuras y recursos técnicos y humanos y lo segundo por las características del mercado y del entorno macrosocial. De cualquier manera, las instituciones, actualmente se enfrentan, son afectadas, modificadas por el cambio y se ven ante la necesidad de tenerlo que regular.

Una organización vital, es aquella que se enfrenta al cambio y lo maneja pro-activamente y no re-activamente, es decir, que se anticipa previendo y adelantándose a situaciones que se presentan en la dinámica socioeconómica. Una organización vital es aquella que dinámicamente planifica y sistematiza el cambio y sus consecuencias en lo humano, técnico, científico, administrativo; la adaptabilidad y planificación respecto al cambio ha llegado a ser para las organizaciones la única determinante de sobrevivencia.

La dinámica presente y futura de toda organización está fincada en los hombres con los que cuenta. Además de los recursos financiero y tecnológicos, el capital más valioso con que cuenta cualquier organización es el humano. Por ello día a día el área de la administración de recursos humanos está cobrando más importancia, pues del adecuado desarrollo del potencial humano depende la eficacia y logro de los objetivos de toda organización.

El Desarrollo Humano en las organizaciones, lo entendemos como un instrumento cuya mística es la de que las personas crezcan junto a la organización y no a pesar, en contra o al lado de ella. El crecimiento de una organización es un fenómeno plurilateral que incluye necesariamente el crecimiento armónico y sinérgico de cada uno de sus miembros.

## LA EMPRESA Y SU ADMINISTRACION

La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Hablamos frecuentemente de individuos que administran los intereses de alguna empresa o administración, pero el significado usual sugiere esfuerzo de grupo. Dentro de este proceso se pueden identificar cuatro elementos básicos: 1) dirección hacia objetivos, 2) a través de gente, 3) mediante técnicas, y 4) dentro de una organización. Las definiciones más representativas sugieren que la administración es un proceso de planificación, organización y control de actividades. Algunas incrementan el número de subprocesos para incluir los recursos y la motivación; otras reducen el esquema e incluyen solamente la planificación y la instrumentación.

La administración es la fuerza fundamental dentro de las organizaciones, la que coordina las actividades de los subsistemas y las relaciona con el medio externo. El estudio de la administración es relativamente nuevo en nuestra sociedad, surge principalmente a partir de la Revolución Industrial por el crecimiento en tamaño y complejidad de las empresas. Peter F Drucker (1954) nos dice "La administración es el órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, tiene la responsabilidad de organizar el desarrollo económico y, por lo tanto, refleja el espíritu esencial de la era moderna.

Dentro de los activos de una empresa, además de la caja y la cartera figuran las materias primas, las máquinas, los equipos, y los hombres. Estos son sin duda el activo más valioso de la empresa. Por lo mismo lo más importante para los directivos de una empresa, es la edificación y mantenimiento de la organización humana.

El funcionamiento y producción de toda empresa dependen en su mayor parte de la calidad de su organización humana, su coordinación, su motivación, su competencia técnica, su eficaz interacción.

Toda organización industrial debe tener una doble función: ser eficaz desde el punto de vista técnico y económico, y al mismo tiempo satisfactoria para los individuos y los grupos que la forman. Las relaciones humanas contribuyen a ello. En efecto, el hombre no encuentra su completa satisfacción sino en un ambiente donde es tratado realmente como ser humano. Y solamente el hombre satisfecho puede colaborar eficazmente con los objetivos y políticas que se proponen las empresas.

## LIDERAZGO

Una parte integral de los sistemas psicosociales, está relacionada con los intentos de influir en el comportamiento. La influencia se ejerce en muchas direcciones: hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía, y lateralmente en relaciones de compañero de grupo.

Fiedler (1967), concluye que el líder es "el individuo al que en el grupo se le ha otorgado el papel de dirigir y coordinar las actividades del grupo relevantes para la tarea, o quien, en la ausencia de un líder designado, sobrelleva la responsabilidad primaria de desempeñar tales funciones en el grupo". El exaltamiento en la coordinación de grupos orientados hacia la realización de la tarea parece indicar que el liderazgo es sinónimo de dirección. Pero por lo general la dirección es considerada como una función más ampliamente apoyada y que además incluye otras actividades distintas del liderazgo como serían la planificación, organización y toma de decisiones.

Tannenbaum y Massarik (1957) nos dicen que el liderazgo es "influencia interpersonal ejercida en situaciones y dirigida, a través del proceso de comunicación hacia el logro de objetivos u objetivos específicos. El liderazgo siempre involucra intentos del líder (influyente) para afectar (influir) el comportamiento de los seguidores (influidos) en una determinada situación".

El rol de liderazgo, de acuerdo con Marvin E. Shaw (1971) lo define diciendo que el líder es un miembro del grupo que ejerce una influencia más positiva sobre los otros que la que éstos ejercen sobre él. En cierto sentido, todo esfuerzo de un miembro del grupo para influir en la conducta y los motivos (actitudes, valores, sentimientos) de uno o más de sus miembros del grupo es un intento de liderazgo.

Daniel Katz y Robert L. Kahn (1966) afirman que el término liderazgo, tal como se emplea en la literatura de las ciencias sociales, tiene tres acepciones principales: el atributo de una posición, las características de una persona y la categoría de conducta. Estos tres significados se emplean simultáneamente, es decir, se utilizan para referirse a un individuo que tiene determinadas cualidades, ocupa cierta posición y se conduce de ciertos modos. Estos significados no se excluyen mutuamente; son maneras de reconocer que la influencia potencial de los líderes puede estar relacionada con diferentes cualidades o características.

Resumiendo, podemos decir que el líder es un miembro del grupo que influye en otros miembros del mismo grupo para que actúen como él quiere. El liderazgo es una especie de interacción que se establece entre las personas por la que ciertos individuos influyen en la conducta o en la motivación de otros. Por lo general, este tipo de influencia tiene lugar en la estructura de un sistema social y tiende a contribuir a su estabilidad.

## CONDICIONES DE TRABAJO

En todo proceso industrial intervienen cuatro elementos: ambiente, materias primas, máquinas y hombres. De su adecuada interrelación depende la buena marcha de la empresa, la satisfacción de sus trabajadores y su productividad.

La empresa debe particularmente percatarse que el ambiente físico y las máquinas (en su estructura, tamaño y colocación) se adapten a las características de sus operadores. Para ello deberá tener en cuenta las capacidades sensoriales de los hombres; sus exigencias en cuanto a iluminación, estimulación, resistencia, umbrales diferenciales, tiempos de reacción, etc. Las máquinas y sus controles deben diseñarse de tal manera que se adapten a las capacidades motoras del hombre. Los horarios de trabajo deben calcularse de tal manera que eviten la fatiga, la inseguridad y el aburrimiento. Condiciones físicas como la temperatura, el aire, los ruidos, las vibraciones, deben regularse de acuerdo con las necesidades humanas.

Las empresas u organizaciones deberán utilizar la ingeniería humana y la psicología para analizar los movimientos que debe hacer el trabajador para lograr un menor cansancio y un mayor rendimiento. Deberá analizar las causas de los errores, no sólo bajo el aspecto físico sino también desde el punto de vista humano. Diseñará los controles de las máquinas de tal manera que sean fácilmente accesibles para el empleado u operario, y clara y rápidamente identificables. Deberá dotar a la maquinaria y al ambiente de mecanismos adecuados de seguridad para el empleado.

Es bien sabido que una parte notable del presupuesto de las empresas se invierte en sufragar gastos debidos a accidentes de trabajo. Todo accidente laboral, además de su repercusión humana (que es la más importante), tiene graves consecuencias económicas y psicológicas. Un ambiente inseguro es traumatizante.

Para que un ambiente sea seguro no basta que esté dotado de mecanismos adecuados de seguridad. Una organización segura, además de contar con el ambiente adecuado y con los artefactos de seguridad, deberá contar con factores humanos tales como la actitud positiva hacia las medidas de seguridad, la conciencia de su importancia, las responsabilidades, el adiestramiento para el uso de esos medios, el aprendizaje para los casos de peligro. Los mecanismos de seguridad deberán ser fácilmente manejables y no infundir un miedo adicional entre sus operadores.

## RELACIONES DE TRABAJO

El hombre, que ha sido capaz de crear vehículos para la conquista del espacio, a menudo es incapaz de lograr un entendimiento con su vecino de enfrente, con su compañero de trabajo y consigo mismo.

Se admite que alrededor del 80% de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refieren al factor humano. Por otra parte, las ciencias tecnológicas, que tratan de "cosas", se han desarrollado mucho más rápido que las ciencias que estudian a las "personas". Sufrimos un desequilibrio enorme entre la tecnología y el humanismo. En los países de América Latina, con sus problemas de marginación, corrupción, subdesarrollo y desorganización, la necesidad de actitudes humanistas es aún más apremiante.

México, por ejemplo, cuenta con inmensos recursos climatológicos, minerales, forestales, marinos, etc; y sin embargo se cuenta entre los países subdesarrollados. Es una paradoja viviente; y la clave está en que somos antes suborganizados, subadministrados y subeducados. Nuestros grandes problemas son las fallas humanas.

Por fortuna en los últimos años la sociedad mexicana ha reaccionado y se ha preocupado por desarrollar en forma racional el capital humano a todos los niveles. Han surgido programas de capacitación humanista con miras a que cada quien se responsabilice de su destino, se abra a la colaboración, cuestione sus metas, aclare sus objetivos y los de institución, comprenda y acepte a la gente y libere sus capacidades, de tal modo que los equipos aumenten la productividad en formas creativas.

Las relaciones humanas tienen cabalmente como fin contribuir a orientar los problemas del hombre en la empresa dentro de la sociedad contemporánea. No son un medio para conseguir suavemente la explotación humana, que ya difícilmente se logra con la fuerza, sino una manera de responder a las necesidades más profundas de los hombres

Por lo tanto, se trata de proveer a la empresa de una organización que se molde a las necesidades humanas. No es suficiente en efecto que el jefe sea bueno y comprensivo, que se fomenten las buenas relaciones entre los empleados, es necesario que la organización o estructura de la empresa responda a las necesidades humanas. Para tal fin, dicha organización deberá ser democrática y participativa, por lo que se sugiere:

1. Organización participativa: Cuando el empleado participa en las decisiones tiene mayor solidaridad, comprende mejor las limitaciones de la empresa y el por qué de las decisiones. La empresa conoce a su vez mejor las necesidades y deseos de los empleados. Si son importantes para la empresa, ésta será importante para ellos.

2. Organización democrática: La defensa de la dignidad y de la libertad humanas es esencial para obtener satisfacciones. Cualquier condición que disminuya la dignidad del hombre, desalienta su libre participación en el esfuerzo del grupo.

3. Comunicación a todos los niveles: Los problemas se deben muchas veces a malentendidos y éstos a deficiencias de comunicación. Sin comunicación no puede haber identificación con las políticas de la empresa, ni coordinación de actividades.

4. Adecuada supervisión: Supervisión libre y general; por supervisores con mayor autoridad y responsabilidad, concededores de sus funciones, que se dediquen a planificar y organizar más bien que a hacer las cosas ellos mismos.

### RECONOCIMIENTO

El fin de una empresa es lograr el mayor número de satisfacciones para cuantos forman parte de ella. Estas satisfacciones se logran mediante el trabajo y la organización de la producción.

Ahora bien, la productividad está en función directa no solamente del ambiente físico y psicológico de la empresa o de las capacidades de sus integrantes sino también de la motivación o entusiasmo que desplieguen en su trabajo. La producción está en función directa de las capacidades, la organización, la motivación y el adiestramiento y en función inversa de la fatiga y accidentes.

Esta cuestión tan importante es a su vez sumamente compleja. Todo puede ser preparado óptimamente para la realización de una tarea, pero si el empleado no quiere colaborar, todos los esfuerzos serán vanos.

La complejidad de la motivación aumenta aún más si se considera el aspecto dinámico del hombre, que sus gustos cambian continuamente. A esto se añade que los hombres son diferentes unos de otros y están regidos por diferentes impulsos. Lo que gusta a unos no gusta o halaga a otros. Hay que agregar además las complejas situaciones grupales que hacen que determinados estímulos no sean aplicables a todos los grupos ni al mismo grupo en diferentes situaciones.

Hay que dar ocasión a las personas para que se sientan importantes. Debe fomentarse la iniciativa, la responsabilidad; debe utilizarse el elogio público y el reconocimiento hacia quienes lo merecen. Los ascensos deben ser merecidos y reconocidos por el personal. La empresa debe proponer planes y objetivos claros, debe asignar a cada cual sus responsabilidades, y revisar metódicamente el progreso hacia esos objetivos.

Para lograr que la empresa satisfaga las necesidades humanas se requiere en sus dirigentes ciertas actitudes que hagan posible el trato a los trabajadores como seres humanos. Y son en resumen las siguientes:

1. Fe en los hombres. Todos deben tener iguales oportunidades. La capacidad creadora de todo hombre es formidable.

2. Fe en la libertad y la responsabilidad humanas. Dentro de un contexto de confianza y seriedad, el ser humano reacciona positivamente hacia la colaboración. La libertad es un valor básico. Al control debe suceder el autocontrol y la responsabilidad; a la centralización debe seguirle la delegación de funciones.

3. Fe en el progreso y el éxito. No hay progreso sin cambio. Debe inculcarse el afán de ser más. Debemos ser optimistas respecto a nuestras capacidades y la de los demás.

### COMPENSACIONES

Es obvio que el hombre debe lograr por medio de su trabajo su propio sustento y el de su familia. La empresa debe contribuir a ello en forma adecuada. La recompensa económica debe ser tal que satisfaga adecuadamente estas necesidades, lo cuál no es fácil. Los salarios existentes en muchas empresas son salarios inhumanos y de miseria. El trabajo humano se encuentra económicamente devaluado. Se invierten sumas formidables en la adquisición de máquinas o en su mantenimiento, o en campañas de publicidad, mientras a menudo nos parecen ínfimas las sumas invertidas en el bienestar del personal.

Es claro que dentro del régimen capitalista, es muy difícil, si no imposible, el dirigir una empresa con criterio humano. Por ese motivo es necesaria una organización de la sociedad con criterios no capitalistas, en la cual el trabajo valga más que las cosas y el capital.

Es mucho lo que se puede hacer en este aspecto. Las empresas que más producen y que tienen mayor bonanza son, por lo general, aquellas que se preocupan más por el bienestar del trabajador. Aun en este contexto es válido el axioma de que un trabajador feliz es un trabajador productivo. Una empresa que no sea capaz de dar a sus operarios un nivel de vida humana no tiene razón de ser.

En este sentido, el salario es la expresión monetaria del valor de la fuerza de trabajo. Es por lo tanto el sueldo o paga que recibe el trabajador en dinero. El salario puede entenderse en sentido real o en sentido nominal. El salario real está constituido por la cantidad de medios de subsistencia y servicios que el empleado puede adquirir con su paga. El salario nominal es la suma de dinero que el empleado recibe por la fuerza de trabajo que vende a una empresa.

Por lo tanto, aunque el salario nominal aumente, el salario real puede disminuir debido a problemas como la inflación, el costo de la vida, la escasez de los productos.

Si bien este incentivo económico no es en sí mismo el más importante, lo llega a ser en un ambiente de subdesarrollo donde el empleado apenas si gana para su subsistencia fisiológica o en una atmósfera capitalista donde el dinero da prestigio: "cuanto tienes tanto vales".

El salario tiene pues dos significados: uno económico y otro de prestigio. El salario establece mi posición y estatus con respecto a los demás, es el signo de la valoración que la sociedad materialista da al propio trabajo, es la expresión del valor del trabajo dentro de una sociedad metalizada.

#### **Características personales y satisfacción en el trabajo.**

Según hemos señalado con anterioridad, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseñan el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales.

En la satisfacción influyen el sexo, la edad, el nivel de inteligencia y la antigüedad en el trabajo, entre otros. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para preveer el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

#### **EDAD**

En términos generales, la satisfacción aumenta con la edad; la más baja corresponde al personal más joven.

La insatisfacción de los jóvenes se ha intensificado en el último decenio y por lo visto refleja las expectativas de la nueva generación, pues son mayores que las de la generación anterior.

Los jóvenes trabajadores de hoy en día desean obtener una realización personal más completa. Cuando se les pregunta lo que quieren obtener de su trabajo, los estudiantes mencionan factores como la oportunidad de hacer aportaciones, el carácter interesante del puesto, la autoexpresión y la libertad para tomar decisiones.

Las generaciones pasadas, influidas como estaban por la Gran Depresión de 1930, mencionaban el sueldo, la seguridad y los ascensos como meta profesional. Son metas externas, más fáciles de alcanzar que los objetivos internos de realización y satisfacción personal. De ahí que muchos jóvenes se sientan decepcionados cuando empiezan a trabajar, ya que no encuentran en su actividad el interés y la oportunidad de asumir responsabilidades. Cuando se pregunta a los empleados cuántas veces dejan su trabajo y al hacerlo tienen la sensación de haber alcanzado un logro, el porcentaje de los que contestan afirmativamente aumenta con la edad.

Ello tiene tres explicaciones posibles. En primer lugar, los jóvenes que se sienten más decepcionados abandonan el mundo del trabajo o cambian tanto de empleo en su búsqueda de realización personal, que ya no figuran en las encuestas. Ello significa que cuanto más edad tengan los que participan en los estudios, menos insatisfechos habrá entre ellos. En segundo lugar, el sentido de la realidad (o resignación) se impone conforme envejecen los trabajadores. Renuncian a la búsqueda de realización personal y de un trabajo interesante, de modo que se sienten menos insatisfechos (aunque no necesariamente contentos del todo).

Quizá adopten una actitud realista ante la vida, pues la familia y los motivos económicos los obligan a permanecer en la empresa. En tercer lugar, los de mayor edad tienen más oportunidades de encontrar gusto y autorrealización en su puesto que sus colegas más jóvenes, que apenas se inician en su carrera laboral. La edad y la experiencia suelen culminar en mayor competencia, seguridad en sí mismo, autoestima y más responsabilidad; de esta manera el sujeto experimenta la sensación de un logro más completo.

Cualquiera que sea la explicación correcta, una cosa resulta innegable: la satisfacción del empleado aumenta con la edad.

## SEXO

Las mujeres poco a poco han llegado a convertirse en un sector numeroso e importante de la fuerza de trabajo. Más de la mitad en edad de trabajar forman parte del sector productivo del país. Sin embargo la mayoría desempeña los empleos menos solicitados.

Casi todos los puestos de oficinistas y de carácter mecánico (operador telefónico, perforista, dependiente) los ocupan las mujeres y son muchas las que laboran en líneas de montaje. Se sabe que a las mujeres les interesan aspectos del trabajo que para el hombre no tienen ningún valor.

Por ejemplo, las mujeres con desventajas físicas necesitan más sentir gusto por su trabajo y tener un buen jefe; en cambio, los hombres con desventajas físicas se preocupan más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro.

También a la mujer le interesan menos los objetivos profesionales a largo plazo, y más la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Es natural que haya distintas fuentes de satisfacción para quienes escogen una carrera en el mundo de los negocios y las que trabajan a fin de contribuir al ingreso familiar. Las motivaciones y satisfacciones de las mujeres profesionistas se parecen más a los de los ejecutivos. Ellas obtienen más satisfacción con su trabajo. En cambio, las madres no lo consideran el principal centro de su vida, pues se sienten realizadas en su papel de madre, esposa y ama de casa (Linúergren, M.C. 1978).

Los investigadores señalan que no es el sexo propiamente dicho el que se relaciona con la satisfacción laboral, sino un grupo de factores que dependen de él. Así por desgracia, todavía se paga menos a la mujer que al hombre en un mismo puesto y aquella tiene menos oportunidades de ascensos. Las ejecutivas piensan que tienen que poner mucho más empeño que los varones y destacar más si quieren recibir las mismas recompensas y reconocimientos que ellos.

La discriminación contra la mujer está generalizada en el campo de la industria y los negocios. Esta injusticia fue la que produjo el movimiento de liberación femenina en la década de 1970.

### PERSONALIDAD

Al parecer existe un nexo positivo entre una constante insatisfacción en el trabajo y un equilibrio emocional deficiente. Los datos disponibles, a pesar de no ser enteramente concluyentes, indican que los más contentos con su trabajo suelen ser los que poseen mejor equilibrio y una estabilidad psíquica. La realidad de la relación parece clara, más no así la causalidad.

¿Cuál es la causa y cuál es el efecto: el desequilibrio o la insatisfacción en el trabajo? Ambos factores pueden ser la causa. La inestabilidad emocional produce malestar en todas las esferas de la vida del sujeto, sin excluir su trabajo; la insatisfacción prolongada puede dar origen al desequilibrio emocional.

Sin importar cuál es la causa o el efecto, el resultado casi siempre es el mismo. Algunas compañías han establecido programas de orientación personal, destinados especialmente a los gerentes y ejecutivos; otras han contratado a psicólogos clínicos o los tienen en calidad de asesores para tratar los problemas emocionales del personal de alto rango.

### NIVEL OCUPACIONAL

Cuanto más alta sea la jerarquía de un cargo, mayor será la satisfacción que produzca. Los ejecutivos muestran más gusto por su trabajo que los supervisores de primera línea; y éstos, a su vez, más que sus subordinados.

En términos generales, a un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras (descritas por Herzberg) y más autonomía, interés y responsabilidad.

En un estudio en que participaron más de 1000 gerentes, la satisfacción de las necesidades de estima, autonomía y autorrealización aumentaron conforme se ascendía en la jerarquía de la organización.

### EXPERIENCIA LABORAL

Es compleja la relación que existe entre la satisfacción en el trabajo y la antigüedad. En los primeros años de trabajo, el personal nuevo tiende a sentirse bastante contento.

En esta etapa el aprendizaje de nuevas técnicas y la adquisición de destrezas producen estimulación e interés. Además, quizá el trabajo parezca atractivo simplemente por ser una actividad nunca antes realizada.

Por desgracia, la satisfacción inicial empieza a desvanecerse, a menos que el empleado reciba pruebas constantes de su progreso y crecimiento. Tras unos cuantos años en el trabajo, es frecuente que empiece a desmoralizarse; esta actitud obedece a que no avanza con la rapidéz que desearía. Al cabo de seis o siete años en el puesto la satisfacción en el trabajo empieza a intensificarse otra vez y después mejora el ritmo constante.

### INTELIGENCIA

La inteligencia en sí no parece ser un factor que repercuta profundamente en la satisfacción del empleado. Pero es importante, si se tiene presente el tipo de trabajo que va a ejecutar.

En muchas profesiones y ocupaciones, hay un límite de inteligencia necesario para un buen rendimiento y satisfacción en el trabajo. Los que no lo alcanzan, o lo sobrepasan sentirán frustración o aburrimiento e insatisfacción.

Si se aplican métodos adecuados de selección, se resolverá el problema de encontrar al candidato idóneo para determinado cargo.

La escolaridad es otro factor que suele relacionarse con la inteligencia. En varios estudios se ha comprobado que los de escolaridad más alta experimentan más satisfacción general con su trabajo. Es posible que consigan puestos más interesantes y de mayor autonomía, que ofrecen además mayores oportunidades de satisfacer las necesidades de crecimiento.

## USO DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

Una queja común, sobre todo en el caso de graduados de ingeniería y ciencias, es que no se les permite practicar sus destrezas y conocimientos adquiridos en su formación académica. Los estudios revelan que los empleados están más contentos en su trabajo si tienen oportunidad de demostrar las habilidades que poseen.

El uso y aplicación de ellas forma parte de lo que Maslow entiende por autorrealización y que designa todas las necesidades de crecimiento y desarrollo personal.

### **Factores medidos en la satisfacción.**

Debido a las ramificaciones de los problemas relacionados con la satisfacción en el trabajo, se han efectuado encuestas e investigaciones a nivel de la comunidad de grupos ocupacionales o profesionales específicos y, por supuesto, de establecimientos industriales determinados.

### Estudio de Hoppock

Una de los investigadores que se dedicó al estudio de la satisfacción en el trabajo fue Hoppock, en Pensilvania (1935).

Realizó diversos análisis calculando índices de satisfacción creados para una división de acuerdo con la clasificación ocupacional de personal operativo hasta profesionistas y ejecutivos. Algunas de sus conclusiones fueron que hay una satisfacción considerablemente mayor en el trabajo que la insatisfacción, que las diferencias de salarios promedio entre el personal no son significativamente importantes.

Los estudios realizados por Hoppock proponen los siguientes componentes principales de la satisfacción en el trabajo:

1. El modo en que reacciona el individuo ante las situaciones desagradables.
2. La facilidad con que se ajusta a otras personas.
3. Su posición relativa en el grupo social y económico con el que se identifica.
4. La naturaleza del trabajo, en relación con las capacidades, los intereses y la preparación del trabajador.
5. La seguridad.
6. La lealtad.

### Estudio de análisis factorial

Uno de los modos más completos de evaluar los factores básicos de la satisfacción en el trabajo es mediante la técnica estadística del análisis factorial de Vroom (1964), quien propone las siguientes dimensiones como las principales para medir la satisfacción:

1. Actitud hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
2. Actitud hacia las oportunidades de ascenso.
3. Actitud hacia el contenido del puesto.
4. Actitud hacia la supervisión.
5. Actitud hacia las recompensas financieras.
6. Actitud hacia las condiciones de trabajo
7. Actitud hacia los compañeros de trabajo

### **2.3 JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW**

Una de las conceptualizaciones más populares sobre la motivación del trabajo la formuló Abraham Maslow. Al igual que muchas teorías, sostiene que el comportamiento lo activan necesidades básicas que resultan de la privación (o de la deficiencia) de las cosas que normalmente satisfacen las necesidades. Por ejemplo, el alimento es necesario para la supervivencia del organismo. Si se le priva del alimento, se presentará un estado de necesidad (hambre) que motivará un comportamiento de búsqueda de alimentos (el organismo trabajará para obtener alimento). La gratificación de la necesidad (el logro del alimento) aumenta la satisfacción y reduce el nivel de motivación asociado con esa necesidad (el organismo ya no trabajará tan insesantemente por ningún alimento).

La característica distintiva de la teoría de Maslow radica en la organización de estas necesidades básicas.

Primero identifica el autor cinco categorías distintas de necesidades:

#### **Necesidades Fisiológicas**

Las necesidades fisiológicas (o impulsos) se reconocen fácilmente: la necesidad de alimento, agua, oxígeno, eliminación de residuos corporales, sueño y descanso, actividades sexuales y musculares. La expresión o satisfacción de muchas de estas necesidades está socialmente determinada o modificada. Por ejemplo, la obtención o ingestión de alimentos y la satisfacción de la necesidad de sexo están controladas por muchas leyes y costumbres.

### **Necesidades de Seguridad**

La necesidad de seguridad incluye evitar el daño por parte del medio ambiente físico. Así, las personas requieren de habitación, ropa protectora, calor y medio de defensa. Estas necesidades probablemente dan lugar también a deseos de seguridad en el trabajo, trato justo y predecible, sin los cuales el medio ambiente físico parece amenazador. Por supuesto las necesidades relacionadas con la seguridad o la tranquilidad interactúan con las necesidades fisiológicas. Por ejemplo, la necesidad de habitación es, al mismo tiempo, una necesidad de seguridad y una necesidad fisiológica.

### **Necesidades de Pertenencia**

Los seres humanos normales parecen tener fuertes necesidades de relacionarse con otras personas. Se pueden categorizar estas necesidades como necesidades de afiliación, afecto, crianza y cooperación.

La necesidad de afiliación se refiere a la necesidad de compañía y asociación con otras personas. Los seres humanos buscan la compañía de otras personas, ya sea por medio de grupos informales medianos o pequeños o en organizaciones formales más grandes.

La necesidad de amar y ser amado (o de expresar afecto y recibirlo) también parece ser una necesidad social universal, como lo es la necesidad de cuidar a otras personas. Esta última se expresa más vívidamente en el deseo de proteger a los niños, aunque es también evidente el deseo de proteger a los débiles y desamparados de cualquier edad.

La necesidad de cooperación puede ser una de las más fuertes necesidades humanas, al menos cuando se combina con la necesidad de afiliación. Como lo afirmó Elton Mayo, "el deseo del hombre de estar continuamente asociado en trabajo con sus compañeros es una característica fuerte si no es que la más fuerte entre los humanos (Mayo, 1945).

### **Necesidades de Autoestima**

Las personas requieren de autoestima y la estima de otros. La autoestima (o autorrespeto) abarca sentimientos de competencia, autonomía, independencia, dominación, logros, adquisición y retención. Estas necesidades pueden ser el resultado de necesidades fisiológicas y de seguridad más básicas.

La necesidad de estima de otros incluye la necesidad de reconocimiento y aclamación, atención, apreciación, prestigio y posición. Obviamente, estas necesidades interactúan con las necesidades de pertenencia y afecto. De particular importancia para los individuos es la estima de grupo de referencia; esto es, los grupos de los cuales ellos se consideran parte o a los que aspiran pertenecer.

#### **Necesidades de Autorrealización**

Maslow postula una necesidad de autorrealización, la cual describe como "el deseo del hombre de autosatisfacción; es decir, la tendencia a realizarse en lo que el potencialmente es. Esta tendencia puede ser verbalizada como el deseo de volverse más y más lo que uno es por idiosincrasia, en convertirse en todo lo que uno es capaz de convertirse" (Maslow, 1962).

En cierto sentido esta necesidad es una culminación o un compuesto de la otras. Por ejemplo, dimensiones importantes de esta necesidad son probablemente los impulsos hacia el logro, la competencia y la autonomía.

Maslow sostiene que estas categorías están organizadas en una jerarquía de importancia, y que el comportamiento lo controla principalmente la necesidad del nivel más bajo que está todavía insatisfecha. La jerarquía sigue el orden que se acaba de presentar, con las necesidades de supervivencia a la base y las distintivamente "humanas" (autorrealización, o necesidades de realizar su propia potencialidad) en la parte superior. Por consiguiente el alimento, la bebida y cosas semejantes, motivan a una persona solamente en la medida en que dichas necesidades fisiológicas no se satisfacen. En cuanto se satisfacen, la preocupación se proyecta hacia las necesidades de seguridad (condiciones de trabajo, de seguridad en el empleo); de allí pasa a la necesidad de interacciones sociales; y así sucesivamente en forma ascendente en la escala. En el caso que exista una sola categoría, la de realización de sí mismo, la gratificación de la necesidad no debe reducir la fuerza de la necesidad; más aún, entre más oportunidades tenga una persona para realizar su propia potencialidad, mayor será la necesidad que sienta de realizarse a sí mismo.

#### **Ventajas y desventajas de la Jerarquía de Necesidades**

La teoría de Maslow tiene dos implicaciones muy amplias para la administración de la organización. Primero, es muy importante descubrir la ubicación de los empleados dentro de la jerarquía de satisfacción de las necesidades, para que pueda trazarse un plan sobre los objetivos motivadores.

Por ejemplo, si los salarios y las prestaciones fueran suficientes para satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, pero los trabajadores todavía se quejaran del aislamiento social, la organización estaría desperdiciando dinero si se empeñara en utilizar un salario adicional como fuente de motivación; necesitaría enfocar su atención sobre la atmósfera social. La otra implicación es que los mejores intereses de la organización se cumplen satisfaciendo primero todas las necesidades inferiores de los empleados, para que se sientan motivados para el logro creativo y las necesidades de autorrealización.

La posición de Maslow ha logrado una amplia aceptación entre los administradores modernos a pesar de que no se le ha sometido a pruebas contundentes (Wahba, Birdwell, 1975). Gran parte de su popularidad, brota sin duda alguna, del lugar tan destacado que ocupa en los escritos realizados por autores de tanta influencia como Douglas McGregor. En su libro "The Human Side of Enterprise" (Mc Gregor, 1960) el autor menciona que para la "Teoría Y" resulta esencial que las organizaciones reconozcan la jerarquía de necesidades de los empleados y procuren organizar las condiciones, de suerte que al satisfacer sus propias necesidades, los empleados puedan contribuir al máximo a la obtención de las metas de la organización.

Como en la mayoría de los casos ya se habrán satisfecho sus necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad), deberá concederse entonces una mayor atención a las necesidades sociales, del ego y de autorrealización.

Se le debe de conceder al personal la oportunidad de interactuar, de sentirse importante y de ser creativo en forma constructiva (mediante su propia situación de trabajo); ya que de otra manera puede que satisfagan sus necesidades en formas poco productivas (o inclusive contraproductivas) como por ejemplo conspirando para limitar la producción.

#### **2.4 TEORIA DE DOS FACTORES**

Un punto de vista que ha gozado de una inmensa popularidad dentro de los círculos organizativos, es la teoría de dos factores de Frederick Herzberg, acerca de la satisfacción en el trabajo. Herzberg hace hincapié sobre las características del trabajo en sí mismo y sobre su impacto en la satisfacción del trabajador. Sí, estrictamente hablando, la teoría de Herzberg se ocupa solamente en forma indirecta de la motivación, su postura parece ser la de que los factores que generan satisfacción, también producen un comportamiento motivador en el trabajo. La teoría sostiene que las características de la situación caen en dos categorías generales, las responsables de la satisfacción y las responsables de la insatisfacción, de las cuales solamente las primeras son las que pueden motivar la actividad.

Herzberg menciona que el hombre tiene una serie de necesidades básicas y una serie de necesidades de nivel superior, y la mejor manera de motivar a una persona es proporcionando satisfacción en las necesidades de nivel superior. Ofrecer al empleado un incremento de sueldo o mejores condiciones de trabajo no es forma de motivarlo, pues las necesidades básicas son rápidamente satisfechas, y una vez que esto sucede la única manera de motivarlo nuevamente, es ofreciendo más incrementos o mejorando las condiciones de trabajo, lo cual se vuelve una cadena interminable en el proceso.

La Teoría de dos factores es el resultado de una investigación que realizaron Herzberg y sus colaboradores sobre satisfacción y productividad en el trabajo, y la llevaron a cabo con 200 contadores e ingenieros de diferentes empresas, a quienes se les pidió que analizaran las veces en que se sentían excepcionalmente bien o excepcionalmente mal en relación a su trabajo y que describieran las condiciones que los llevaron a esos sentimientos.

Los investigadores encontraron que los empleados nombraban diferentes tipos de condiciones para los buenos y malos sentimientos. La conclusión a la que llegó Herzberg fue de que son diferentes los factores que controlan la satisfacción y la insatisfacción. Estos factores a su vez, sirven a dos grupos diferentes de necesidades. Primero, el grupo básico biológico que incluye los alimentos, la evitación al dolor, etc. además de otras necesidades asociadas a impulsos básicos (principalmente de dinero). Segundo, las necesidades típicamente humanas de logro y autorrealización. Los factores que satisfacen las necesidades biológicamente básicas los llamó factores de "higiene" y a los otros "motivadores".

#### **Factores de Higiene**

Estos factores fueron asociados con los sentimientos negativos que incluyen: salarios, supervisión, condiciones de trabajo, políticas y administración de la empresa y relaciones interpersonales.

Cuando a los empleados se les preguntaba acerca de lo que les hacía sentirse excepcionalmente mal acerca de su trabajo, las respuestas más comunes fueron: "no estoy realmente satisfecho con mi salario", "no estoy bien pagado", "es muy poco lo que gano", "mi jefe siempre está demasiado ocupado para supervisarme técnicamente", las condiciones de trabajo son realmente pobres". Todas estas respuestas tienen algo en común: se refieren al ambiente en el cual se desarrolla el trabajo.

Herzberg llamó a esos relatores del ambiente factores higiénicos porque como la higiene física previenen el deterioro pero no conducen a un crecimiento. Más bien forman un grupo biológico que se relaciona con las necesidades básicas (alimentación, evitación al dolor, etc.).

Herzberg dice que si a la gente se le dan factores higiénicos no se les motivará, pero sí se prevendrá la insatisfacción, concluyendo:

- a) Estos factores en el grado en el que estén ausentes incrementan la insatisfacción del trabajador en su puesto.
- b) Cuando estos factores están presentes, sirven para impedir la insatisfacción en el puesto, pero no tienen como resultado una satisfacción de motivación positiva.
- c) Estos factores reflejan una necesidad de evitar la incomodidad y están relacionados con el contexto del puesto, esto es, con su medio ambiente.

#### **Factores Motivadores**

Los factores asociados con los sentimientos positivos Herzberg los llamó "motivadores", por ejemplo, el reconocimiento, el avance, posibilidad de crecimiento, logros, el trabajo mismo, la responsabilidad, etc.

Cuando a los empleados se les preguntó que los hacía sentirse excepcionalmente bien en relación a su trabajo, las respuestas típicas incluían: "mi trabajo me da sentimiento de logro", "me gusta el reconocimiento que obtengo haciendo bien mi trabajo", "el trabajo es sólo un plan interesante". Todas esas respuestas tienen algo en común: relatan el trabajo mismo.

Adicionalmente, son de naturaleza psicológica y se relacionan con satisfacción de necesidades de nivel superior.

Herzberg determinó estos factores como motivadores porque causan un incremento en el desarrollo. Cuando a los empleados se les da motivadores como responsabilidad, reconocimiento, avance, posibilidad de crecimiento; su capacidad de desarrollo se incrementa en un 80 %. (Herzberg, 1959).

Finalmente Herzberg concluye:

- a) Algunos factores del puesto, cuando están presentes en un grado positivo, incrementan la satisfacción del trabajo y la motivación hacia un esfuerzo y un desempeño superiores.
- b) Cuando estos factores están ausentes, nos conducen a la insatisfacción.
- c) Estos factores reflejan una necesidad de crecimiento personal y están directamente relacionadas con el puesto.

Por otro lado, Herzberg menciona que los factores motivadores pueden motivar a los empleados, ya que ellos mismos los solicitan para satisfacer sus necesidades de nivel superior: de logro y autoestima. Estas son necesidades que nunca son completamente satisfechas puesto que la mayoría de la gente tiene deseos interminables.

De acuerdo con Herzberg la mejor forma de motivar a los empleados es construir retos y oportunidades que los empleados logren en su trabajo.

El método que Herzberg recomienda para aplicar su Teoría de dos factores es el llamado Enriquecimiento del puesto. Las dimensiones fundamentales para enriquecer los puestos, son el marco conceptual para rediseñar la tarea. Si una de ellas falla, los empleados se sienten psicológicamente despojados.

#### **Enriquecimiento del puesto**

Las cinco dimensiones esenciales que se deben tomar en cuenta para diseñar los puestos que aumentan la motivación son:

##### Variedad.

Donde el trabajador puede hacer uso de varias habilidades y talentos distintos. Así se disminuye la monotonía que se origina cuando se realiza una actividad repetitiva. Se refiere a las diferentes operaciones que se tienen que ejecutar cuando se realiza un trabajo.

##### Identidad de la tarea.

La que permite al trabajador realizar un trabajo completo, ya que cuando las tareas se amplían para producir un artículo completo o una parte identificable del mismo, se establece dicha identidad.

##### Importancia de la tarea.

Se refiere al grado del efecto, tal y como lo percibe el empleado, que su trabajo tiene en la vida de otras personas, ya sea dentro de la organización o en el entorno externo. Es el aspecto fundamental de que los trabajadores se den cuenta de que están haciendo algo importante dentro de la organización y la sociedad en que viven. Lo anterior nos lleva a que el individuo sienta que está haciendo algo significativo.

### Autonomía.

Es la característica del puesto que confiere a los trabajadores cierta libertad, independencia y discreción sobre la programación de su trabajo y en la determinación de los procedimientos para ejecutarlo. Esta dimensión es básica para desarrollar un sentido de responsabilidad. Es probable que sea de esta dimensión de donde emane la satisfacción más profunda del puesto.

### Retroalimentación.

Se refiere a la información directa y clara que indica a los trabajadores la eficiencia de su desempeño. Es lógico pensar que la gente quiera saber qué tan bien está realizando sus labores, ya que en ello está invirtiendo una parte importante de su vida.

El enriquecimiento del puesto es útil si se está en posición de crear módulos y equipos naturales de trabajo, ya que los empleados cuyas tareas exigen trabajar unidos, estarán mejor capacitados para conocer las necesidades de los demás y establecer un trabajo en equipo.

### **Como enriquecer el trabajo de un subordinado**

Existen al menos cinco acciones específicas que se pueden tomar para enriquecer un trabajo:

1. Formar grupos naturales de trabajo. Cambiar el trabajo de tal forma que cada grupo sea responsable de una parte identificada del trabajo. Por ejemplo, en lugar de tener una mecanógrafa por área, formar un sólo grupo de mecanógrafas que haga el trabajo de todos los departamentos.
2. Combinar las tareas. Permitir que cada trabajador realice un producto de principio a fin, en lugar de hacerlo a través de operaciones separadas que desarrollen diferentes personas.
3. Establecer relación con el cliente. Permitir a los empleados tener contacto tan frecuente como sea posible con los clientes. Por ejemplo, permitir a una secretaria investigar y responder los requerimientos de los clientes, en lugar de referir automáticamente los problemas al jefe.

4. Carga vertical. Permitir que los trabajadores tengan el plan y control de su propio trabajo, en lugar de que sean controlados por personal externo.
5. Abrir canales de retroalimentación. Finalmente, encontrar más y mejores formas de que un trabajador obtenga retroalimentación sobre su desarrollo.

#### **Ventajas y Desventajas del enriquecimiento del puesto**

El enriquecimiento del trabajo puede mejorar el desarrollo y asistencia de los empleados. Pocos premios son tan poderosos como el del sentimiento de realización y logro que viene de hacer un trabajo que tú quieres hacer, y hacerlo bien. En esta clase de trabajos sus contenidos, funciones y deberes específicos están diseñados de tal forma que el realizarlos hace sentir bien a la persona, incrementando la moral y desarrollo.

Sin embargo, el enriquecimiento del trabajo tiene dos desventajas. Primero, el enriquecimiento del trabajo puede requerir de una gran inversión. Específicamente incrementa los costos porque se requiere de un mayor aprendizaje, hay más desperdicio de material durante el periodo de entrenamiento, hay más tiempo perdido en el cambio de tarea a tarea, los empleados no son muy hábiles al principio de cada tarea.

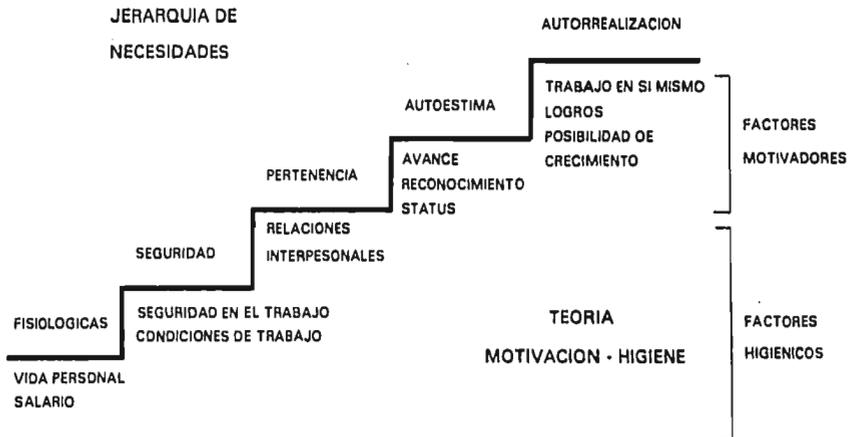
La otra desventaja es que no todos los empleados reaccionan bien al enriquecimiento del trabajo. Si se les da a escoger entre una rutina, un trabajo aburrido en una línea de ensamble y trabajar en un puesto enriquecido, algunos empleados escogerán la simplicidad del trabajo en la línea de ensamble.

Sin embargo, en la mayoría de las empresas donde se ha implementado esta teoría los resultados han sido exitosos. El empresario tiene que evaluar la situación cuidadosamente para estar seguro que los beneficios son más altos que los costos de inversión al implementar el programa.

## Teoría Higiene-Motivación y La Dirección

Una de las mayores razones por las que la teoría de dos factores de Herzberg, ha sido aceptada por los directores de empresas, es que la teoría aplica los conceptos de necesidades de Maslow para el trabajo. Por ejemplo, Herzberg sugiere usando los factores de higiene, ayudar a la gente a cubrir sus necesidades básicas o de bajo nivel (fisiológicas, de seguridad y sociales según Maslow) y recomienda los factores motivadores para satisfacer las necesidades de nivel superior (autoestima y autorrealización de la jerarquía de Maslow).

### RELACION DE LA TEORIA HIGIENE-MOTIVACION Y LA JERARQUIA DE NECESIDADES



### Referencias bibliográficas

1. Bass, B.M. Man work and organization  
Allyn & Bacon, Boston, 1972
2. Blum, Naylor. Industrial Psicology: its theoretical and social foundations.  
Harper & Row, New York, 1968
3. Herzberg, Frederick. One more time: How do you motivate employee? Harvard  
Business Review, U.S.A. 1968 p.p. 52-63.
4. Hodyetts, R.M. Modern Human Relations at Work  
Third Edition, The Dryen Press International Edition, U.S.A. 1980. Cap. III y IV.
5. Hoppock, R. Job satisfaction  
Harper & Row, New York, 1935 p.p. 35
6. Howell, W.C. Psicología industrial y organizacional  
Ed. Manual Moderno, México, D.F. 1979. p.p. 50-98
7. Katz, Daniel y Kahn, R. The social psychology in the organization. Nueva York,  
Willey, 1966.
8. Lzazarfield, P. An unemployment village character and personality  
Tomo I, U.S.A. 1932
- 9.. Lindergren, Henry. Introducción a la psicología social  
Ed. Trillas, México, 1978 p..p. 370--415
10. Mayo, Elton. The social problems of an industrial civilization  
Harvard Univerdity, Boston 1945
11. Mayness Puente, Samuel. Los mexicanos analizados por sí mismos  
Excelsior DFinámica de la Cultura, México 1958
12. Maslow, Abraham. A theory of human motivation  
Psychological review, U.S.A. 1943 p.p. 370-396
13. Maslow, Abraham. Motivation and personality  
2nd. Edition Harper & Brothers, New York, 1970 p.p. 174-198
14. Vroom, V.H. Work and work motivation. Willey, New York 1975
15. Wahba, M. Birdwell, L. Maslow reconsidered: a review of research of need  
hierarchy theory New York, 1975

## CAPITULO III LA INDUSTRIA Y EL TRABAJADOR EN MEXICO

### 3.1 LAS MOTIVACIONES DEL TRABAJADOR MEXICANO

En el siguiente apartado, se tratará de explicar desde el punto de vista de Rogelio Díaz Guerrero, las motivaciones y la manera de ser y actuar del mexicano con respecto a como ve, vive y siente el trabajo. El enfoque de Díaz-Guerrero se basa principalmente en la Teoría de Necesidades de A. Maslow, y fué expuesto en una conferencia dada por él, a un grupo de 11 ejecutivos mexicanos.

En primer lugar, se mencionarán brevemente algunas expresiones del mexicano acerca de los tópicos del trabajo. Estas expresiones no son particularmente optimistas en cuanto se refiere a que el mexicano se sienta grandemente motivado a trabajar; así los mexicanos decimos que "el trabajo embrutece", parodiando la expresión original que indica que "el trabajo ennoblece". Decimos que la ociosidad es la madre de una vida padre", en vez de decir que la "ociosidad es la madre de todos los vicios", entre otras. Pero ¿en cuántas de estas expresiones se revela el mexicano con seriedad?. No hay que olvidar que el mexicano tiene un gran sentido del humor y que además es muy posible que con esta serie de expresiones se refiera a los aspectos más difíciles del trabajo, como se cree que es muchas veces el hecho de que el mexicano cuando trabaja, es raras veces comprendido. Si esto es cierto, si cuando el mexicano llega a trabajar no se le comprende en sus motivaciones, es fácil que se sienta naturalmente molesto, desesperanzado, quizá humillado, y que entonces, naturalmente, no tenga mucho que ofrecer en su trabajo.

Por otra parte para entender completamente el comportamiento del mexicano, se necesita tener una idea de lo que es la motivación, pero todos sabemos que un enorme número de necesidades distintas impulsan a los seres humanos a la acción.

La psicología cobra cada vez más conciencia de que la motivación de la conducta humana es múltiple, y no solo depende de una única y excluyente necesidad. Así esto de la motivación humana se refiere a las fuerzas, motivos, necesidades, deseos, instintos, impulsos, etc, que conciernen a las acciones de los seres humanos: con lo que hacen, con lo que dejan de hacer, y con lo que prefieren hacer.

Dice Maslow (1943), que en principio de cuentas, existe un grupo de necesidades fisiológicas como las de comer, dormir, beber, etc. Para este tipo de necesidades no se necesita intervenir voluntariamente. Por fortuna, en este grupo de necesidades, poco tienen que ver con la conducta humana, es decir están razonablemente satisfechas. En este grupo de necesidades fisiológicas, también está la necesidad sexual. Esta que tiene una indudable base biológica, es sin embargo, en el hombre mucho más compleja y lleva dentro de sí una serie de aspectos de aprendizaje, es decir de tipo cultural.

Un segundo grupo de necesidades humanas son las de la conservación. Simplemente la conservación de la vida en sus variados aspectos. La conservación, digamos, de la integridad de la persona en cuanto ser biológico. En lo fundamental, estas necesidades tienen gran importancia, en los niños. Los niños naturalmente, necesitan en alto grado de la protección paterna.

Hay, en seguida, otra serie de necesidades humanas. Son las de afecto, ternura, amor; las de pertenecer a un grupo de amigos, las de pertenecer a grandes grupos, instituciones, etc. Todas estas necesidades afiliativas alcanzan pleno desarrollo cuando las anteriores en la jerarquía están suficientemente cumplidas.

En este punto del amor y del afecto, se tiene la impresión de que el mexicano podría resultar un ser superior a otros grupos de seres humanos. Pero hay algo todavía más interesante: El mexicano debería estar también satisfecho en relación a la necesidad de la amistad, la necesidad de amigos. En realidad parece que no lo está. Si partimos de la simple observación directa, parece que la necesidad de tener amigos es desusadamente intensa en el mexicano; ya que toda la vida andamos buscando amigos, le encanta la "chorcha", la fiesta, la averiguación y toda esta suerte de cosas. Parece una necesidad profunda del mexicano, éste habla que habla; pese a que eso de hablar y hablar está presente en la familia mexicana, presente en el trabajo, saliendo del trabajo, en los cafés. El mexicano debería estar totalmente satisfecho de esta necesidad; sin embargo, ahí está, constante, evidente.

Después de esta necesidad, vienen las necesidades de mantenimiento o preservación de la propia estima. El primero es el poder autoevaluar con cierta firmeza o más o menos positivamente que se es valioso. El otro implica la necesidad de ser valorado altamente por los demás.

Una persona con propia estima suficientemente satisfecha sentirá y gozará la capacidad de ser independiente y tendrá la sensación de que, venga lo que venga y solo o acompañado, podrá con lo que le imponga la realidad. Si se bloquea la satisfacción de estas necesidades, las personas mostrarán tendencias francamente anormales y se tenderá a compensar la falta de autoestima, es decir, a fanfarronear. Lo que no posee, lo pavonea. Así, tratando brutalmente de engañarse así mismo y engañar a los demás, se jacta de poseer aquello que más le falta.

Finalmente están las necesidades a las que Díaz- Guerrero llama necesidades del desarrollo integral de la personalidad, que son aquellas en donde las capacidades, habilidades, potencialidades, tengan oportunidad de expresarse, desarrollarse, dar fruto, en suma realizarse. Este grupo de necesidades, no es muy fuerte, dado su lugar en la jerarquía.

Pero pueden exhibir su valor si las otras necesidades están suficientemente satisfechas. En nuestro medio, estas necesidades, por el grado de frustración de otras, sólo rara vez llegan a tener completa expresión, desarrollo y realización.

Hay también necesidades aprendidas múltiples y diversas; pero de estas, quizás las más importantes, serían las socioculturales. Por ejemplo, está casi definitivamente establecido que el mexicano generalmente desea ser "muy macho", socioculturalmente hablando.

Díaz-Guerrero nos muestra un perfil hipotético de la motivación del trabajador mexicano, basándose como ya se había mencionado, en la teoría de necesidades de A. Maslow, pero aporta una valoración cuantitativa, dando hipotéticamente a cada necesidad una intensidad variable del 1 al 10. Es decir, que casi nada de intensidad se cuantificará con 1 y la intensidad más extrema se cuantificará con 10.

Siguiendo el orden jerárquico que se ha descrito, acerca de las necesidades fisiológicas, tomó en primer lugar el hambre, y dice que el trabajador mexicano ha tenido oportunidad en su existencia de saber lo que es el hambre aguda en algunos casos.

Su alimentación, se sabe, y varios autores así lo indican, es incompleta. Algunos han llegado a afirmar que lo fundamental de la conducta del mexicano se explica por el hecho de que no está bien alimentado. Lo sostiene Maynes Puente (1958) haciendo referencía a que Pito Pérez decía que "el hombre es hambre". Por todas estas consideraciones, da al hambre, como necesidad del trabajador mexicano, una valoración de 5, justamente a la mitad entre la intensidad mínima y máxima.

#### **Necesidad de salud física:**

En relación a esta necesidad, dice que el mexicano es un poquito hipocondriaco, que le encanta tomar píldoras, acudir al médico, herbolario y al merolico para obtener fórmulas que mejoren su salud. Pero por otro lado, el mexicano parece no tener una sensación de necesidad de preservación de su propia vida. Se dice que da trabajo disciplinarlos para mantener las medidas de seguridad en una fábrica. Serían facetas de la famosa actitud de: "Si me llevé la mano, pos ya está de Dios". Pareciera que en muchas formas se quisiera demostrar que se tiene poco temor de la vida y de la muerte. La cuestión de vivir o morir, no tiene valor para muchos mexicanos por motivos que son probablemente de índole sociocultural. Finalmente, da a la necesidad de salud física una valoración de 5.

### **Necesidad sexual:**

Como ya se indicó, esta necesidad está muy altamente intensificada en el mexicano. Esta intensificación se explica socioculturalmente, ya que por un motivo u otro, se ha aislado a ésta de todas las necesidades en nuestro medio, y se le ha dado una importancia enorme que desgraciadamente puede opacar otras potencialidades del mexicano.

La sexualidad es tan importante en el mexicano, ya que es una especie de compensación por otras cosas que éste no tiene, y por lo tanto suele jactarse o fanfarronear de su posesión. Así pues, le asigna un valor de 10, subrayando que esta intensidad está presente, en combinación de la pura necesidad sexual, más la satisfacción vicaria de otras necesidades insatisfechas.

Temor al desempleo: Indirectamente, se debiera inferir que tal temor habría de ser bastante alto por la simple cuestión de la motivación del hambre en el trabajador mexicano. Pero por otra parte, es un hecho que preocupa bastante a ejecutivos y patronos el alto porcentaje de cambios de empleo que se observa en los trabajadores mexicanos hasta ahora. Se sabe, por los estudios de Lazarfeld y Eisenberg (1932), que el fundamento para este alto temor no está en el hecho de enfrentarse a una situación en donde no fuese posible satisfacer las necesidades fisiológicas básicas, sino que, muy por el contrario, todo parece indicar que este alto temor al desempleo puede fundamentalmente explicarse por temor a perder la propia estima. Esta aparente contradicción (intensidad de 5 respecto a la necesidad de hambre, y una aparente falta de temor al desempleo dada su costumbre de abandonar voluntariamente la fuente de trabajo) se explica en base a que la familia mexicana es tradicionalmente unida y protectora. Casi siempre habrá techo y comida, y a veces hasta recepción afectuosa, para el hijo, hermano y aún para el pariente que ha perdido su empleo.

El clásico "no te apures hijo, ya saldremos adelante, que mientras yo viva, no te faltará". Por lo que Díaz- Guerrero, le da una intensidad de 5 a esta necesidad en su perfil.

### **Motivación económica:**

El dinero es otro aspecto muy interesante en el mexicano. En realidad, es un símbolo y también compensación de muchas otras cosas; por eso, tanto por su valor real como por su valor simbólico, le ha dado una intensidad de 10 en su perfil. El obrero mexicano valoriza altamente el dinero, pero no como tal, sino porque cree encontrar en él la solución de todos sus problemas. Tiene razón al pensar que con dinero generalmente no hay hambre y hay salud, pero se encuentra equivocado cuando cree que puede satisfacer otras necesidades como sería la sexual.

Por la presencia de factores reales y de otros falsos, el dinero tiene para el mexicano alto valor, y el trabajador se motivará por el dinero, si se le da más dinero hará más. Por otra parte, y lo dicen Roethlisberger y Brown (1939), la motivación resultante de un aumento de salario mejora la eficiencia de los trabajadores, pero sólo temporalmente.

**Necesidad de seguridad personal:**

El mexicano no parece tener una grande necesidad de seguridad personal en su trabajo o fuera de él. Por lo tanto no agradece mucho que los patrones se interesen por medidas de seguridad personal. Es más, dada la actitud del mexicano, resulta un tanto difícil hacerles aceptar y llevar a cabo consistentemente las medidas de seguridad que se planteen en una fábrica determinada. A la seguridad personal en el trabajo, como motivación en el trabajador mexicano, le da 2 de Intensidad.

**Necesidad de amor y ternura:**

Se dijo que el mexicano en general parece no tener necesidad de amor y ternura. Con esto no se quiere decir que el mexicano repudie el amor y la ternura, sino que, por así decirlo, se sienta a la mesa del amor, no con hambre, sino con apetito. En un buen número de casos, la madre mexicana llega a sofocar con su ternura a los infantes, que no es raro oír la expresión de "ya, ya, no me des lata", cuando se trata de expresar afecto, amor o ternura a un mexicano. En consecuencia, como necesidad en el trabajador mexicano, le da a estos aspectos calificación de 1.

**Necesidades de la propia estima:**

La propia estima del mexicano está por los suelos, y es una situación tan crónica, profunda y desesperada que, en muchos aspectos, la evidencia externa pareciera desmentir este hecho.

En este sentido, la conducta del mexicano en general es en verdad fascinante; parece que no encuentra manera, algunas veces por razones reales y otras por razones ficticias, de sentirse suficientemente seguro de sí mismo. Parece que le fuese totalmente imposible valorarse altamente en relación a otros y en relación a sí mismo, y como si encontrase en medio de todo esto que es mucho más fácil ser un "bocón", es decir, jactarse y fanfarronear, que encontrar a partir de un esfuerzo serio y tranquilo aquellos múltiples aspectos en donde sí vale de hecho, y en donde puede constructivamente demostrar su valía. Por otra parte, debido a esta tendencia clara a la jactancia y a la exageración de su capacidad viril, a su machismo, ha sido posible para cualquiera que simplemente haya oído hablar del modo y funcionamiento del complejo de inferioridad, diagnosticar al mexicano como típico poseedor de tal problema.

A este respecto afirma Samuel Ramos (1938) y retomando a Adler, que el sentimiento de inferioridad aparece en el niño al darse cuenta de lo insignificante de su fuerza, en comparación con la de sus padres. Al nacer México, se encontró en el mundo civilizado en la misma relación del niño ante sus mayores. Se presentaba en la historia cuando ya imperaba una civilización madura que sólo a medias puede comprender un espíritu infantil.

De esta situación desventajosa nace el sentimiento de inferioridad que se grabó con la conquista y el mestizaje. Así socioculturalmente y aunado a lo anterior, el abuso del concepto de autoridad y del concepto de respeto a la autoridad, ha permitido una y otra vez, que se pisotee la dignidad y la propia estima de los individuos. En la familia mexicana, el abuso de la autoridad corre a cargo del padre. Además, y esto puede ser lo fundamental, la autoridad ejercida por el padre es irracional, o dicho de otra manera, injusta. Resumiendo, el mexicano empieza la historia de su vida con una propia estima ya desecha.

Díaz-Guerrero, comenta que el punto central de su tesis sobre la motivación, radica en que el trabajador mexicano está hambriento, profundamente hambriento de desarrollar su propia estima, y no a través de mejoras irreales de salarios.

Es, además, la insatisfecha necesidad de la propia estima, la que nos explica por qué el mexicano necesita estar habla y requetehabla con los amigos, y por qué en verdad necesita tanto de amigos, a pesar de que su necesidad afiliativa debiera estar en sus aspectos idóneos perfectamente satisfecha.

De tal forma, dadas las circunstancias a las que nos hemos referido, se considera que la necesidad de la propia estima del mexicano, alcanza la puntuación más alta posible (10).

#### **Necesidad del desarrollo integral:**

Encontramos que el problema de la necesidad de crear, de desarrollar las potencialidades individuales, no llegan a menudo a hacerse motivadoras. A la vez, aun en medio de la privación de otras necesidades, la necesidad creativa en ciertos casos puede ser suficientemente intensa para desarrollarse, pero no tanto por su propia fuerza, sino sobre todo, a partir de la compensación de otras muchas necesidades.

Por tanto daremos a esta necesidad de desarrollo integral en el mexicano, apenas una calificación intermedia de 5.

#### **Necesidad de mejorar el ambiente físico de la fábrica:**

Al trabajador mexicano no le importa que haya mejoras en el ambiente físico de la fábrica, sin embargo, el empleado puede muy bien reconocer las mejoras del ambiente físico, no tanto por lo que signifiquen en términos de salud, etc., o de eficiencia, sino como una especie de reconocimiento de su valor, es decir, que en una forma u otra puede interpretar tales mejoras como afirmaciones de que los patrones lo toman en cuenta, que le dan cierta importancia, que le dedican cierta atención. Por lo tanto a esta necesidad del trabajador mexicano se le otorga un 1 de intensidad.

#### **Mejoría técnica del trabajador:**

Díaz-Guerrero le otorga un 6, a pesar de que dadas las circunstancias, debería tener una calificación de 10, ya que dada su minusvalía, no fácilmente acepta que necesita mejorar, es decir, muy en el fondo reconoce la necesidad de mejorar sus conocimientos técnicos.

La mejoría técnica del trabajador encontrará resistencias, resistencia provocada por su susceptibilidad, resistencia que solo a través de un trabajo arduo de valorizarlo, podrá ser apropiada y completamente resuelta.

#### **Necesidad de pertenencia:**

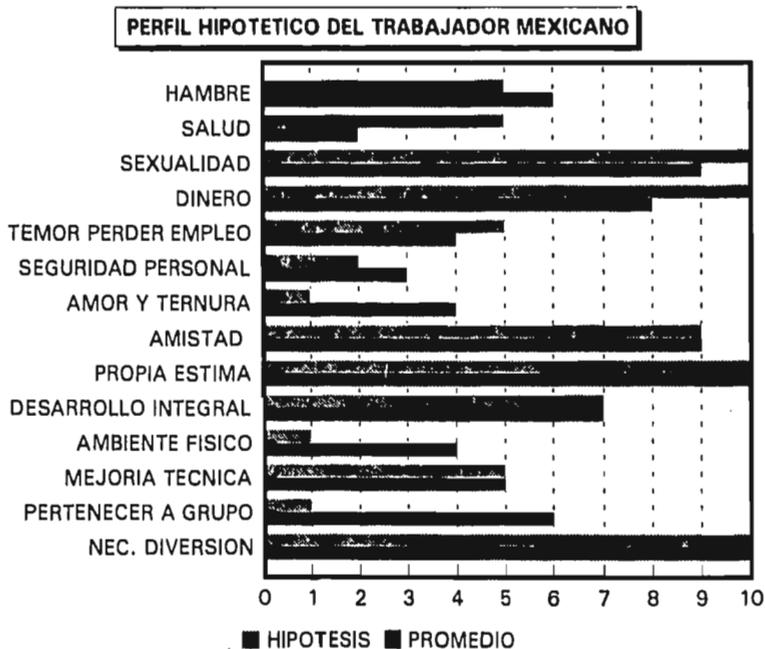
J.A.C. Brown, (1982), en *La psicología social en la industria*, y Erich Fromm, (1956), en su *Psicoanálisis de la Sociedad contemporánea*, comentan que la fábrica es fundamentalmente un lugar de socialización; y que el mexicano ve en la fábrica, un lugar para el establecimiento de relaciones interpersonales y para pertenecer a un grupo social.

Sin embargo, Díaz-Guerrero difiere en este concepto, al comentar que el mexicano socializa en todas partes, y que está satisfecho con su sociabilidad.

Cree, que la familia mexicana como grupo cerrado y de lazos intensos ha satisfecho, a veces con exageración, esta necesidad de pertenecer a un grupo; en consecuencia no cree que al mexicano le satisfaga mucho el ambiente social de la fábrica, y que vaya a ésta en búsqueda de la satisfacción de dichos aspectos. La necesidad de amor no es tan importante para el mexicano, porque la tiene suficientemente satisfecha, como para tenerla que buscar dentro de la fábrica; y finalmente tampoco la soledad es para el mexicano una desgracia, ya que como diría Octavio Paz (1950), la soledad es "su mero mole". Por lo tanto, Díaz-Guerrero asigna un 1 de intensidad en el perfil a la necesidad de socialización dentro de la fábrica.

### Necesidad de Diversión:

Por las filas para entrar en los cines, por la multiplicidad de los deportes que atraen público en gran número, por la prevalencia de los días festivos y fiestas ceremoniales, por la celebración tanto de santos como de cumpleaños; parece que el mexicano tiene una gran necesidad de diversión. Divertirse y distraerse son muy importantes para el trabajador mexicano. Pero ¿de qué quiere distraerse? Por una parte, dice Díaz-Guerrero, quiere distraerse de sí mismo por lo que respecta a su propia estima; por otra, quiere olvidar un gran número de factores de la realidad externa que vive; y finalmente, porque en la diversión alcanza el mexicano la sensación de bienestar, se siente en condiciones de crear, aunque ello sólo sea soñar y fantasear. Por lo dicho anteriormente, se le asigna una valoración de 10 a esta necesidad.



### Referencias bibliográficas

1. Bizberg, I. La clase obrera mexicana  
Ed. S.E.P. Foro 2000. México, D.F. 1986.
2. Brown, J. La psicología social en la industria  
Ed. Fondo de Cultura Económica, Mexico, D.F. 1982.
3. Díaz Guerrero R. Psicología del Mexicano  
Ed. Trillas, 4a. Ed. México, 1982
4. Fromm, Erick. Psicoanálisis de la sociedad contemporánea  
Fondo de Cultura Económica, México, 1956 p.p. 275
5. Maynes Puente, Samuel. Los mexicanos analizados por sí mismos  
Excelsior Dinámica de la Cultura, México 1958
6. Maslow, Abraham. A theory of human motivation  
Psychological review, U.S.A. 1954
7. Paz, Octavio. El laberinto de la soledad  
Cuadernos americanos, México 1950
8. Ramos, Samuel. El perdil del hombre y la cultura en Mexico.  
Ed. Trillas, México, 1938 p.p. 82

## **CAPITULO IV SISTEMA DE CALIDAD TOTAL**

### **4.1 LA EXPERIENCIA JAPONESA**

El desarrollo económico y social de un país depende principalmente de sus altos niveles de calidad y productividad en sus empresas e instituciones, así como su mejoramiento continuo en esta materia, por lo cual, la estrategia a seguir para lograrlo se vuelve vital. (Arrona, F. 1988).

La estrategia es: la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la productividad para obtener como consecuencia y forma conjunta una auténtica y mayor competitividad. Esta es la forma de administrar las empresas e instituciones de clase mundial. Todo lo anterior conduce a cada vez un mejor progreso.

Para lograr la calidad, productividad y competitividad en forma conjunta y crear una infraestructura administrativa y operativa para la mejora continua, es necesario llevar a cabo un nuevo sistema y concepto de trabajo, denominado: Calidad Total, al cual se puede definir como un sistema de dirección de empresas de clase mundial, que parte de la búsqueda continua y participativa de la calidad de todos nuestros productos, servicios, trabajos en general y precios; para ser altamente competitivos en un contexto internacional (Arrona, F. 1988).

A partir de 1950 y debido a una necesidad de reconstruir su país, su industria, Japón inicia una revolución por la calidad, cuyos resultados a la fecha ha valido el calificativo de: el milagro económico del siglo.

El objetivo de participar en el comercio internacional, determinó a las empresas del Japón reorientar sus estrategias de negocio y concepto de administración hacia la calidad; dándoles primacía a la calidad de todos sus productos y servicios.

Los japoneses pudieron haber escogido un enfoque evolutivo-gradual por experiencia, para competir con las empresas de occidente en ambos mercados, pero lo que se requería era un cambio revolucionario en la administración de los negocios, desde la propia filosofía administrativa. Para esto, por ejemplo:

1. Dieron entrenamiento masivo, relativo a la calidad.
2. Desarrollaron programas anuales de mejoras radicales a su calidad.
3. Incorporaron el control y la mejora de la calidad al proceso administrativos.

Estas tres prácticas revolucionarias en la administración de empresas convencionales siguen siendo los pilares de su desarrollo. Los japoneses tienen las fuerzas más y mejor entrenadas (desde el Director hasta el operario) y hacen de la calidad el trabajo diario. Lo que les ha permitido consolidar el hábito de la mejora.

Si el objetivo es ser más competitivo tanto en el mercado nacional como en el internacional, por las ventajas y beneficios que esto trae consigo, es más importante analizar el desarrollo de una experiencia exitosa como referencia, que exclusivamente entender sus estrategias y resultados actuales.

Mientras que la industria americana prácticamente barrió al mundo con su producción en masa y la categorización del trabajo durante la primera parte de este siglo, la industria japonesa está ahora conquistando al mundo con su calidad y precio en esta segunda mitad del siglo XX.

Los hombres de negocios occidentales se preguntan: ¿Qué ha ocurrido?, y especulan que la diferencia estriba en la cultura japonesa o en la instalación de moderna fábricas, como las de acero y electrónicas. Pero eso no es la diferencia, ésta se debe a la infraestructura que han creado para el control y mejora de la calidad y hacer de éstas los dos trabajos principales en la administración de empresas e instituciones; en pocas palabras la diferencia estriba en la forma de administrar la calidad. Y pensar que los principios básicos de este enfoque administrativo fueron proporcionados por un norteamericano: W. Edwards Deming.

Debido a la ausencia de recursos materiales los productos japoneses eran baratijas, exportaban principalmente textiles y juguetes. En esos días las técnicas de administración de empresas y control de calidad eran escasas, eran los días donde el costo y el precio tenían prioridad sobre la calidad en el mercado competitivo.

A partir de 1930 se inicia la aplicación, aunque sea en pequeña escala del control estadístico del proceso.

Después de la Segunda Guerra Mundial, en 1945 se funda La Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses, ahora conocida mundialmente como "JUSE" para contribuir a la reconstrucción y transformación de su industria. En 1949 se forma dentro de ese organismo no gubernamental un grupo investigador en control de calidad (G.I.C.C.) destacando dentro de sus miembros el Dr. y Prof. Karou Ishikawa; la misión de este grupo era la de introducir técnicas para construir un sistema para el mejoramiento del control de calidad en Japón.

Debido a los pocos libros de control de calidad en Japón, estudiaron textos de Estados Unidos e Inglaterra, de estos estudios concluyeron que los sistemas de control de calidad en estos países descansaban principalmente en aspectos humanos: desconfianza al trabajador, éste solo ejecutaba el trabajo, se explotaba exclusivamente su habilidad como mano de obra (Sistema Taylor) y otros pocos controlaban la calidad vía inspección.

Por tanto, los japoneses determinaron que el sistema de control de calidad en Japón debía ser diferente: que el control de calidad debía ser ejecutado por todos, que el hombre puede ser responsable de la calidad de su trabajo.

En consecuencia iniciaron un esfuerzo educativo para difundir las disciplinas y técnicas de la calidad.

Se inicia la era de la calidad en Japón, a partir de 1950 había muchas fábricas utilizando técnicas y métodos estadísticos para el control de la calidad. La introducción de este nuevo sistema implicó algunos problemas y obstáculos, pero la situación cambió cuando se probó que los métodos estadísticos eran efectivos, que jugaban un papel muy importante. En un principio los ejecutivos y empleados veían el control de calidad como algo esotérico y hacían a un lado estos métodos porque los obligaban a aprender algo que les parecía muy sofisticado.

Entre algunos de los métodos estadísticos se desarrolló el de Diagrama de Causa Efecto o Diagrama de Ishikawa, que facilitó la identificación y análisis de las causas de las que depende el control y mejoramiento de la calidad. Este diagrama se emplea con bastante éxito en todas las áreas de trabajo japonesas, su construcción es un trabajo en grupo.

Una de las premisas más importante para que se diera este control de calidad fue inculcar que el control de calidad debe ser una política de la Dirección.

De 1956 a 1960 los productos de Japón no se habían mejorado significativamente, la razón encontrada fue que no era suficiente que el control de calidad fuera ejecutado solamente por la dirección, había que involucrar a los supervisores y operarios, por tanto para 1960 se inicia un esfuerzo educativo importante para estos niveles.

Para 1962 nace el concepto de trabajo "círculos de calidad" que es el mecanismo organizado para la participación de obreros en el mejoramiento y control de la calidad aplicando principalmente herramientas estadísticas sencillas.

Las bases para que se formaran los círculos de calidad fueron:

- a) Formar círculos de calidad voluntariamente, no por orden superior.
- b) Que el estudio se realizara con el propósito de auto-desarrollo, pudiendo participar todos los miembros del área de trabajo.
- c) Ampliar y promover el desarrollo mutuo a través de intercambiar experiencias de las actividades de los círculos.

El movimiento de los círculos de calidad en un principio fue lento, pero tomó fuerza con los años, llegando a constituirse como una forma de vida en el trabajo.

Para 1980 se tenían registrados en Japón más de 10 millones de trabajadores realizando actividades en círculos de calidad, al mismo tiempo que sus productos seguían ganando popularidad en los mercados internacionales.

El control y mejora de la calidad ha permitido a Japón mejorar su economía y nivel de vida, así como mejorar constantemente la constitución de sus empresas, dándoles no sólo mejores resultados de negocio, sino permitiéndoles contribuir de una manera correcta a la paz social. Comprobando inclusive, que el comercio internacional es un componente esencial a la paz.

Con el control y mejora de la calidad en todas las actividades de la empresa, como filosofía de negocio y sistema de dirección de empresas consolidado; los sistemas de trabajo se perfeccionan, nuevas técnicas de manufactura se desarrollan, la inteligencia de mercado se vuelve requisito básico, así como la orientación real y científica al cliente, la delegación del poder en la toma de decisiones se convierte en práctica administrativa. Las organizaciones son más esbeltas, la calidad de vida en el trabajo deja de ser un ideal, el desarrollo y crecimiento del personal es constante. En general, la empresa se lleva a un espiral de progreso continuo.

Todo lo anterior se logra partiendo de la esencia de la filosofía de la calidad; pensar y actuar para los demás (Arrona, F. 1988).

Asegurar la calidad de los productos y servicios, operar con los mínimos costos y mejorar continuamente, requiere de la colaboración de todos los departamentos y personal de una empresa, cada quien es responsable de la calidad de lo que hace: el siguiente proceso (línea de producción o departamento de servicio) es el cliente, esta directriz es la esencia del concepto de calidad en su expresión básica.

El problema no es bajar el ritmo de producción y servicios, nuevos equipo o dinero, sino aprender a hacer siempre mejor las cosas con lo que tenemos, esto implica entender y promover el concepto de calidad; el cual nos lleva a una situación de progreso sistemático: mejores hombres, mejores empresas, mejor país.

La cultura de trabajo creada por las empresas japonesas y que ha trascendido hasta su sociedad, está sustentada en una conciencia por la calidad, no en productividad; esta última es una consecuencia. Este logro no ha sido un accidente cultural, sino un esfuerzo inteligente que les ha costado aproximadamente 30 años.

Los problemas, fallas y esfuerzos realizados en la implementación del control de calidad amplio empresarial en Japón, hasta lograr hacer de sus productos y servicios un sinónimo de calidad en el mundo, bien ha valido la pena para el nivel de vida de la sociedad japonesa, la utilidad de sus empresas, la paz social de su país, su imagen ante el mundo y hasta la satisfacción de los consumidores en otros países.

La calidad de los productos y servicios que implica el hacer las cosas necesarias bien desde la primera vez puede mejorarse gradualmente solo si toda la industria (manufacturera y de servicios) conjunta esfuerzos para enfrentar una campaña de mejoramiento de la calidad con energía, determinación y perseverancia.

La promoción del control y mejora de la calidad en todas las empresas, en todo el país, implica un esfuerzo continuo de refinamiento de su teoría a través de la experiencia vivida en la práctica, lo que conlleva a constituir el sistema administrativo adhoc a las necesidades y cultura de la empresa que decida implantarlo.

#### **4.2 SISTEMA DE CALIDAD TOTAL**

La Calidad Total es una filosofía y concepto revolucionario de Dirección y Administración, es la característica de empresas de clase mundial (Arrona, 1989). Es un sistema por filosofía (valores), por políticas, por objetivos, por procesos y por resultados; formando todo ello la administración integral del negocio.

Da primacía a la calidad en todo, productos, servicios, insumos, administración y vida de trabajo. Hace del control y mejora de la calidad el trabajo de todos, distribuyendo el esfuerzo acorde al nivel organizacional. Está basado en la prevención del error y desarrolla el hábito de la mejora continua en todo el personal.

Los objetivos generales de la implantación de un sistema de Calidad Total son:

- a) Asegurar la continuidad y mejoramiento de la empresa como negocio (corto, mediano y largo plazo).
- b) Imponerse en el mercado, ser mejor o diferente a la competencia (mediano y largo plazo).

- c) Desarrollar y consolidar una cultura de mejora continua en el trabajo, en todo el personal (largo plazo).

La condición básica para lograr estos objetivos, consiste en crear la organización y el sistema de trabajo que permita:

1. Unificar a todo el personal hacia un objetivo común: orientación al mercado, para satisfacer las necesidades de calidad de producto, servicio y precio.
2. Planeación del negocio a largo plazo para asegurar y mantener utilidades continuamente, lo que depende principalmente de desarrollar habilidades en forma continua.
3. Desarrollar la organización y asegurar un crecimiento y desarrollo permanente del personal, para mantener un alto desempeño.

Esto depende principalmente de capacitación continua, trabajo de equipo interfuncional, difusión de los objetivos de negocio, delegación de la toma de decisiones, administrar por valores, políticas y procesos, autocontrol y autogeneración de metas de mejora.

Bajo un sistema de Calidad Total, se incrementan continuamente:

- El nivel de calidad de productos y servicios.
- La eficiencia y productividad.
- El valor agregado.
- La competitividad.
- La calidad de vida en el trabajo.
- Las utilidades.

Un sistema completo de Calidad Total está formado por un conjunto de sistemas, planes y prácticas administrativas entre los cuales se encuentran:

#### 1. Control de calidad del ciclo del producto

Es un sistema de control de calidad en todo el ciclo del producto, desde materias primas hasta el servicio al cliente, basado en la estandarización de procesos y su control, para prevenir errores y asegurar la calidad requerida por el mercado lo más económico posible.

Su objetivo es no darle problemas a consumidores y clientes, y evitar problemas entre los diferentes departamentos (procesos) que componen el ciclo del producto, a través de la estandarización administrativa de procesos: "saber hacer la calidad".

2. Mejora continua y reducción de costos.

Es un sistema participativo de trabajo estructurado y organizado para mejorar continuamente la calidad, productividad y posición competitiva en el ciclo del producto de la empresa. Planeado mediante diagnóstico de problemas y áreas de oportunidad vitales para su análisis y solución, vinculado a metas de negocio.

Su objetivo es desarrollar el hábito de la mejora a nivel administrativo, a través de realizar proyectos específicos con una metodología de mejora, que contribuyan a hacer consistentemente más competitiva a la empresa.

3. Círculos de calidad y participación operativa.

Es un sistema de trabajo organizado para operarios y empleados de áreas administrativas, quienes voluntariamente y en forma continua, se reúnen para identificar, analizar y proponer soluciones a problemas de calidad, eficiencia y seguridad en su departamento o sección.

Su objetivo es propiciar el autodesarrollo del personal y mejorar el ambiente de trabajo, a través de desarrollar nuevas posibilidades de hacer mejor las cosas mediante proyectos específicos, realizado en grupo bajo una metodología.

4. Calidad en servicios internos.

Es un programa permanente de control y mejora de calidad en áreas y departamentos que proporcionan servicios internos (externos o de apoyo al ciclo del producto), organizado para integrarlos al Sistema de Calidad Total de la empresa y mejorar su actuación.

Su objetivo es estandarizar los procesos correspondientes y desarrollar el hábito de la mejora, a través de realizar proyectos específicos con una metodología, que contribuyan consistentemente a la calidad y la productividad de la empresa.

5. Educación en calidad.

Es un sistema de capacitación y entrenamiento continuo en las tecnologías y disciplinas de la calidad en sus aspectos técnicos, administrativos y humanos. Para formar y desarrollar a todo el personal de la empresa.

Su objetivo es crear, mantener y mejorar la infraestructura de educación de los recursos humanos, necesarios para el Sistema de Calidad Total.

6. Calidad de vida en el trabajo.

Es un conjunto de programas específicos para desarrollar estructuralmente a la organización y sus sistemas de trabajo, con el fin de que todo el personal tenga una actitud positiva hacia el trabajo: quiera hacerlo bien y desee permanecer en la empresa a largo plazo.

Es proveer al personal en todos los niveles de una estructurada oportunidad de realizar un trabajo significativo en el cual puedan lograr satisfacciones similares a las de su vida privada.

La calidad de vida en el trabajo y su mejoramiento es un resultado que se logra principalmente mediante programas específicos de: comunicación y diálogos constantes con el personal, embellecimiento de las áreas de trabajo, ampliación de la responsabilidad y enriquecimiento del trabajo (multihabilidades), rotación interna y compensaciones.

Su objetivo es asegurar el crecimiento constante y una alta motivación en el personal, a través de satisfacer sus expectativas individuales y de grupo.

7. Dirección de auditoría de Calidad Total.

Es la sistematización del rol ocupacional de la Dirección dentro del Sistema de Calidad Total, después de haber iniciado su implementación.

Es un diagnóstico sistemático planeado para revisar y evaluar el grado de satisfacción de consumidores y clientes externos. Así como para verificar si las políticas, programas específicos y demás elementos operativos y organizacionales que componen el Sistema de Calidad Total están funcionando bien.

El objetivo es ayudar a la gente a hacer bien su trabajo mediante la detección de problemas y obstáculos que impidan el buen desarrollo y consolidación del Sistema de Calidad Total en la empresa. Es también identificar actuaciones sobresalientes del personal, individual y de grupo y otorgarle reconocimiento.

8. Planeación del negocio a largo plazo.

Son un conjunto de intenciones, objetivos, estrategias y proyectos de investigación y desarrollo para un periodo en el futuro, generalmente cinco años. Estructurados para organizar la continuidad y desarrollo de la empresa, proyectando su futuro acorde a su filosofía y misión.

Es la estructura del conjunto de actividades organizadas para mejorar el negocio, incluyendo la prevención de desviaciones y el impacto futuro de la toma de decisiones en el primer año. Esta planeación incluye la planeación estratégica en base anual, de donde emanan los objetivos y estrategias que permitan realizar la gestión gerencial en base a calidad total: Gerencia por estrategia (y no personal).

El objetivo es mantener las utilidades del negocio, en el largo plazo y delegar la toma de decisiones del día a día, a través de metas, métodos y acciones específicas.

#### 9. Administración por valores, políticas y procesos.

Valores: son las creencias de la empresa (credo) expresadas como principios fundamentales, con los cuales la empresa se compromete y basa su funcionamiento. Son auténticos valores integrados como filosofía que rigen la conducta de la organización.

Políticas: son un conjunto de lineamientos emitidos por la Dirección y su equipo que se sirven como criterios para la toma de decisiones y actuaciones de la organización. Comunmente existe una política general de calidad y diferentes políticas para las diferentes áreas y departamentos, necesarias para dirigir y hacer funcionar la empresa.

Son pronunciamientos documentados que se institucionalizan en la empresa para dar su constancia del propósito y compromiso de la Dirección y su equipo por la calidad, en su concepto amplio.

La emisión y diseminación de políticas en la organización es una de las funciones específicas de la Dirección dentro de un Sistema de Calidad Total. Permite liberar recursos directivos de los problemas del día a día y trabajos rutinarios, delegando la autoridad a quien corresponda.

Procesos: es la formalización de las fases secuenciadas a seguir en un trabajo incluyendo el de la Dirección: planeación del negocio, auditoría, etc. para asegurar los objetivos y mejorar los resultados.

El objetivo de esta administración es crear la infraestructura para delegar y expeditar la toma de decisiones, a través de establecer lineamientos correspondientes y sus fronteras o límites de decisión

### Referencias Bibliográficas

1. Arrona Hernández, Felipe. Manual de mejoramiento de la calidad y reducción de costos. Ed. Instituto Calidad, S.A. de C.V. México, 1988 p.p. 2-10
2. Arrona Hernández, Felipe. Calidad en los servicios. Ed. Instituto Calidad, S.A. de C.V. México 1989 p.p. 34-38
3. Brunet, I. El clima de trabajo en las organizaciones, definiciones diagnóstico y consecuencias. Ed, trillas, México 1987 cap. 4
4. Calidad Personal: la base de todas las demás calidades  
Time Manager International, México, 1992
5. Cásares, D., Siliceo, A. Planeación de Vida y Carrera  
Ed. Limusa, México 1982 p.p. 154-173
6. Covey, S. 7 hábitos de la gente eficaz  
Ed. Paidós, México 1992.
7. Dessler, G. Personnel / Human Resource Management  
Fifth Edition, Prentice Hall, U.S.A. 1978 cap. 9
8. Hodyetts, R.M. Modern Human Relations at Work  
Third Edition, The Dryen Press International Edition, U.S.A. 1980 cap. 5
9. Ishikawa Karou. El Exito de los círculos de calidad.  
Ed. Norma, Mexico, 1970 p.p. 213-222
10. Rodríguez, Mario. Creatividad en la empresa  
Ed. Pax México, México 1993. cap. 1
11. Romo, A. Sistema empresarial de mejora continua  
Ed. Colegio de Graduados en Alta Dirección, México 1992.

## CAPITULO V CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

### 5.1 LA CULTURA DE CALIDAD EN MEXICO

En la década de los 50 aparece por primera vez en la industria de México el concepto Calidad. Este llega con un programa de entrenamiento para supervisores que se llamó "Adiestramiento dentro de la Empresa" (A.D.E) que nació en Estados Unidos en 1948 con el nombre de "Training Within Industry" y dado a conocer por el Centro Industrial de Productividad (Benítez, H. 1994).

Este programa se basó en tres técnicas esenciales:

- 1) Capacitación al trabajador
- 2) Métodos de trabajo
- 3) Relaciones Humanas

Estas técnicas permiten desarrollar en el supervisor habilidades para capacitar subordinados en forma metódica, rápida y eficaz para aprovechar al máximo los recursos humanos y materiales que tiene confiados por la empresa y para dirigir y obtener la colaboración necesaria, estableciendo buenas relaciones en el trabajo y resolviendo con justicia los problemas que se presentan.

La calidad tenía igual importancia, en ese momento, que la seguridad, la producción o la disciplina. Se concretaba a trabajar dentro de los límites establecidos, procurando, no sobrepasarlos, ya que de hacerlo vendría el rechazo por la siguiente etapa del proceso o por el cliente.

Se decía también que un trabajo hecho sin seguridad, era un trabajo hecho sin calidad por el riesgo a que se había expuesto al trabajador.

En la década de los 60 aparece en Japón el programa nacional de "Cero defectos" el cual consistía en que las personas que lograban trabajar dentro de los estándares propuestos y se les llegaba a calificar como "Cero defectos" tenían el reconocimiento nacional y además de las puertas abiertas a cualquier empresa donde quisieran trabajar. Traslado a Estados Unidos y más tarde en México, la campaña "cero defectos" con el lema "Hágalo bien desde la primera vez" que en la actualidad es el lema más utilizado dentro de lo que se llama la Cultura de Calidad, no tuvo el éxito esperado debido a que el reconocimiento no era nacional y se alegaba que los estándares no estaban bien calculados.

En este programa al hacer bien un trabajo, cualquiera que fuera, se entendía que se estaba haciendo con seguridad, ya que los accidentes cortaban el proceso normal de cualquier flujo productivo.

Esta campaña duraba varias semanas. Al principio se desplegaba un gran aparato publicitario (mantas, carteles, boletines, exhibidores, etc.) para invitar a los trabajadores a participar en ella. El día de la iniciación se les invitaba a todos los trabajadores a firmar una tarjeta con el compromiso de observar la divisa; "De mí depende".

Durante los meses siguientes, aquellos empleados o departamentos que hubieran mejorado su calificación inicial ya fuera en calidad o en cantidad en el desempeño de sus labores eran premiados y publicados sus nombres.

En los años 70, maravillado todo el mundo ante el "milagro japonés" llegan por fin a México los "Círculos de Calidad" que se pusieron de moda y cuyos resultados no fueron todo lo satisfactorio que se esperaba.

Proliferaron por todos lados "los círculos" así hubo "Los círculos de superación", como se les llamo a un grupo industrial. "Los círculos resolventes de problemas", "Los círculos de protección", etc. todo mundo tratando, en esencia de imitar, aunque fuera un poco, los círculos de calidad japoneses.

Estos círculos consistían en un pequeño grupo de trabajo, formado por supervisores y trabajadores de un mismo departamento, que en forma voluntaria se dedicaban fuera de las horas regulares de trabajo a resolver problemas asignados por la Gerencia, ya fueran de calidad y/o de productividad de su área de influencia. (Ishikawa, 1970).

Se aprovechaba la experiencia y la preparación técnica que cada uno de los integrantes tenía. Los participantes se seleccionaban de acuerdo a sus habilidades y conocimientos y se trataba que dichas características fueran complementarias. En muchas partes a estos círculos se les llamó "Equipos de Mejora" ó "Equipos de Trabajo". Aunque técnicamente existen diferencias, ya que los Equipos de trabajo o de mejora se dedican a resolver un problema y se termina el equipo, mientras que en los círculos sus proyectos son continuos.

En la década de los 80 se empieza a desarrollar en México, los modelos de Administración por Calidad y se comienza a poner de moda la palabra excelencia.

Ante la enorme deuda pública que tenía el país y la inflación incontrollable que experimentaba la economía, la crisis no se hizo esperar urgiendo al país a generar riqueza a través de la productividad.

La caída aparatosa del peso mexicano con el consiguiente endeudamiento de muchas empresas, hicieron obligado el enfoque hacia una producción con más eficacia, optimizando los factores de la misma y dando productos de más alta calidad a bajo costo.

En este enfoque todo estaba dirigido únicamente a Calidad y Costos. Se trataba de producir el máximo con una calidad excelente y con el mínimo de gastos.

En la actualidad, con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, la calidad y el precio pasan a primer término de importancia entre todos los demás factores de la producción, ya que es el parámetro con el cual se puede competir en mercados internacionales y para muchas empresas es la única manera de sobrevivir. Todo mundo habla de calidad y costos y se empieza a manejar el concepto de Calidad Total, incluyendo en esto no tan sólo la calidad del producto sino también La Calidad de Vida y la calidad de la gente.

## 5.2 LA FORMA DE SER DEL JAPONES

Se ha contado mucho en todos los libros sobre cómo se llegaron a formar los círculos de calidad en Japón. Pero no se ha hecho énfasis en la manera de ser del japonés, tan distinta de la forma de ser del mexicano.

Se habla de que Japón cuenta con el 40 % más de población con respecto a México, mientras que nosotros tenemos cinco veces más de territorio con respecto a ellos, y adicionalmente de los enormes recursos naturales que nosotros tenemos y de los cuales Japón carece, de lo que sólo en 40 años ha logrado el pueblo japonés hasta tener el segundo lugar de ingreso bruto per cápita en el mundo. Invariablemente nos están poniendo el ejemplo japonés de como salir adelante para la reconstrucción del país, pero no se nos marca los valores tradicionales de cultura que por siglos viene practicando el pueblo nipón.

Indiscutiblemente que los japoneses han sacado provecho máximo de cada programa implantado en cualquier centro productivo, gracias a la triada de la productividad que ellos manejan:

1. Participación de los empleados
2. Inventarios justo a tiempo
3. Control estadístico del proceso por el operador

La dificultad estriba en que la gente quiera hacerlo y aquí es donde las razones históricas, principalmente, nos hacen tan diferentes al pueblo japonés y de aquí nace la dificultad de que la gente quiera hacer lo que uno quiere que haga (Benítez, H. 1994).

Una de las técnicas del manejo de los recursos humanos en el antiguo Japón fue la de conceder autoridad absoluta a los samurais para enderezar, por medio de la decapitación instantánea sin juicio alguno, toda conducta rebelde o irreverente de los campesinos y mercaderes en el lugar mismo donde brotara:

Así mismo los castigos colectivos por errores individuales (se podía ejecutar a todos los habitantes de una aldea por el comportamiento de uno solo), lo que produjo una población maravillosamente adaptada a las necesidades de la calidad, competencia y disciplina que requiere actualmente la industria mundial. Pero es importante recordar, que les llevo a los japoneses más de mil años de proceso producir este comportamiento, por lo tanto en lo que respecta a la fuerza laboral, estamos atrasados en occidente con el mismo periodo de tiempo.

Otra cosa de la que no se nos habla es de la cortesía aparente de todo el mando directivo, ya que esta cortesía encubre el enorme poder que tiene la jerarquía; porque la organización nipona se apoya en la supremacía del viejo con respecto al joven, del varón con respecto a la mujer, del rico con respecto al pobre. En esa sociedad todo mundo está consciente del puesto que le corresponde y acepta su rol dentro del sistema.

Y el individuo antes de llegar a las fábricas ya viene preparado desde el hogar por su familia, pasando por la escuela y la sociedad que le exige dicho comportamiento.

En un sistema así resulta fácil tomar decisiones por consenso, ya que nadie se opone al grupo y mucho menos al jefe. La admirada apertura de los jefes japoneses ante sus subalternos que ante nuestros ojos denota familiaridad y condescendencia, la verdad es que sólo es una muestra de predominio y poder.

El sistema abunda en refuerzos para mantenerlo; uno de ellos es el idioma, En todo lo que uno dice y le dicen, por el tono en que se pronuncian las palabras, le están recordando quién es y qué lugar ocupa en el sistema, ya que la lengua japonesa tiene una gramática de jerarquía.

Cierto es que el modelo de administración japonés ha dado buenos resultados en Norteamérica y con norteamericanos, pero siempre y cuando los directivos y trabajadores se comprometan en forma total con la empresa, sin ese compromiso no es posible lograr mejorías considerables.

La cultura oriental tiene valores muy distintos a los de la cultura occidental, El pueblo japonés nace comprometido con su sistema, los norteamericanos aceptan el compromiso condicionado a obtener algo por ello, y nosotros, los mexicanos, ¿de qué manera le vamos a hacer para comprometernos hacia la Calidad Total?

Ante todas estas diferencias la Cultura de Calidad se tiene que imponer. No hay otra salida. El ciclo económico de la actualidad así lo exige. No hay alternativa viable: o mejoras la calidad del producto y lo haces a bajos costos o no tendremos competitividad en el mercado lo cual nos haría más pobres de lo que ya somos o desapareceremos.

Y para implantar esta cultura de calidad es necesario, además de aumentar la calidad del producto, mejorar la calidad de todos como personas, optimizar los procesos administrativos y técnicos de las plantas productivas, aumentar la calidad de la vida familiar y ser más participativos en nuestro entorno social. Y sólo cuando aumentemos la calidad en todos esos aspectos podremos hablar de Calidad Total.

El problema está en una pregunta muy simple: ¿como vamos a hacer para lograr el aumento en la Calidad de Vida?. Quizá principalmente lo haremos con el cambio de cultura, lo cual no es fácil ni rápido, sino que es un proceso lento de asimilación de los nuevos valores una vez que se han sustituido los tradicionales, implicando un proceso de aprendizaje. Y en este aspecto las labores de la administración de la empresa, pueden ayudar grandemente a obtener ese cambio de valores y poder establecer una Cultura de Trabajo que tenga como principal objetivo mejorar la Calidad de Vida de todos. Y cuando esto se vaya dando, entonces nos iremos acercando más a la Calidad Total.

### 5.3 VALORES TRADICIONALES

Para entrar a la Cultura de Calidad, necesitamos primero saber la situación en la que nos encontramos respecto a la calidad de nuestros productos, precio competitivo de los mismos, calidad de nuestra gente, de su vida de trabajo, familiar y social. Después, determinar la situación a la que deseamos llegar y por último buscar los caminos que nos lleven donde queremos.

Quizá lo más importante que tenemos que investigar es cuáles son los valores que sustenta nuestra gente. Ya que lo principal de cualquier Cultura y que en última instancia es lo que mueve o paraliza a la gente, son estos valores; y que la característica más importante de ellos es que mientras más afianzados estén, menos dejan entrar ideas nuevas que vayan en contraposición a lo que se cree.

Si se observa a cualquier persona: todos, de manera individual, buscamos un camino para tener algún control sobre nuestros destinos.

Hay algunos que tratan de controlarlo por medio de cosas materiales, poseyendo tierras, bienes raíces, negocios. Les gustan los viajes, beber en los mejores lugares, frecuentar restaurantes caros. Otros sienten más poder con la riqueza, creen que pueden comprar el mejor tratamiento médico, las ropas más costosas, tener dos sirvientas y en general poder manejar cierta parte del mundo en que viven ¿Qué los hace actuar de esa manera?.

Otros buscan el control a través de la gente, se identifican con aquellos que sean más poderosos; la familia, los amigos, jefes de la compañía, las compañías mismas, sus países u otros.

Al fundir o mezclar parte de su identidad con aquellas con más poder se sienten más seguros y más protegidos. Luchan y hacen todo lo imaginable para llegar a mandar y tener quien los obedezca, ¿qué fuerza es la que los impulsa a buscar todo esto?

Mediante el ahorro, muchos llegan a sentir que controlan su destino, gastan lo indispensable, quieren estar libres de preocupaciones cuando lleguen a la vejez, desean asegurar la educación de sus hijos, hacen inversiones y quieren estar seguros de mañana satisfacer sus necesidades como lo están haciendo ahora. ¿Cuál es el motor de esta actuación?

Tener todo el conocimiento que puedan asimilar, y especialmente de la ciencia, es con lo que algunos individuos piensan que pueden dominar su destino o por lo menos saber lo que deben esperar de la vida y este saber cada día más es lo que les hace sentirse más cómodos y seguros. ¿Por qué hacen esto?

Algunos hombres utilizan la oración como medio para controlar su destino, a través de la religión, de la fe en el Todopoderoso. Se entregan a causas religiosas dando su tiempo, su esfuerzo y su dinero con una fe ciega en el más allá y en la recompensa que tendrán después de la muerte. ¿Qué es lo que origina esta conducta?

Finalmente, hay quienes llegan a sentir que lo único que pueden controlar, esencialmente es su propia persona. Tratan de conocer y comprender su más profundo ser y verdadera naturaleza. Así por medio del conocimiento propio y la aceptación, desean alcanzar la tranquilidad, y este comportamiento ¿qué es lo que lo ocasiona?

La respuesta para todas estas preguntas que se han hecho es la misma: son los valores que cada quien tiene los que hacen actuar de esa manera; son los valores los que determinan qué es lo verdaderamente importante en la vida para cada uno de ellos, en fin, son los valores los que los mueven a buscar lo que quieren.

De ahí la importancia de saber primeramente ¿qué es lo que cree la gente? Y para hacerlo el mejor camino es preguntárselo, para lo cual deberán prepararse encuestas que puedan indicar cuáles son los valores fundamentales que cada persona que trabaja con nosotros, tiene. Tal vez se encuentren sorpresas.

El principal valor, para algunas gentes, es la compañía misma con la que se trabaja. Tal vez ni esté contento con su puesto actual, pero no dice nada por miedo al despido. Probablemente le gusta el trato humano que tiene su jefe con él. No se puede saber nada hasta que no lo haya dicho. Lo más importante es darse cuenta en qué aterriza la fe de cada quien. Una vez hecho esto quedan tres caminos: -

1. Aquellos valores que ayuden a la nueva cultura de calidad en el trabajo, es necesario reforzarlos. Un ejemplo sería el trabajo en conjunto, si existe el valor de compartir las cosas, de desear hacer, obtener logros por equipos; si saben y les gusta jugar unidos para lograr un objetivo común, hay un gran valor que es necesario reforzar para que ayude al cambio de cultura.
2. Los valores que se opongan a la nueva Cultura o que obstruyan que se llegue a ella, se necesita irlos sustituyendo poco a poco por los nuevos valores de calidad. Un ejemplo sería el despilfarro, mucha gente pide material en exceso, aunque después lo tenga que tirar, le encanta pedir de más por lo que se le llegara a ofrecer y de esa manera no tiene que volver al Almacén. Este tipo de valor hay que sustituirlo poco a poco por el de austeridad en el trabajo.
3. Y aquellos valores que no aparezcan pero que la empresa considera que son importantes para la nueva cultura, es necesario descubrirselos a la gente y que los vaya aceptando paulatinamente. Por ejemplo nadie habla de la disciplina, o ésta la interpretan como que el jefe los va a amonestar o a regañar. Hay que irlos enseñando de manera que entiendan y practiquen este valor de la Cultura de Calidad en su verdadero significado.

Después se necesita saber qué piensa la gente. Esto se logra a través de una encuesta de satisfacción e insatisfacción, acerca de las labores que ejecute, de sus jefes, de sus compañeros y de las oportunidades que tiene de desarrollarse. Esta encuesta debe hacerse lo mas objetiva posible y no copiarla de las que mandan de otros países, se debe adaptar cada parámetro de comparación al proceso que se maneja, al tipo de trabajo que desarrolla el individuo y al producto que se esta lanzando al mercado, de manera que las respuestas obtenidas, sean un indicador confiable para tomar las acciones pertinentes que lleven a la gente a laborar en condiciones que le permitan una más alta calidad de vida en el trabajo (Benítez, H. 1994).

Aquí se puede preguntar acerca de si el trabajo presenta retos, si es interesante, si no causa fatiga mental por lo repetitivo, si ofrece oportunidad de innovar, si no sale embotado al final del turno, si requiere de habilidades que no se poseen, etc. Con referencia a los jefes hay que buscar qué características son las que influyen más negativamente en el comportamiento del trabajador y por contraposición preguntarles que les gusta de sus jefes. En las oportunidades de desarrollo, las preguntas serán acerca de las oportunidades de ascender y ganar más y en lo referente a sus compañeros de trabajo tratar de palpar el ambiente que se vive dentro de la empresa.

Una vez que se tengan estos datos se pueden tomar las siguientes acciones:

- a) Corregir todas aquellas acciones que hacen que la gente no trabaje a gusto. Muchas veces se le ha dado tanta importancia a la comunicación informal, que se ha hecho de ésta una filosofía y cuando se aplica a los niveles más bajos trae como consecuencia que la gente no trabaje contenta porque todo se vuelve una serie de chismes, recriminaciones, zancadillas y demás. Cuando se ha tomado como modelo para administrar la comunicación informal es muy difícil obtener relaciones humanas venturosas entre la gente que trabaja junta. Por eso, el primer paso es preguntarse ¿de qué manera se ha controlado a la gente? Y en la contestación a esta pregunta se sabrá de inmediato que situaciones hay que corregir.
- b) Aumentar todas aquellas condiciones que propicien que la gente trabaje con más satisfacción. Hay que recordar que según Herzberg habla de sus factores higiénicos y que estos factores entre más se den y en mayor escala la gente estará más sensible hacia la motivación de altos logros.
- c) El tercer y último paso es saber ¿qué le gusta a la gente? En todas las empresas existen una serie de eventos deportivos, culturales y sociales, lo más importante es saber, si es eso lo que desean. Es muy importante saber lo que le gusta a la mayoría de la gente, porque éste será el camino para llegar a la nueva Cultura de Calidad en el Trabajo.

#### 5.4 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

La Calidad de Vida del trabajador se puede dividir en cuatro grandes áreas: la correspondiente al centro de trabajo, la de su yo personal, la de su familia y la del entorno social en que convive con los demás, pero la organización sólo puede intervenir directamente en la Calidad de Vida en el Trabajo.

El término de CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO se emplea a partir de 1972 y se hace común cuando dos grandes compañías americanas lo usan como concepto para designar las reformas de trabajo que apoyan a los grupos participativos en la resolución de problemas y los sistemas generales del rediseño de las tareas; y se refiere a lo favorable o desfavorable que resulta un ambiente de trabajo para las personas (Benítez, H. 1994).

En los programas de Calidad de Vida se plantea la premisa de que la gente desea trabajar con ahínco, hacer un excelente trabajo, aprender y desarrollar nuevas habilidades y tomar parte en las decisiones que afectan a sus puestos.

Es decir, los trabajadores necesitan un mayor desafío para lograr sus objetivos, tareas más completas, mayores oportunidades de utilizar sus capacidades más elevadas, oportunidades más amplias de desarrollo y poder contribuir con sus ideas al mejoramiento de sus respectivas ocupaciones.

Existen muchos talentos creativos distribuidos en todos los niveles de la organización. Por lo tanto si se cuenta con gente que tiene ideas innovadoras y valor para llevarlas a cabo, en todas las áreas de la administración, lo mismo en los trabajadores que en los cuadros medios y los directivos, hay un potencial de desarrollo ilimitado para mejorar todos los procesos.

La participación es un factor que ayuda a obtener decisiones de más alta calidad y puede conducir a la dedicación. Para esto es necesario establecer la filosofía de la empresa que incluya los valores propios de la organización y las creencias y comportamientos más representativos de los trabajadores, para marcar los caminos a seguir.

Con estas premisas la Calidad de Vida de Trabajo trata de generar empleos más humanizados. De satisfacer una gama más amplia de las necesidades de los trabajadores abarcando desde las primarias hasta las de más alta significación. Se esfuerza por emplear las capacidades más sobresalientes de cada quien y ofrecer un ambiente de superación constante.

El concepto fundamental que maneja es que a los recursos humanos es preciso desarrollarlos y no simplemente usarlos, buscando una relación ganar-ganar.

Esto se demuestra con la influencia que tiene el trabajador dentro de las políticas de la administración de la empresa. Aquí encontraremos las de puertas abiertas, donde sin importar jerarquías el trabajador puede comunicarse con el más alto directivo de la organización, reuniones de pequeños grupos de todos los niveles con los gerentes de la planta para convivir y la mayoría de las veces expresar descontentos o ideas que se tienen para resolver problemas, formación de comités y grupos especiales para examinar situaciones difíciles, como las Comisiones Mixtas de Capacitación y la de Seguridad e Higiene, que hacen recomendaciones y asesoran permanentemente a la gente sobre las funciones a las que están dedicadas, poniendo un gran énfasis en el mantenimiento constante del orden y la limpieza.

En este concepto de Calidad de Vida en el Trabajo, el gerente de la planta está en contacto continuo y diario con los trabajadores y de esta manera los problemas se resuelven con más prontitud y las decisiones se pueden tomar casi al momento, mejorando la efectividad de la empresa.

La selección, promoción y entrenamiento se hacen por medio de los grupos con los cuales va a trabajar el nuevo empleado y el entrenamiento consiste principalmente en que el nuevo empleado se adapte al clima de alta participación y dedicación al trabajo; además de las habilidades específicas que necesita para desarrollar el puesto.

Para estimular la competencia y permitir la flexibilidad en las asignaciones, las recompensas son en función de las habilidades que domine no por el contenido específico del puesto y son los mismos grupos quienes evalúan el desempeño de los miembros (evaluación múltiple de desempeño).

La función tradicional del supervisor de línea desaparece. Ya que éstos se convierten en consultores técnicos del proceso y mediadores cuando surgen conflictos entre los miembros del grupo.

La confianza entre la administración y los trabajadores debe ser absoluta, ya los empleados deben estar seguros de que la administración no utilizará la flexibilidad para explotarlos y los gerentes no se preocupan porque ésta sea usada para imponer prácticas deficientes.

Con todas estas condiciones desarrolladas en estos nuevos sistemas se pueden obtener los siguientes beneficios:

- Evolución positiva y autoactualización del empleado. El empleado madura cada vez más teniendo mayor confianza en sí mismo y tolerando con mayor entereza la frustración, lo que hace que se sienta auto-realizado dentro del trabajo que desempeña y ya no sea necesario darle esa oportunidad de realización a través de la utilización del tiempo libre. Además él está al tanto de todas las innovaciones y modificaciones que se le hacen a su puesto.
- Se mejora la motivación. Hay que recordar que el proceso motivacional es un proceso interno, que no podemos motivar a nadie si es que él no quiere hacerlo. Al tener que lograr metas individuales y de conjunto la motivación nace de la necesidad de tener éxito en la labor desarrollada.
- Mejor actuación en el trabajo, tanto en la calidad como en la cantidad del producto elaborado. Al ser el trabajador el responsable del número de piezas y de la calidad de las mismas, se esmera en entregar un producto bien hecho y a tiempo, con procedimientos seguros, por lo que el desperdicio se reduce al mínimo y se puede trabajar con menos personal de operación por lo que los costos bajan sensiblemente adelgazando así la estructura organizacional.

- ° Reduce el ausentismo, reduce el número de quejas y elimina la mayoría de los tiempos muertos. Ya que si la gente está comprometida con su trabajo no querrá faltar, aprenderá a convivir en paz con sus compañeros de equipo y los tiempos muertos se eliminarán por la alta responsabilidad que cada uno de ellos tiene con su tarea; por lo que habrá una mayor utilización de la maquinaria y del equipo y por lo tanto el personal de apoyo será menor.
- ° Al suceder todo lo anterior, es lógico pensar que la satisfacción del trabajo aumenta, puesto que lo consideran por parte suya y no como algo que deben de hacer y por lo cual les están pagando.
- ° Todo lo que afecta al individuo afecta al grupo donde vive, por lo tanto mejores trabajadores darán ciudadanos con un desarrollo más eficiente dentro de su comunidad, respetando y exigiendo que se respeten las medidas que vayan en pos del bienestar común.

Parece ser que en este sistema de trabajo de Enriquecimiento del Puesto está la resolución al aumento de la Calidad de Vida del Trabajador, sin embargo es necesario hacerse algunas preguntas:

¿Cuáles son las actitudes y comportamientos que desea encontrar la organización en la gente que trabaja en ella?

- Que estén dispuestos a aceptar sus responsabilidades actuales y tengan la capacidad de ir cada día asumiéndolas en mayor rango.
- Que sean leales a la empresa y a sí mismos. Ser leal a la empresa no quiere decir una entrega total y ciega sino que significa identificarse con sus objetivos y políticas, deseando sinceramente tener conjuntamente el éxito.
- Que sean flexibles en la manera de pensar y obrar para poder adaptarse a los cambios y modificar la rigidez existente.
- Que tengan creatividad para implantar mejoras permanentes a los procesos y el valor suficiente para luchar por alcanzarlos.
- Que sean confiables, ya que de esta manera puede estar uno seguro de que en todo momento puede contar con ellos y lo que se necesita se llevará a cabo con prontitud y esmero.

¿Y qué es lo que se encuentra por lo regular en la mayoría de los centros de trabajo?

Descontento de todo tipo y por todo, despersonalización absoluta del trabajo echándole la culpa a los otros de todo lo que sucede, alejamiento de las gentes con los objetivos de la compañía, distanciamiento entre el personal y la administración, muchos accidentes, escasa creatividad ya que a nadie le importa lo que está sucediendo, altos índices de ausentismo y rotación de personal, baja calidad del producto y pobres resultados en productividad y seguridad.

Por esta situación que es la que predomina en las empresas estadounidenses fue por lo que se empezaron a aplicar los conceptos de Enriquecimiento del Puesto. México no difiere mucho del país vecino del norte. Y en un ambiente así ¿desearán la mayoría de los trabajadores laborar en sistemas de participación y alta dedicación al trabajo? ¿podrían la mayoría de los gerentes dar óptimos resultados utilizando estas innovaciones?

Se asegura que en estos sistemas la vida del trabajador es muy distinta a la que actualmente experimenta. Ya que éstos aumentan considerablemente su responsabilidad, porque no se concretan a acatar órdenes y a hacer lo que buenamente se pueda, dejando en la fábrica todos los problemas inherentes a ella, sino que en vez de hacer todo en forma fortuita y pasajera le da una importancia tal a su trabajo que va mucho más allá de todo esto.

La tensión constante por la consecuencia de las metas, que en los sistemas tradicionales cae en la dirección, ahora es compartida por todos los que forman el grupo.

Se aprende a convivir con los demás aceptando las críticas de los otros y reconociendo sus capacidades de manera de poder sacar un trabajo cada vez mejor.

El problema de la comunicación se reduce ya que el trabajador debe ser capaz de informar en forma clara, comprensible y directa sobre las técnicas que se manejan, así como los requerimientos de la producción de sus demás compañeros por lo que las barreras existentes se eliminan considerablemente.

El desarrollo se da automáticamente ya que es necesario ir aprendiendo cada vez más habilidades, pues se tienen que introducir nuevos procesos, tecnologías y productos.

El trabajador comparte con la gerencia la responsabilidad completa de el buen éxito de la fábrica, conociendo el stress que esto ocasiona y desarrollando las funciones que hasta ahora son exclusivas de los puestos administrativos.

Es importante tomar en cuenta estas consideraciones y conocer lo que la gente desea para diseñar un plan de Calidad de Vida en el Trabajo adecuado para el personal que específicamente labora en la empresa.

### Referencias bibliográficas

1. Arrona Hernández, Felipe. Manual de mejoramiento de la calidad y reducción de costos. Ed. Instituto Calidad, S.A. de C.V. México, 1988 p.p. 30-45
2. Arrona Hernández, Felipe. Calidad en los servicios. Ed. Instituto Calidad, S.A. de C.V. México 1989 cap. II
3. Benítez, Homero. Un compromiso pero en firme Ed. Benítez Aguirres y Asociados, México, D.F. 1994. cap. I, II, VI, IX Y XII.
4. Brunet, I. El clima de trabajo en las organizaciones, definiciones diaqnostico y consecuencias. Ed, trillas, México 1987
5. Calidad Personal: la base de todas las demás calidades Time Manager International, México, 1992
6. Ishikawa Karou. El Exito de los círculos de calidad. Ed. Norma, Mexico, 1970 p.p. 213-222

## **CAPITULO VI METODOLOGIA**

### **TIPO DE ESTUDIO:**

Estudio de Campo, ya que no existe ningún control sobre la situación a evaluar, se determinan las relaciones sociales existentes de los empleados dentro de la estructura social de la empresa, no hay control de las variables extrañas y la variable independiente ejerce mucha fuerza.

### **DISEÑO DE INVESTIGACION:**

Ex-post-facto.

### **NIVEL DE ANALISIS:**

Descriptivo.

### **FORMULACION DEL PROBLEMA:**

¿Cuál es el nivel de satisfacción promedio existente en los empleados de una Industria Llantera?

### **HIPOTESIS NULA:**

El promedio de satisfacción de los empleados es igual o menor del 50%.

### **HIPOTESIS ALTERNA:**

El promedio de satisfacción de los empleados es mayor del 50%.

### **VARIABLES:**

- 1) Variable Dependiente:
  - Satisfacción

2) Variables Independientes:

- Administración de la Empresa.
- Contenido del puesto.
- Relaciones en el trabajo.
- Liderazgo.
- Reconocimiento.
- Desarrollo Humano.
- Compensaciones.
- Condiciones de trabajo.

3) Variables extrañas:

- Edad.
- Sexo.
- Antigüedad en el puesto.
- Antigüedad en la Empresa.
- Nivel jerárquico

OPERACIONALIZACION DE CONCEPTOS: (Variables independientes)

I. LA EMPRESA Y SU ADMINISTRACION:

Toda organización debe tener una doble función: ser eficaz desde el punto de vista técnico y económico, y al mismo tiempo satisfactoria para los individuos y los grupos que la forman. En suma, es la estructuración del trabajo de los individuos y los grupos que pertenecen a una organización y la dirección y motivación adecuada de ellos para conseguir los objetivos organizacionales.

Es importante considerar que toda empresa deberá tener claramente definidas su misión, (hacia donde se dirige), su filosofía y sus políticas, ya que serán la base del desempeño de sus empleados.

II. PUESTO:

Un puesto se compone de una serie de tareas, destinadas a contribuir a un resultado final específico para el logro de un objetivo. Se requiere conocer clara y específicamente las funciones a desempeñar.

### III. RELACIONES EN EL TRABAJO:

El hombre no es un ser aislado. Vive dentro de un grupo y necesita de él. No se comprende al hombre si se prescinde de su grupo y de sus circunstancias. La empresa es un grupo social dividido en subgrupos formales o naturales. De la manera como la interacción se presente en estos grupos depende el buen funcionamiento de la organización.

### IV. LIDERAZGO:

Es cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas. Dentro de una amplia participación, el líder de una empresa, ayudado por sus colaboradores, se propondrá las siguientes tareas (Suárez, R. 1983):

1. Planificar: El líder debe fijar objetivos, buscar y decidir medios para alcanzarlos. Motivar a la gente en la búsqueda de ellos.
2. Organizar la acción: O sea, coordinar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos. Organizar a la gente según sus cualidades e intereses y las actividades según sus exigencias y características.
3. Dirigir: Es decir, comunicar órdenes, instrucciones y políticas; controlando su realización, pero previamente discutidas por el grupo.
4. Motivar: Crear un equipo que se responsabilice de las diversas tareas. Para ello es indispensable una incesante comunicación con todos los colaboradores.
5. Evaluar: Analizar el empeño, valorarlo e interpretarlo. Medir el avance del grupo hacia los objetivos trazados de antemano.
6. Convivir: Interesarse en los problemas de la gente, del grupo, de la organización, mediante su presencia humana en el campo de labor y la existencia de una red abundante de comunicación.

### V. RECONOCIMIENTO:

Uno de los mayores problemas en la administración de las empresas, es la insatisfacción de los empleados por las desigualdades reales o imaginarias en cuestión de salarios.

Reconocer los méritos del personal ejerce una fuerte presión motivadora. El reconocimiento de los esfuerzos estimula el deseo de mejorar, corrigiendo lo malo y subrayando lo bueno. Además el empleado con estos sistemas de reconocimiento se siente que es tomado en cuenta y es reconocido. Hay que dar ocasión a las personas para que se sientan importantes.

Debe fomentarse la responsabilidad; debe utilizarse el elogio público y el reconocimiento hacia quienes lo merecen.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Los ascensos deben ser merecidos y reconocidos por el personal. La empresa propondrá planes y objetivos claros, asignará a cada cual su responsabilidad y revisará metódicamente el progreso hacia esos objetivos (Suárez, R. 1983).

#### VI. DESARROLLO HUMANO:

Actualmente en el contexto de las organizaciones, los líderes y directores junto con los especialistas de desarrollo humano y organizacional, están evolucionando hacia nuevas perspectivas para integrar el valor de la persona y la eficacia organizacional.

Este desarrollo surge como una respuesta a la preocupación de preparar y adaptar a las organizaciones a esta era de constantes cambios y retos trascendentes.

El acelerado crecimiento del medio ambiente en que vivimos (notorio en cambios sociales, tecnológicos, económicos y culturales), exige al individuo y a las organizaciones de hoy en día, una preparación que les permita enfrentarse con éxito a las diversas situaciones de cambio.

Es a este cambio al que está respondiendo el Desarrollo Humano dentro de las organizaciones y es importante destacar que los miembros y colaboradores de éstas, cada vez exigen más que un trabajo remunerativo, un ambiente de compromiso, responsabilidad, crecimiento, logro y reconocimiento, en otras palabras, el reto de las organizaciones está en unir los intereses institucionales con los individuales en un ambiente de integración sinérgica en donde la tarea y las relaciones humanas sean óptimas (Cásares, D., Siliceo, A. 1982).

#### VII. COMPENSACIONES:

Incentivo de trabajo es toda condición crítica que la empresa controla deliberadamente que hace que sus trabajadores sean más productivos, más leales o se interesen más en su trabajo. Desde hace mucho tiempo, las empresas han supuesto equivocadamente que con incentivos económicos se pueden alcanzar de manera satisfactoria estos fines.

Al valerse del dinero como incentivo de producción, las compañías han seguido en general el principio de que mientras más elevada sea la posición del individuo y mayor su productividad en ella, más dinero deberá recibir.

La marcada declinación en el número de empresas que usan el dinero como incentivo de producción refleja la duda creciente sobre su valor al respecto. El marcado ascenso en el número de compañías con seguro de vida de grupo, de enfermedad, sistemas de pensiones y ahorro, reflejan una creciente confianza en el dinero como incentivo de integración (o sea es un medio para mantener vinculado al empleado a la organización).

No hay pruebas de que el dinero sea de gran valor como incentivo de moral, es decir, como medio de aumentar el interés intrínseco del trabajador en su trabajo.

#### VI. CONDICIONES DE TRABAJO:

El ambiente físico en que se trabaja es un elemento crítico para determinar la eficiencia del sistema. Puede ser tan oscuro que no se vean los controles, tan ruidoso que no se oigan las señales o tan frío que no se puedan operar los controles. Así pues, la tarea de la ingeniería humana y la Ergonomía será definir y crear el mejor ambiente posible para el empleado o trabajador.

#### METODO:

Se llevó a cabo una entrevista con los ejecutivos de la organización, los cuales habían detectado informalmente algunos conflictos en la Calidad de la Vida laboral de los empleados manifestándose en apatía e inconformidad hacia el trabajo y con actitudes negativas; aspectos que les preocupaban y para los cuales solicitaron soluciones.

En base a la información proporcionada por los ejecutivos, se planteó un proyecto de investigación en donde se vio la necesidad de realizar un diagnóstico para analizar y evaluar la Calidad de vida en el trabajo, a través de la aplicación de un cuestionario.

#### DESCRIPCION DEL UNIVERSO:

La población con la que se trabajó fue con el personal de confianza dentro de la organización que sumaban 250 empleados, distribuidos en las siguientes localidades: Oficinas Darwin, Planta México, Planta Cuernavaca, Oficinas Monterrey, Oficinas Guadalajara y Oficinas Mérida.

#### ELABORACION DEL CUESTIONARIO:

Durante las entrevistas realizadas a todos los directivos de la empresa, se determinaron mediante un consenso, los factores que se querían evaluar para identificar las áreas de conflicto que se estaban suscitando dentro de la organización.

Con los factores ya establecidos, nos basamos en los criterios que define Newton Margulies para la elaboración de los reactivos; y que a continuación describimos:

1. Sistema Administrativo.- Es aquel en el que se incluye la estructura de la organización, las normas, reglas, políticas y la forma en que se toman las decisiones que ayudan a facilitar los trámites administrativos. Ejemplo de este sistema son; definición de funciones, controles, condiciones de trabajo, aumentos y promociones, responsabilidad, cargas de trabajo.

2. Sistema Cultural.- Su interés primordial radica en el aspecto intelectual del organismo, sus principios y normas. Ejemplos de este sistema son; los intereses de trabajo, capacidad de desarrollo, capacitación.
3. Sistema de Relaciones Humanas.- Su interés principal son la satisfacción de las necesidades personales. Ejemplo de este sistema son: supervisión, compañerismo, reconocimiento, seguridad, arraigo, comunicación, aceptación.

#### PROCEDIMIENTO:

##### A) Obtención de la muestra.

Para seleccionar la muestra, se utilizó el sistema aleatorio simple. Este sistema fué elegido ya que se consideró, que puesto que se conocía el universo con el que se trabajaría, permitiría decidir con mayor exactitud una muestra significativa. El número de la muestra fue de 50 sujetos.

Una vez determinado el tamaño de la muestra, se procedió a seleccionar a los participantes, situación que fue decidida aleatoriamente.

Para la aplicación del cuestionario piloto, se determinó que las primeras 50 personas que checaran su hora de entrada de un día específico a la compañía en sus diferentes plantas y oficinas (8 empleados en cinco de nuestras localidades, y 10 en las oficinas de Darwin), serían aquellas a las que se les aplicaría el cuestionario, por lo que se tomaron las listas de asistencia del personal y se obtuvieron los nombres de los participantes.

##### B) Piloteo.

El cuestionario se anexó con una carta explicativa sobre el objetivo de éste, en el cual también se solicitaba cooperación y sinceridad del encuestado, haciendo incapié en la confidencialidad de éste. El tiempo de aplicación de cada cuestionario fué aproximadamente de 45 minutos. Esto significó que al cabo de tres días ya se contaba con la información.

##### C) Resultados del piloteo

En los resultados del piloteo se encontró que en algunas respuestas, la gente no contestaba lo que se le pedía, por lo que se vió la necesidad de reestructurar los reactivos que presentaban esta problemática, a fin de que se obtuviera la información que se necesitaba; por otro lado, algunos reactivos estaban duplicando información, lo cual determinó su eliminación y en base a este nuevo análisis se concluyó el cuestionario con un total de 115 reactivos (originalmente eran 131 reactivos).

Se detectó a través de la aplicación del piloto que la gente manifestaba su sentir y pensar hacia la empresa, comprobando con esto, que se estaba midiendo lo que se pretendía medir y así se obtendría el grado de satisfacción que se estaba presentando en la organización; por lo que se procedió a la aplicación total.

#### D) Aplicación del inventario

Para la aplicación del inventario, se contaba con un listado del personal de cada localidad. Se determinaron días específicos para aplicarlo en cada localidad, estableciendo horarios escalonados de una hora para cada grupo de 20 empleados.

Cuando se les entregó el cuestionario se explicó el por qué de la necesidad de éste, así mismo se les pidió confianza y se les garantizó que no se utilizarían las respuestas en perjuicio de ellos, ya que el cuestionario era anónimo, sólo se especificaría el área a la cual pertenecían.

El tiempo total de aplicación fue de un mes, tomando en cuenta que para los empleados de las entidades foráneas se esperó a que se les programara un curso en México y poder aprovechar la oportunidad, así como el tomar en cuenta algunos factores que impidieron lograr el resultado en menor tiempo tales como ausentismo, vacaciones, permisos y trabajo fuera de las oficinas o fábricas.

#### E) Tabulación de respuestas

Una vez recopilados los cuestionarios se clasificaron por áreas de trabajo y se procedió a la calificación de acuerdo a los siguientes criterios:

- Utilizando la escala de Likert cada reactivo tenía cinco opciones de respuesta ocupando el número 1 la respuesta más positiva y el 5 la más negativa.
- Se considero como respuesta de satisfacción del número 1 al 3 y respuestas de insatisfacción 4 y 5.
- Las respuestas omitidas se consideraron con puntuación de 3
- Se obtuvieron porcentajes promedio de insatisfacción de cada reactivo y por cada área evaluada.

## **CAPITULO VII ANALISIS DE RESULTADOS**

### **RESULTADOS GENERALES DE BRIDGESTONE FIRESTONE**

El promedio de satisfacción general de la empresa se encuentra en un nivel de 66.4% (Tabla 1), destacando como la variable más fuerte en todas las áreas de la compañía la correspondiente a la empresa y su administración, y la variable más débil el reconocimiento (Gráfica 1).

En referencia a los reactivos de cada factor evaluado, que por su nivel de insatisfacción fueron considerados como áreas de oportunidad para desarrollar se encuentran los siguientes:

#### **I. La empresa y su administración**

Este factor es el que los empleados consideran como el que proporciona menor insatisfacción, ya que sólo obtuvo un 14.5 % de promedio, siendo el único reactivo que superó el nivel promedio establecido y que fue el más alto en todas las áreas (Tabla "A"):

El 52.3% opina que la empresa no organiza eventos socioculturales y deportivos, que permitan la integración entre la empresa, el empleado y su familia. (Gráfica "A").

#### **II. Puesto: contenido y stress**

En este factor el nivel de insatisfacción es 30.4% (Tabla "B") siendo el área de Manufactura la que presentó el mayor porcentaje. Los reactivos de mayor relevancia fueron (Grafica "B"):

El 58.5 % manifiesta que por falta de tiempo ha dejado de hacer cosas importantes de su trabajo que debería hacer.

El 50.8% siente que la presión del trabajo influye para que en su área de trabajo sea difícil desarrollar un ambiente agradable de trabajo; además de creer que se exige demasiado.

El 50 % se siente tenso y cansado por exceso de trabajo.

### **III. Relaciones de trabajo**

El nivel de insatisfacción en este factor se ve incrementado, siendo el promedio de un 35.7% (Tabla "C"). El área más afectada en este rubro es Finanzas. Los elementos de mayor insatisfacción fueron los siguientes (Gráfica "C"):

El 70.2 % opina que existe lucha por el poder en su departamento.  
El 68.6 % manifiesta que los problemas de su área se evaden y no se discuten abiertamente, además de que se cuidan las espaldas y no se resuelven tampoco los problemas con otros departamentos.

### **IV. Liderazgo**

Este factor presenta un promedio de insatisfacción general de 33.6 %, ocupando el mayor porcentaje el área de Manufactura (Tabla "D").

Los reactivos importantes que se detectaron con niveles muy superiores fueron (Gráfica "D"):

El 81.4 % está inconforme porque su jefe no deja que cada quien asuma la responsabilidad del control y mejora de su trabajo.  
El 80.2 % quisiera tener la oportunidad de que su jefe dedicara tiempo para evaluar y revisar junto con cada empleado su desempeño.  
El 80 % considera que la manera de evaluar de su jefe no es justa ni objetiva.

### **V. Reconocimiento**

Este factor es el que presenta el mayor nivel de insatisfacción, ocupando en promedio un 49.5 % (Tabla "E"). El área más afectada en este rubro corresponde a Manufactura, y la menos insatisfecha es el área Comercial.

Los elementos de más trascendencia son (Gráfica "E"):

El 65.9 % manifiesta que el jefe no reconoce las habilidades de sus empleados, ni los motiva a que las mejoren.  
El 65.5 % se siente inconforme por no existir un buen programa de reconocimientos en base al cuál se premian los esfuerzos sobresalientes, ni que sea tratado con la máxima seriedad y justicia.

## **VI. Desarrollo Humano**

La variable de Desarrollo es de gran importancia en cualquier organización, ya que de ella depende el crecimiento de cada uno de sus empleados. El nivel de insatisfacción que se presenta es de 34.8 % (Tabla "F"). El área Comercial es la que percibe que ha tenido menos oportunidades de desarrollarse.

Los reactivos de mayor insatisfacción fueron (Gráfica "F"):

El 68.6 % considera que existen mejores formas de adiestrar a los empleados en sus puestos, así como capacitarlos para ocupar nuevas posiciones en la empresa.

El 55 % se siente insatisfecho por no existir un plan de vida y carrera.

El 53.9 % manifiesta no conocer las oportunidades de transferencia a otros puestos, lo que ocasiona que se contrate personal externo en lugar de interno.

## **VII. Compensaciones**

En todas las organizaciones el factor del salario siempre es puesto en tela de juicio, puesto que todos los empleados siempre quieren obtener mayor ingreso por su trabajo. En esta empresa no es la excepción, el nivel de insatisfacción es de los más altos, con un promedio de 41.1 % (Tabla "G"):

Las reactivos que se detectaron fuera del promedio fueron (Gráfica "G"):

El 57.4 % cree que si se cambiara de empresa su sueldo sería mayor.

El 52.7 % opina que la política de sueldos y prestaciones no se maneja con equidad y justicia.

## **VIII. Condiciones de trabajo**

Esta variable presenta un promedio de insatisfacción de 33.9 %, el área que considera estar más afectada en este factor es Manufactura (Tabla "H").

Las consideraciones más importantes en este aspecto son (Gráfica "H"):

El 57.4 % opina que los programas de Higiene y Ecología no contribuyen al mejoramiento de las condiciones de trabajo.

El 52.7 % no cuenta con el equipo y herramientas suficientes para desempeñar bien su trabajo.

## **AREA COMERCIAL**

La satisfacción general del área Comercial es de 71.5% (Tabla 2), destacando como su factor más fuerte lo que se refiere a la empresa y su administración, y el factor a mejorar el desarrollo humano (Gráfica 2).

En relación a los reactivos que por cada factor evaluado se determinaron como áreas de oportunidad fueron los siguientes:

### **I. La empresa y su administración**

En este factor, los empleados del área tuvieron en promedio un porcentaje bajo de 7.5% de insatisfacción, sin embargo, a pesar de que ningún reactivo supera el porcentaje de 50 algunos de los elementos que se observaron fuera del promedio fueron:

El 33 % opina que la empresa no organiza eventos culturales, sociales o deportivos que fomenten la integración entre la empresa, el empleado y su familia.

### **II. Puesto: contenido y stress**

En este factor subió el porcentaje de insatisfacción a un 26.2 %, siendo los reactivos de mayor incidencia los siguientes.

El 63 % desconoce el objetivo general de su puesto.

El 63 % considera que el tiempo que le dedica a su trabajo fuera del horario normal es excesivo.

El 55.6 % menciona que ha descuidado la atención de su familia por exceso de trabajo.

### **III. Relaciones de trabajo**

Es un factor importante para esta área, sin embargo, es uno de los que se ve un poco más afectado, teniendo un 35 % de insatisfacción.

El 85 % coincide en que los problemas de su área de trabajo se evaden y no se discuten abiertamente.

El 74 % piensa que cuando se tiene que resolver un problema en equipo se tienen que cuidar las espaldas

El 63 % opina que existe lucha por el poder entre los miembros de su área de trabajo.

#### **IV. Liderazgo**

En este factor existe un promedio de insatisfacción del 26.7 %, siendo los elementos de mayor frecuencia:

El 85.2 % se encuentra insatisfecho porque les gustaría que su jefe les dedicara más tiempo para revisar su desempeño.

El 81.5 % del área quisiera que su jefe les permitiera que ellos mismos asumieran la responsabilidad del control y mejora de la calidad de su trabajo.

El 77.8 % considera que la manera del jefe de evaluar el desempeño no es justa ni objetiva.

#### **V. Reconocimiento**

El factor global indica que existe un 37.78 % de insatisfacción como resultado de la falta de reconocimiento.

El 70.4 % opina que su jefe no reconoce las habilidades de sus empleados ni los motiva para que las mejoren.

#### **VI. Desarrollo humano**

El factor de desarrollo presenta un nivel de insatisfacción del 35.8 %.

El 88.9 % considera que existen mejores formas para adiestrar al personal en su puesto, así como capacitarlo para avanzar a futuras posiciones dentro de la empresa.

El 63 % no conoce las oportunidades de transferencia para ocupar otro puesto.

El 59.3 % está insatisfecho porque la empresa no siempre considera primero al personal interno para una posición vacante antes de contratar gente externa, y ello es debido a que no existe un Plan de Vida y Carrera.

El 59.3 % considera que el personal de nuevo ingreso no recibe una inducción adecuada sobre la empresa.

#### **VII. Compensaciones**

En este factor existe un nivel de insatisfacción de 31.1%.

El 63 % considera que si cambiara de empresa su sueldo sería más alto comparado con el actual.

#### **VIII. Condiciones de trabajo**

El lugar de trabajo para esta área no es un factor de insatisfacción, ya que se presenta sólo en un 15.74 %.

## **AREA DE FINANZAS**

El nivel de satisfacción general en esta área es 69.7 % (Tabla 3) identificando como la variable de mayor nivel la correspondiente a la empresa y su administración, y como la de mayor inconformidad la de reconocimiento (Gráfica 3), teniendo de manera individual los siguientes elementos para considerarlos como áreas de oportunidad:

### **I. La empresa y su administración**

Este es el factor de más baja insatisfacción en el área, ya que sólo tiene un 10.89 %, siendo uno sólo el reactivo afectado.

El 63.8 % considera que la empresa no organiza eventos culturales, sociales o deportivos que fomente la integración entre la empresa, el empleado y su familia.

### **II. Puesto: contenido y stress**

El promedio de insatisfacción en esta variable es de 30.6 % y las situaciones más insatisfechas fueron las siguientes.

El 62.5 % considera que por falta de tiempo ha dejado de hacer cosas importantes de su trabajo que debería realizar.

El 55 % últimamente se siente tenso y cansado por exceso de trabajo.

El 52.5 % siente que la presión de las tareas influyen para que en su área de trabajo sea difícil desarrollar un ambiente amigable.

### **III. Relaciones de trabajo**

El promedio de insatisfacción en esta área es de 37.1 %, teniendo como áreas de oportunidad significativas, las situaciones que a continuación se exponen:

El 68.8 % piensa que cuando existen problemas comunes con otros departamentos, éstos empeoran porque difícilmente se juntan a resolverlos, además de existir lucha por el poder en la misma área y de que muchas veces evaden los problemas sin discutirlos abiertamente.

El 62 % cree que no existe trabajo en equipo ya que cada quien se cuida las espaldas.

El 51.3 % opina que no hay una relación de ayuda entre los departamentos cuando se presentan cargas excesivas de trabajo, no importando si finalmente se cumplió con oportunidad una tarea.

#### **IV. Liderazgo**

Este factor presenta un nivel de insatisfacción de 24.7 %, siendo los factores fuera del promedio los siguientes:

El 86.3 % considera que su jefe no evalúa de manera objetiva y justa el desempeño de su personal.

El 83.8 % se siente insatisfecho porque su jefe no permite que cada quien asuma la responsabilidad del control y mejora de la calidad de su trabajo.

El 77.5 % quisiera que su jefe dedicara más tiempo a revisar con cada uno su desempeño.

#### **V. Reconocimiento**

En el área de Finanzas este es el factor de mayor insatisfacción con un nivel de 46.5%, siendo los reactivos de mayor relevancia:

El 73.8 % opina que su jefe no reconoce sus habilidades ni motiva a sus subordinados para que mejore.

El 61.3 % piensa que no existe un buen programa de incentivos o reconocimientos en base al cuál se premien los esfuerzos sobresalientes, realizados por el personal, no siendo un programa bien aplicado ni tratado con la máxima seriedad.

#### **VI. Desarrollo humano**

El promedio de insatisfacción en esta variable corresponde a un 28.8 %

El 67.5 % considera que la forma de adiestrar al personal al puesto y de capacitarlo para ocupar futuras posiciones no es la adecuada.

El 50.5 % no conoce las oportunidades de transferencia a otros puestos, razón por la cuál creen que la empresa contrata personal externo antes de encontrar dentro de los empleados que alguien que pueda tener habilidades y experiencia para ocuparlos.

#### **VII. Compensaciones**

El promedio de insatisfacción es de 38.5 %

El 57 % considera que su sueldo comparado con el de otras empresas es más bajo.

#### **VIII. Condiciones de trabajo**

El nivel de insatisfacción con respecto a este factor es de 15.47 %

## **AREA DE MANUFACTURA**

El nivel general de satisfacción en esta área es de 64.9 %, siendo la más baja de toda la empresa (Tabla 4). Su variable más fuerte es la empresa y su administración, y su área de oportunidad mayor es el reconocimiento (Gráfica 4)

Se detectaron como áreas de oportunidad en cada variable las siguientes:

### **I. La empresa y su administración**

En este factor el nivel promedio de insatisfacción es de 18.7 % siendo los reactivos de mayor importancia:

El 50.7 % opina que la empresa no organiza eventos culturales, sociales o deportivos que fomenten la integración entre la empresa, el empleado y su familia.

El 50 % siente que la empresa comparada con otras, no da a su personal un trato adecuado.

### **II. El puesto: contenido y stress**

Existe en promedio 31.6 % de insatisfacción en lo que al puesto se refiere.

El 57.5 % considera que por falta de tiempo ha dejado de hacer muchas cosas importantes en su trabajo.

El 56.7 % siente que se exige demasiado en el trabajo.

El 55.2 % opina que la presión de la tarea influye para que en su área de trabajo sea difícil de desarrollar un ambiente agradable de trabajo.

### **III. Relaciones de trabajo.**

El promedio de insatisfacción en las relaciones de trabajo es de 35.2 %

El 73.1 % manifiesta que existe lucha por el poder en su área de trabajo.

El 66.4 % comenta que los problemas de su área de trabajo se evaden y no se discuten abiertamente.

El 62.7 % considera que cuando se trabaja en equipo para resolver un problema cada quien se cuida las espaldas.

El 59 % opina que cuando tienen problemas comunes con otros departamentos éstos empeoran porque difícilmente se juntan para resolverlos.

### **IV. Liderazgo**

El 31.4 % de los empleados del área manifiesta insatisfacción con el estilo de liderazgo ejercido.

El 79.9 % considera que su jefe no tiene conocimientos, experiencia y habilidades necesarias para llevar a cabo sus funciones.

El 79.1 % desearía que su jefe dedicara más tiempo a revisar el desempeño de sus empleados.

El 78.4 % considera que su jefe no evalúa el desempeño de sus empleados de una manera objetiva y justa.

#### **V. Reconocimiento**

Este es el factor de mayor impacto en el área de manufactura ya que existe un promedio de insatisfacción del 53.7 %.

El 70.9 % considera que no existe un buen programa de incentivos o reconocimientos en base a los cuales se premien los esfuerzos sobresalientes realizados por el personal dentro de la empresa.

El 67.2 % opina que el programa de incentivos no está bien aplicado ni es tratado con seriedad.

El 59.7 % manifiesta que su jefe no reconoce las habilidades de sus empleados, y tampoco los motiva para que las mejoren.

#### **VI. Desarrollo humano**

Este factor ocupa un 33.7 % promedio de insatisfacción entre los empleados.

El 67.2 % considera que existen mejores formas para adiestrar al personal en el puesto y capacitarlo para ocupar otros puestos.

El 61.2 % manifiesta que en la empresa no existe un plan de vida y carrera para los empleados.

El 55.2 % no conoce las posibilidades de transferencia a otros puestos, detectando que se contrata personal externo antes de dar oportunidades entre el personal interno.

#### **VII. Compensaciones**

Este es otro de los factores de mayor insatisfacción ya que ocupa un 45.8 %

El 61.9 % opina que la política de sueldos y prestaciones no se maneja con equidad y justicia.

El 58.2 % piensa que su sueldo comparado con el de otras empresas es muy bajo.

#### **VIII. Condiciones de trabajo**

Este es el factor que presenta el menor promedio de insatisfacción 19.7 %, no existiendo ningún reactivo que supere el nivel establecido como insatisfacción.

## **RELACIONES INDUSTRIALES**

El promedio general de satisfacción en esta áreas es de 30.3 %, (Tabla 5), siendo su punto más fuerte la variable relacionada con la empresa y su administración, y la más débil el reconocimiento hacia los empleados (Gráfica 5). Los factores que de manera individual se vieron afectados se muestran a continuación:

### **I. La empresa y su administración**

El promedio de insatisfacción en este factor es de 10.3 % no existiendo ningún reactivo en el que se supere el promedio establecido de 50 %

### **II. Puesto: contenido y stress**

El promedio de insatisfacción en esta variable es de 26.5 % resaltando como aspectos más importantes los siguientes:

El 64.7 % considera que por falta de tiempo ha dejado de hacer cosas importantes de su trabajo.

El 52.9 % manifiesta que la presión de la tarea influye para que en el departamento sea difícil desarrollar un ambiente amigable, que las horas dedicadas al trabajo fuera de horario normal son excesivas, además de sentir que se exige demasiado.

### **III. Relaciones de trabajo**

El promedio de insatisfacción en las relaciones de trabajo es de 33.7 %.

El 64.7 % opina que existe lucha por el poder.

El 58.8 % dice que los problemas del área de trabajo se evaden y no se discuten abiertamente.

El 58.8 % considera que no es común que entre los departamentos compartan la información.

El 52.9 % manifiesta que cuando se trabaja en equipo para resolver un problema cada quien se cuida las espaldas, además de no tener reuniones periódicas del área de trabajo para revisar los avances de los objetivos.

### **IV. Liderazgo**

El 30.6 % del personal de esta área se encuentra insatisfecho por el estilo de liderazgo.

El 88.2 % quisiera que su jefe dejara que cada quien asumiera la responsabilidad del control y mejora de la calidad de su trabajo y que dedicara más tiempo a revisar el desempeño de cada uno de sus empleados.

El 82.4 % considera que su jefe no evalúa el desempeño de su personal de una manera justa y objetiva.

El 58.8 % se siente insatisfecho porque la mayoría de las decisiones respecto a los problemas del trabajo las toma solamente el jefe.

#### **V. Reconocimiento**

Este es el factor que más afecta al área de Relaciones Industriales, ocupando un promedio de insatisfacción de 49.4 %

El 70.6 % esta inconforme porque no existe un buen programa de incentivos o reconocimientos en base a los cuales se premien los esfuerzos sobresalientes, además de no ser el programa bien aplicado ni tratado con seriedad.

El 70.6 % considera que su jefe no reconoce sus habilidades ni los motiva para que las mejoren.

#### **VI. Desarrollo humano**

En cuanto a desarrollo existe un promedio de insatisfacción de un 34.1 %

El 70.6 % se encuentra insatisfecho porque se contrata gente de fuera antes de promocionar al personal interno.

El 52.9 % considera que existen mejores formas de adiestrar y capacitar al personal para que pueda ocupar nuevas posiciones dentro de la empresa.

El 52.9 % manifiesta que la empresa no cuenta con un plan de vida y carrera para sus empleados.

#### **VII. Compensaciones**

El 31.7 % del personal de esta área esta insatisfecho con el programa de compensaciones; no existe ningún reactivo que supere el promedio establecido.

#### **VII. Condiciones de trabajo**

El porcentaje de insatisfacción en este factor es bajo, del 13.9 %

El 58.8 % opina que falta actualizar los programas de Seguridad e Higiene que hasta la fecha se tienen.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los datos obtenidos en donde se demuestra que la insatisfacción alcanza un 33.6% y la satisfacción un 66.4% se concluye que el clima general de la empresa, presenta un nivel de satisfacción aceptable.

Dentro de estos porcentajes también se observa que el rubro más fuerte es la Empresa y su Administración, que tuvo un promedio de 14.5% de insatisfacción contra el 86.5% de satisfacción; por lo que se considera que el estilo de administración que se ejerce en la organización es muy bueno.

La variable de menor porcentaje de satisfacción fue Reconocimiento. Tuvo un promedio de satisfacción de 50.5% y de insatisfacción de 49.5% lo que conduce a detectar el Reconocimiento como una área de oportunidad para desarrollar en la empresa.

Podemos determinar por áreas que la Dirección Comercial es la que resultó con mayor promedio de satisfacción: 71.5% y de insatisfacción de 28.5%.

Por otro lado, la Dirección con mayor promedio de insatisfacción fue Manufactura, con un nivel de 35% contra el 64.9% de satisfacción.

De acuerdo con la escala de A. Maslow la variable que resultó con mayor grado de insatisfacción corresponde a las necesidades de autoestima, esto es, que el personal percibe que la empresa no reconoce las labores que desempeñan.

Ubicándonos en el contexto de la teoría de dos factores de F. Herzberg, la variable de administración corresponde a los factores "higiénicos". y al tener un grado de insatisfacción bajo se manifiesta que la empresa no tiene problemas por los factores higiénicos que eliminan la insatisfacción, pero éstos no ayudan a la motivación de los empleados. En cambio, la variable más afectada corresponde a un factor "motivador" que son los que promueven o llevan a los trabajadores hacia la motivación y satisfacción.

Por tal razón, se sugiere que la empresa retome este punto como área de oportunidad, realizando un programa de reconocimientos que incluya mejoras en compensaciones, un mayor desarrollo humano y establezca mejores relaciones de trabajo; realizando una detección de necesidades por área para determinar cual será la estrategia a seguir en cada una de ellas, ya que la manera en que requieren del reconocimiento puede diferir entre cada una de ellas.

Los resultados obtenidos en cuanto a compensaciones, deben de tomarse con ciertas reservas, ya que en el momento actual y tomando en cuenta el contexto social, económico y político que estamos viviendo, lleva a las organizaciones del país a una situación crítica que no es exclusiva de una sola empresa, sino generalizada en todo el país, por lo que redundo en una mayor necesidad económica por parte de los empleados.

Al analizar los resultados por área se observa que ninguna de ellas difiere significativamente del promedio general de la organización, con esto se deduce que el problema radica en el manejo de las variables a nivel institucional y no al estilo ejercido por cada dirección.

Retomando el punto de vista de Díaz-Guerrero, se confirma el perfil hipotético de la motivación del trabajador mexicano, ya que los resultados obtenidos en esta investigación concuerdan con los puntos analizados por este autor como los de mayor insatisfacción en el empleado mexicano:

Perfil Hipotético Díaz-Guerrero	Investigación
• Propia Estima	• Reconocimiento
• Dinero	• Compensaciones
• Desarrollo integral	• Desarrollo Humano
	• Relaciones de Trabajo

Finalmente en esta investigación se acepta la Hipótesis Alterna planteada en un inicio y se rechaza la Nula; esto es, el promedio de satisfacción en la empresa es mayor al 50%.

En base al análisis de los datos obtenidos del cuestionario aplicado, en relación a los reactivos detectados con mayor grado de insatisfacción en los empleados de la empresa, se sugieren algunas consideraciones que ayudarían a incrementar la motivación y satisfacción del personal:

- Fortalecer el sentido de autoestima de los empleados, ya que es el mejor camino para ayudarles a desarrollar sus potencialidades.
- Dar reconocimiento, no sólo por sus habilidades y por lo que hacen, sino también por sus actitudes y comportamiento (elogios, ascensos, etc.)
- Lograr que los empleados alcancen un alto nivel de satisfacción por el logro o la ejecución de una tarea o la solución de un problema.
- Posibilidad de progreso, tanto en el nivel jerárquico como en el nivel de conocimientos y experiencias.
- Salario justo y con escalas adecuadas.
- Establecer relaciones interpersonales satisfactorias y buen trato.
- Supervisión amplia y comprensiva.
- Permitir libertad e iniciativa en la ejecución del trabajo. Posibilidad de decidir.
- Buena política empresarial. Establecer objetivos claros y realizables.
- Proporcionar buenas condiciones de trabajo: temperatura, seguridad.
- Trabajo interesante, no rutinario y que guste a la persona.

- Estabilidad dentro de la empresa, por medio de una política clara de empleos y salarios.
- Pertenecer a un grupo importante y armónico. Mantener contactos interpersonales y compartir opiniones con otros.
- Exito, ser importante, lograr algo, mediante la determinación de metas concretas y reconocimiento cuando se logren.
- Status social adecuado.
- Fines sociales: ser útil a alguien.
- Comprensión de las órdenes, de la organización empresarial, de los objetivos propuestos e intervención en su discusión.

BRIDGESTONE FIRESTONE DE MEXICO, S.A. DE C.V.

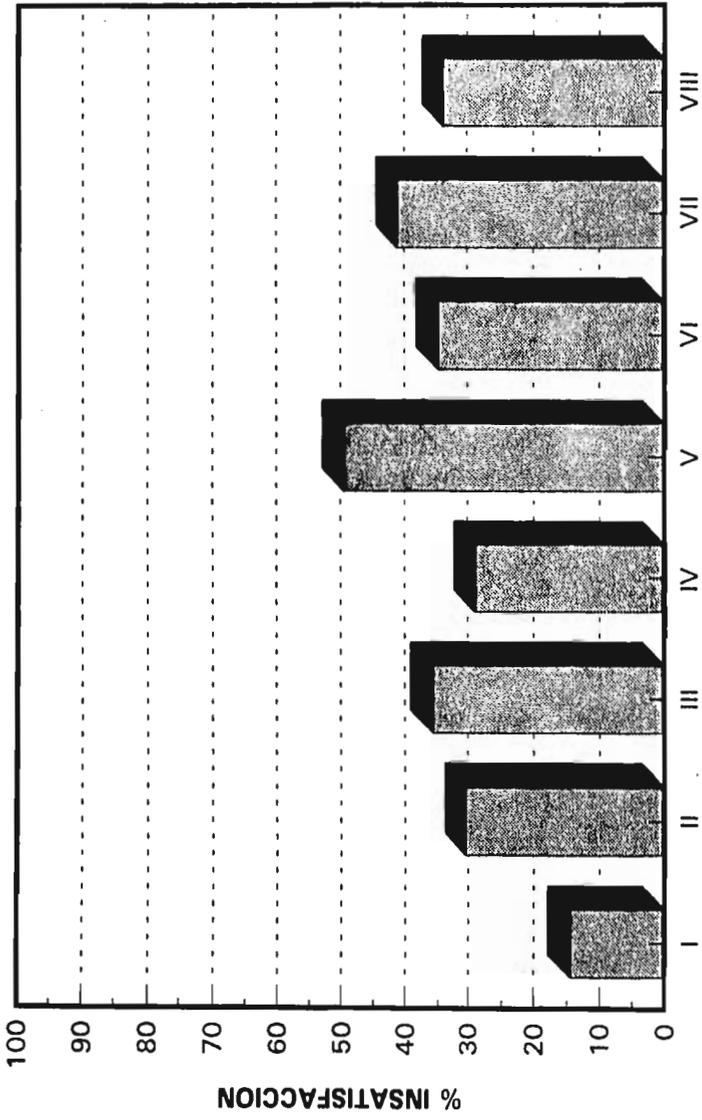
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII							
LA EMPRESA Y SU ADMINISTRACION	PUESTO, CONTENIDO Y STRESS	RELACIONES DE TRABAJO	LIDERAZGO	RECONOCIMIENTO	DESARROLLO HUMANO	COMPENSACIONES	CONDICIONES DE TRABAJO							
1	209	30	12	44	43	55	267	62	217	85	93	103	106	337
2	103	31	23	45	273	90	318	52	653	90	380	104	574	574
3	124	32	66	46	285	81	116	88	609	91	446	105	376	376
4	31	33	43	47	597	52	434	57	337	82	306	106	527	527
5	128	34	308	48	702	83	814	88	659	83	686	107	240	240
6	23	35	308	49	322	84	167	314	94	94	314		112	349
7	147	36	120	50	686	85	233		95	95	539		114	163
8	236	37	363	51	63	86	143		96	96	535		114	163
9	109	38	300	52	453	87	380		97	97	252		114	163
10	19	39	473	53	101	88	132		98	98	252		114	163
11	282	40	261	54	217	89	368		99	99	244		114	163
12	81	41	308	55	458	90	802		100	100	136		114	163
13	522	42	508	56	932	91	132		101	101	124		114	163
14	193	43	23	58	430	92	217		102	102	260		114	163
15	37				81		264							
16	17				74		74							
17	37				75		190							
18	50				810		810							
19	159				77		517							
20	97				78		159							
21	306				70		70							
22	287				60		248							
23	147				87		183							
24	93				82		185							
25	89				83		97							
26	31													
27	182													
28	194													
29	103													

PROM	145	304	357	288	493	348	411	339
MIN	12	12	43	68	217	93	240	143
MAX	523	585	702	814	659	686	574	574
STD	109	207	220	210	183	173	123	148

PROMEDIO GENERAL DE INSATISFACCION	33.6 %
PROMEDIO GENERAL DE SATISFACCION	66.4 %
AREA MAS FUERTE	ADMINISTRACION
AREA MAS DEBIL	RECONOCIMIENTO

TABLA 1

**BRIDGESTONE FIRESTONE DE MEXICO, S.A. DE C.V.**



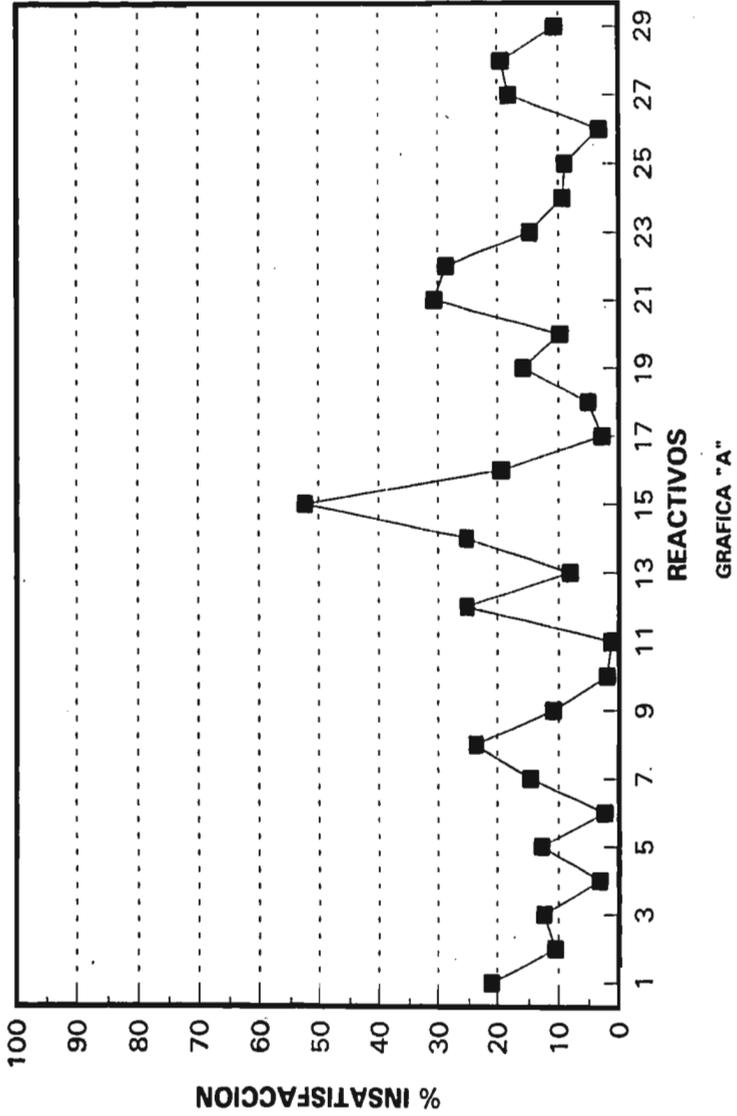
**FACTORES**  
**GRAFICA 1**

I. La Empresa y su Administración

Area Comercial				Area Finanzas				Area Manufactura				Area Rel. Industriales				Resultados factor 1			
No.	P.S	P.I	% P.I.	No.	P.S	P.I	% P.I.	No.	P.S	P.I	% P.I.	No.	P.S	P.I	% P.I.	No.	P.S	P.I	% P.I.
1	23	4	14.8	1	67	13	16.3	1	100	34	25.4	1	14	3	17.6	1	204	54	20.9
2	24	3	11.1	2	74	6	7.5	2	117	17	12.7	2	16	1	5.9	2	231	27	10.5
3	26	1	3.7	3	71	9	11.3	3	114	20	14.9	3	15	2	11.8	3	226	32	12.4
4	27	0	0.0	4	76	4	5.0	4	131	3	2.2	4	16	1	5.9	4	250	8	3.1
5	24	3	11.1	5	72	8	10.0	5	114	20	14.9	5	15	2	11.8	5	225	33	12.8
6	27	0	0.0	6	79	1	1.3	6	129	5	3.7	6	17	0	0.0	6	252	6	2.3
7	26	1	3.7	7	67	13	16.3	7	112	22	16.4	7	15	2	11.8	7	220	38	14.7
8	24	3	11.1	8	61	19	23.8	8	99	35	26.1	8	13	4	23.5	8	197	61	23.6
9	26	1	3.7	9	71	9	11.3	9	117	17	12.7	9	16	1	5.9	9	230	28	10.9
10	26	1	3.7	10	80	0	0.0	10	132	2	1.5	10	15	2	11.8	10	253	5	1.9
11	27	0	0.0	11	79	1	1.3	11	132	2	1.5	11	17	0	0.0	11	255	3	1.2
12	23	4	14.8	12	65	15	18.8	12	92	42	31.3	12	13	4	23.5	12	193	65	25.2
13	26	1	3.7	13	75	5	6.3	13	119	15	11.2	13	17	0	0.0	13	237	21	8.1
14	24	3	11.1	14	68	12	15.0	14	86	48	35.8	14	15	2	11.8	14	193	65	25.2
15	18	9	33.3	15	29	51	63.8	15	66	68	50.7	15	10	7	41.2	15	123	135	52.3
16	26	1	3.7	16	64	16	20.0	16	101	33	24.6	16	17	0	0.0	16	208	50	19.4
17	27	0	0.0	17	79	1	1.3	17	128	6	4.5	17	17	0	0.0	17	251	7	2.7
18	26	1	3.7	18	80	0	0.0	18	122	12	9.0	18	17	0	0.0	18	245	13	5.0
19	26	1	3.7	19	73	7	8.8	19	102	32	23.9	19	16	1	5.9	19	217	41	15.9
20	24	3	11.1	20	71	9	11.3	20	122	12	9.0	20	16	1	5.9	20	233	25	9.7
21	23	4	14.8	21	73	7	8.8	21	67	61	50.0	21	16	1	5.9	21	179	79	30.6
22	19	8	29.6	22	65	15	18.8	22	87	47	35.1	22	13	4	23.5	22	134	74	28.7
23	27	0	0.0	23	79	1	1.3	23	97	37	27.6	23	17	0	0.0	23	220	38	14.7
24	27	0	0.0	24	80	0	0.0	24	110	24	17.9	24	17	0	0.0	24	234	24	9.3
25	27	0	0.0	25	73	7	8.8	25	122	12	9.0	25	13	4	23.5	25	235	23	8.9
26	27	0	0.0	26	79	1	1.3	26	128	6	4.5	26	16	1	5.9	26	230	8	3.1
27	23	4	14.8	27	70	10	12.5	27	106	28	20.9	27	12	5	29.4	27	211	47	18.2
28	24	3	11.1	28	68	12	15.0	28	102	32	23.9	28	14	3	17.6	28	208	50	19.4
29	27	0	0.0	29	80	0	0.0	29	107	27	20.1	29	17	0	0.0	29	231	27	10.5
TOT.	724	59	7.5	TOT.	2068	252	10.9	TOT.	3161	725	18.7	TOT.	442	51	10.3	TOT.	6395	1087	14.5
PROM.			7.5				10.9				18.7								14.5
MIN.			0.0				0.0				1.5								1.2
MAX.			33.3				63.8				50.7								52.3
DES. STD.			8.4				12.2				13.0								10.9

TABLA "A"

# LA EMPRESA Y SU ADMINISTRACION

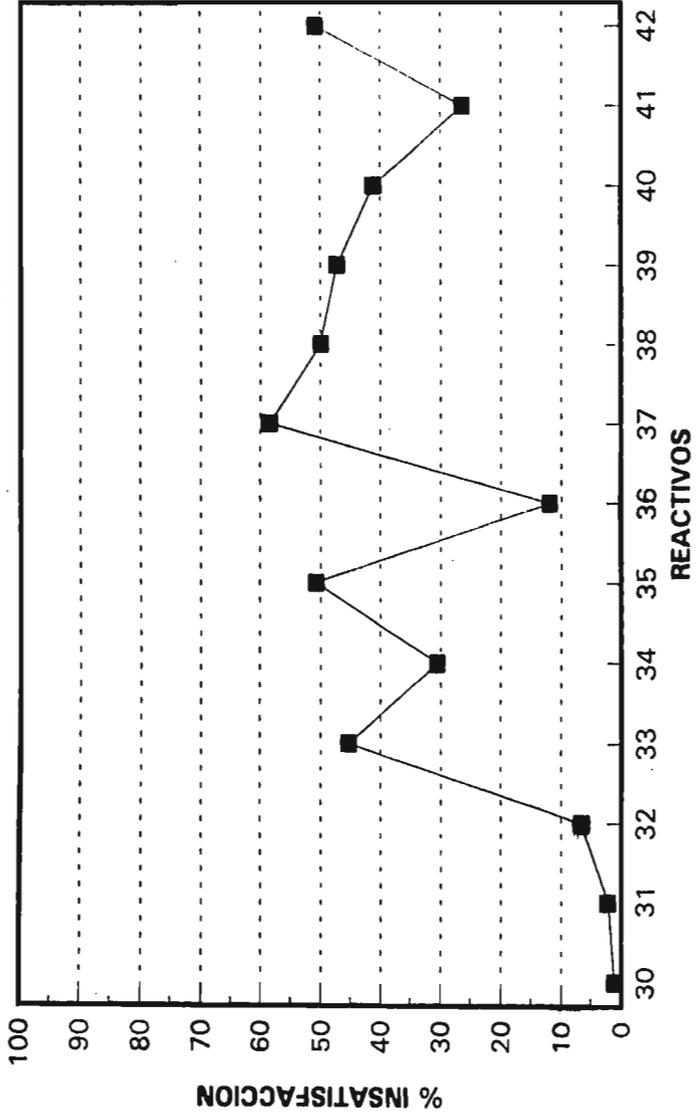


## II. Puesto: Contendioy Stress

Area Comercial				Area Finanzas				Area Manufactura				Area Rel. Industriales				Resultados Factor II			
No.	P.S.	P.I.	% P.I.	No.	P.S.	P.I.	% P.I.	No.	P.S.	P.I.	% P.I.	No.	P.S.	P.I.	% P.I.	No.	P.S.	P.I.	% P.I.
30	27	0	0.0	30	79	1	1.3	30	132	2	1.5	30	17	0	0.0	30	255	3	1.2
31	27	0	0.0	31	79	1	1.3	31	129	5	3.7	31	17	0	0.0	31	252	6	2.3
32	27	0	0.0	32	75	5	6.3	32	122	12	9.0	32	17	0	0.0	32	241	17	6.6
33	10	17	63.0	33	48	32	40.0	33	71	63	47.0	33	12	5	29.4	33	141	117	45.3
34	21	6	22.2	34	53	27	33.8	34	91	43	32.1	34	14	3	17.6	34	179	79	30.6
35	21	6	22.2	35	38	42	52.5	35	60	74	55.2	35	8	9	52.9	35	127	131	50.8
36	23	4	14.8	36	65	15	18.8	36	123	11	8.2	36	16	1	5.9	36	227	31	12.0
37	14	13	48.1	37	30	50	62.5	37	57	77	57.5	37	6	11	64.7	37	107	151	58.5
38	16	12	44.4	38	36	44	55.0	38	69	65	48.5	38	9	8	47.1	38	128	128	50.0
39	10	17	63.0	39	43	37	46.3	39	75	59	44.0	39	8	9	52.9	39	136	122	47.3
40	12	15	55.6	40	52	28	35.0	40	75	59	44.0	40	13	4	23.5	40	152	106	41.1
41	25	2	7.4	41	59	21	26.3	41	93	41	30.6	41	13	4	23.5	41	190	68	26.4
42	20	7	25.9	42	41	39	48.8	42	58	76	56.7	42	8	9	52.9	42	127	131	50.8
43	27	0	0.0	43	79	1	1.3	43	129	5	3.7	43	17	0	0.0	43	252	6	2.3
101	279	99	26.2	101	777	343	30.6	101	1284	582	31.6	101	175	63	26.5	101	2515	1097	30.4
PROM			26.2				30.6				31.6					26.5			30.4
MIN.			0.0				1.3				1.5					0.0			1.2
MAX.			63.0				62.5				57.5					64.7			58.5
DES. STD.			23.4				20.9				21.1					22.9			20.7

TABLA "B"

**PUESTO: CONTENIDO Y STRESS**



GRAFICA "B"

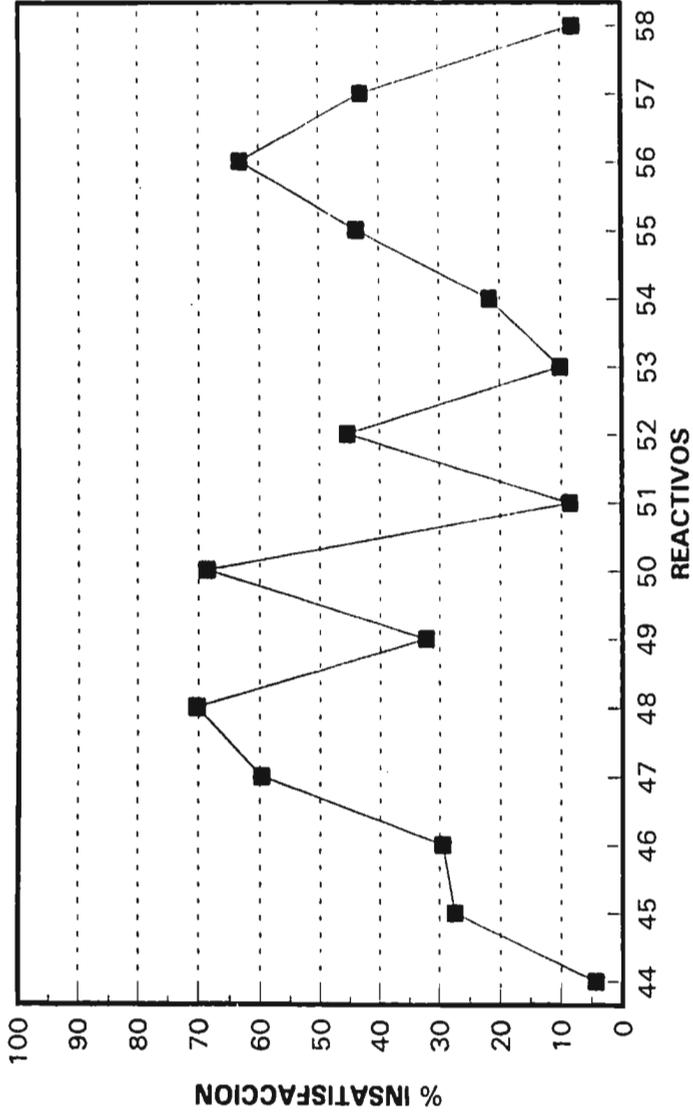
### III. Relaciones de Trabajo

Area Comercial			Area Finanzas			Area Manufactura			Area Rel. Industriales			Resultados Factor III							
No.	P.S.	P.I.	% P.I.	No.	P.S.	P.I.	% P.I.	No.	P.S.	P.I.	% P.I.	No.	P.S.	P.I.	% P.I.				
44	24	3	11.1	44	77	3	3.8	44	129	5	3.7	44	17	0	0.0	44	247	11	4.3
45	17	10	37.0	45	59	21	26.3	45	97	37	27.6	45	14	3	17.6	45	187	71	27.5
46	17	10	37.0	46	57	23	28.8	46	97	37	27.6	46	11	6	35.3	46	182	76	29.5
47	14	13	48.1	47	25	55	68.8	47	55	79	59.0	47	10	7	41.2	47	104	154	59.7
48	10	17	63.0	48	25	55	68.8	48	36	98	73.1	48	6	11	64.7	48	77	181	70.2
49	19	8	29.6	49	53	27	33.8	49	91	43	32.1	49	12	5	29.4	49	175	83	32.2
50	4	23	85.2	50	25	55	68.8	50	45	69	66.4	50	7	10	56.8	50	81	177	68.6
51	27	0	0.0	51	78	2	2.5	51	117	17	12.7	51	14	3	17.6	51	236	22	8.5
52	17	10	37.0	52	39	41	51.3	52	76	58	43.3	52	9	8	47.1	52	141	117	45.3
53	25	2	7.4	53	68	12	15.0	53	124	10	7.5	53	15	2	11.8	53	232	26	10.1
54	22	5	18.5	54	57	23	28.8	54	109	25	18.7	54	14	3	17.6	54	202	56	21.7
55	16	11	40.7	55	47	33	41.3	55	75	59	44.0	55	7	10	56.8	55	145	113	43.8
56	17	20	74.1	56	30	50	62.5	56	50	64	62.7	56	8	9	52.9	56	95	163	63.2
57	17	10	37.0	57	46	34	42.5	57	76	58	43.3	57	8	9	52.9	57	147	111	43.0
58	26	1	3.7	58	69	11	13.8	58	125	9	6.7	58	17	0	0.0	58	237	21	8.1
TOT	262	143	35.3	TOT	755	445	37.1	TOT	1302	708	35.2	TOT	169	86	33.7	TOT	2488	1382	35.7

PROM.	35.3	37.1	35.2	33.7	35.7
MIN.	0.0	2.5	3.7	0.0	4.3
MAX.	85.2	68.8	73.1	64.7	70.2
DES. STD.	24.3	22.4	22.2	21.2	22.0

TABLA 'C'

# RELACIONES DE TRABAJO



GRAFICA "C"

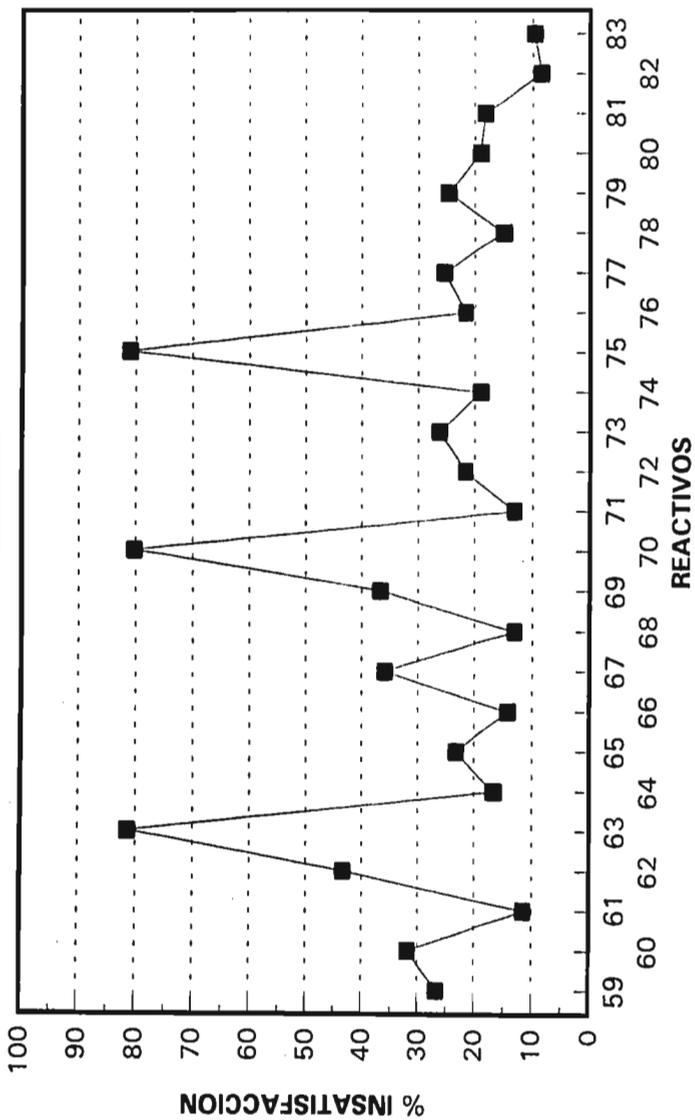
### IV. Liderazgo

Area Comercial				Area Finanzas				Area Manufactura				Area Rel. Industriales				Resultados Factor IV			
No.	P.S	P.I	% P.I.	No.	P.S	P.I	% P.I.	No.	P.S	P.I	% P.I.	No.	P.S	P.I	% P.I.	No.	P.S	P.I	% P.I.
59	24	3	11.1	59	64	16	20.0	59	90	44	32.8	59	11	6	35.3	59	189	69	26.7
60	22	5	18.5	60	62	18	22.5	60	82	52	38.8	60	10	7	41.2	60	176	82	31.8
61	23	4	14.8	61	75	5	6.3	61	115	19	14.2	61	15	2	11.8	61	228	30	11.6
62	16	11	40.7	62	45	35	43.8	62	78	56	41.8	62	7	10	58.8	62	146	112	43.4
63	5	22	81.5	63	13	67	83.8	63	28	106	79.1	63	2	15	88.2	63	48	210	81.4
64	21	6	22.2	64	71	9	11.3	64	108	26	19.4	64	15	2	11.8	64	215	43	16.7
65	20	7	25.9	65	69	11	13.8	65	96	38	28.4	65	13	4	23.5	65	196	60	23.3
66	25	2	7.4	66	70	10	12.5	66	111	23	17.2	66	15	2	11.8	66	221	37	14.3
67	19	8	29.6	67	98	22	27.5	67	75	59	44.0	67	13	4	23.5	67	165	93	36.0
68	25	2	7.4	68	70	10	12.5	68	114	20	14.9	68	15	2	11.8	68	224	34	13.2
69	18	9	33.3	69	51	29	36.3	69	82	52	38.8	69	12	5	29.4	69	163	95	36.8
70	4	23	85.2	70	18	62	77.5	70	27	107	79.9	70	2	15	88.2	70	51	207	80.2
71	25	2	7.4	71	68	12	15.0	71	115	19	14.2	71	16	1	5.9	71	224	34	13.2
72	23	4	14.8	72	69	11	13.8	72	98	36	26.9	72	12	5	29.4	72	202	56	21.7
73	21	6	22.2	73	66	14	17.5	73	91	43	32.1	73	12	5	29.4	73	190	68	26.4
74	21	6	22.2	74	69	11	13.8	74	105	29	21.6	74	14	3	17.6	74	209	49	19.0
75	2	21	77.8	75	11	68	86.3	75	29	105	78.4	75	3	14	82.4	75	49	209	81.0
76	25	2	7.4	76	62	18	22.5	76	101	33	24.6	76	14	3	17.6	76	202	56	21.7
77	16	11	40.7	77	67	13	16.3	77	100	34	25.4	77	9	8	47.1	77	192	66	25.6
78	21	6	22.2	78	72	8	10.0	78	110	24	17.9	78	16	1	5.9	78	219	39	15.1
79	22	5	18.5	79	66	14	17.5	79	95	39	29.1	79	11	6	35.3	79	194	64	24.8
80	22	5	18.5	80	67	13	16.3	80	107	27	20.1	80	13	4	23.5	80	209	49	19.0
81	21	6	22.2	81	72	8	10.0	81	105	29	21.6	81	13	4	23.5	81	211	47	18.2
82	25	2	7.4	82	78	2	2.5	82	118	16	11.9	82	15	2	11.8	82	236	22	8.5
83	25	2	7.4	83	74	6	7.5	83	117	17	12.7	83	17	0	0.0	83	233	25	9.7
TOI	495	180	26.7	TOI	1507	493	24.7	TOI	2297	1053	31.4	TOI	295	130	30.6	TOI	4594	1856	28.8

PROM.	26.7	24.7	31.4	30.6	28.8
MIN.	7.4	2.5	11.9	0.0	8.5
MAX.	85.2	86.3	79.9	88.2	81.4
DES. STD.	22.4	23.1	19.8	24.5	21.0

TABLA 'D'

# LIDERAZGO



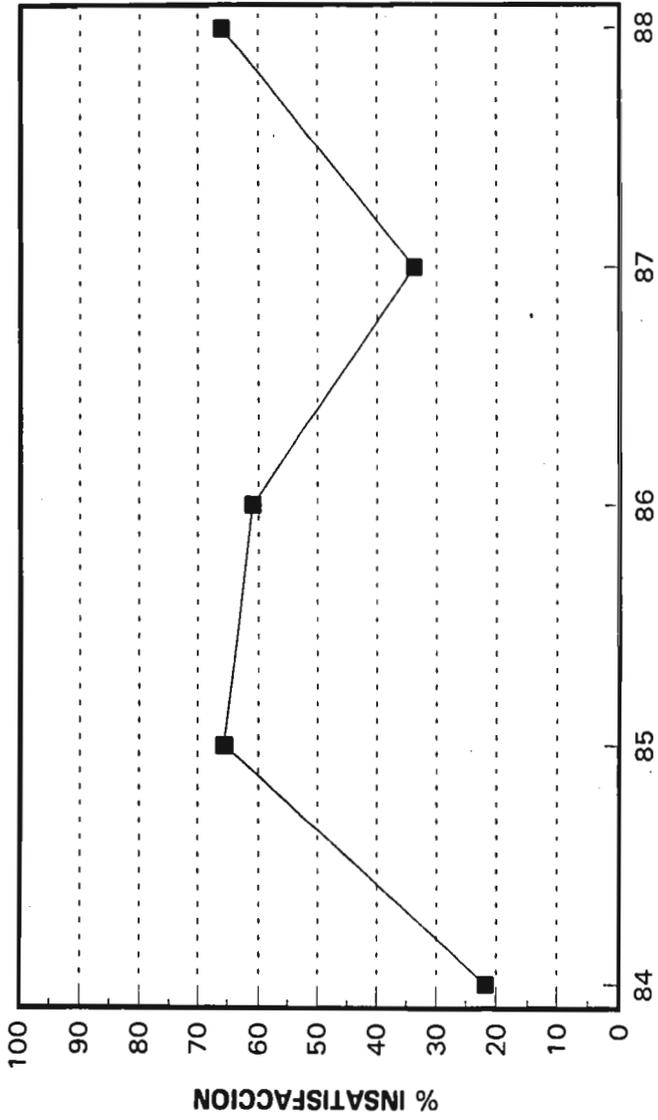
GRAFICA "D"

V. Reconocimiento

Area Comercial				Area Finanzas				Area Manufactura				Area Rel. Industriales				Resultados Factor V			
No.	P.S	P.J	% P.I.	No.	P.S	P.I	% P.I.	No.	P.S	P.J	% P.I.	No.	P.S	P.J	% P.I.	No.	P.S	P.J	% P.I.
84	25	14	7.4	84	71	9	11.3	84	92	42	31.3	84	14	3	17.6	84	202	56	21.7
85	14	13	48.1	85	31	49	61.3	85	39	95	70.9	85	5	12	70.6	85	89	169	65.5
86	18	9	33.3	86	32	48	60.0	86	44	90	67.2	86	7	10	58.8	86	101	157	60.9
87	19	8	29.6	87	59	21	26.3	87	81	53	39.6	87	12	5	29.4	87	171	87	33.7
88	8	19	70.4	88	21	59	73.8	88	54	80	53.7	88	5	12	70.6	88	88	170	65.9
TOT	84.1	51	37.8	TOT	214	186	46.5	TOT	310	360	53.7	TOT	43	42	49.4	TOT	651	639	49.5
PROM.	37.8				46.5				53.7				49.4				49.5		
MIN.	7.4				11.3				31.3				17.6				21.7		
MAX.	70.4				73.8				70.9				70.6				65.9		
DES. STD.	20.9				23.6				15.6				21.9				18.3		

TABLA 'E'

# RECONOCIMIENTO



REACTIVOS

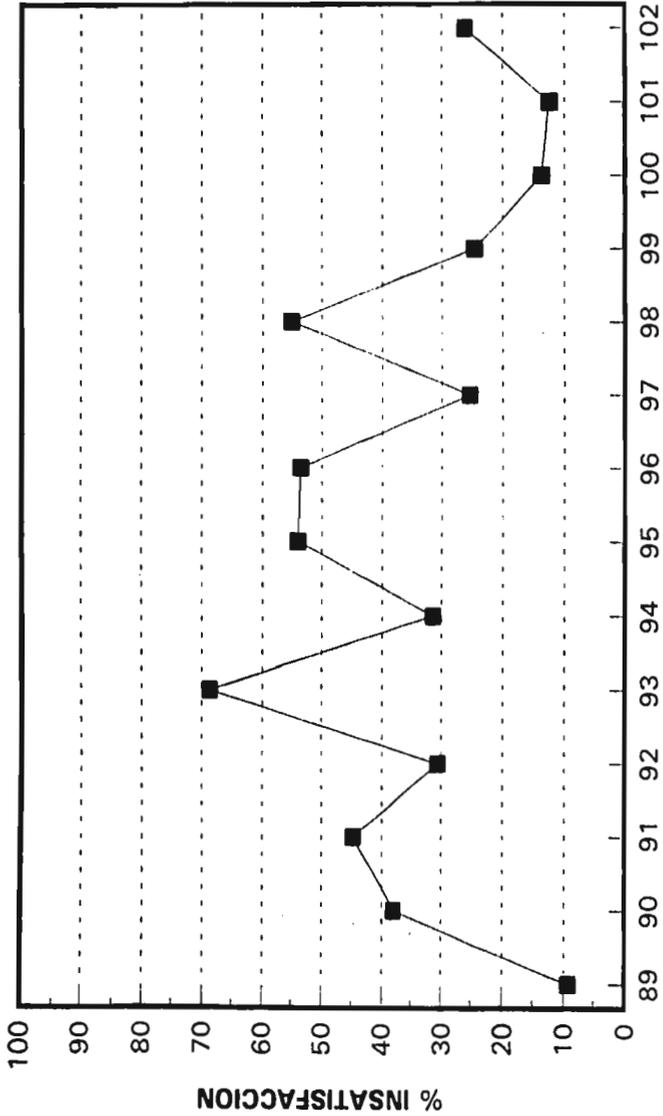
GRAFICA "E"

VI. Desarrollo Humano

Area Comercial				Area Finanzas				Area Manufactura				Area Rel. Industriales				Resultados Factor VI			
No.	P.S.	P.I.	% P.I.	No.	P.S.	P.I.	% P.I.	No.	P.S.	P.I.	% P.I.	No.	P.S.	P.I.	% P.I.	No.	P.S.	P.I.	% P.I.
89	25	2	7.4	89	77	3	3.8	89	115	19	14.2	89	17	0	0.0	89	234	24	9.3
90	11	16	59.3	90	50	30	37.5	90	89	45	33.6	90	10	7	41.2	90	160	98	38.0
91	12	15	55.6	91	50	30	37.5	91	73	61	45.5	91	8	9	52.9	91	143	115	44.6
92	17	10	37.0	92	64	16	20.0	92	86	48	35.8	92	12	5	29.4	92	179	79	30.6
93	3	24	88.9	93	26	54	67.5	93	44	90	67.2	93	8	9	52.9	93	81	177	68.6
94	24	3	11.1	94	54	26	32.5	94	90	44	32.8	94	9	8	47.1	94	177	81	31.4
95	10	17	63.0	95	40	40	50.0	95	60	74	55.2	95	9	8	47.1	95	119	130	53.9
96	11	16	59.3	96	38	42	52.5	96	66	68	50.7	96	5	12	70.6	96	120	138	53.5
97	20	7	25.9	97	57	23	28.8	97	106	28	20.9	97	10	7	41.2	97	193	65	25.2
98	11	16	59.3	98	45	35	43.8	98	52	82	61.2	98	8	9	52.9	98	116	142	55.0
99	21	6	22.2	99	64	16	20.0	99	99	35	26.1	99	11	6	35.3	99	195	63	24.4
100	22	5	18.5	100	74	6	7.5	100	112	22	16.4	100	15	2	11.8	100	223	35	13.6
101	26	1	3.7	101	72	8	10.0	101	113	21	15.7	101	15	2	11.8	101	226	32	12.4
102	20	7	25.9	102	64	16	20.0	102	93	41	30.6	102	14	3	17.6	102	191	67	26.0
TOT	233	145	38.4	TOT	775	345	30.8	TOT	1198	678	36.1	TOT	151	87	36.6	TOT	2357	1255	34.7
PROM.	38.4			30.8				36.1				36.6				34.7			
MIN.	3.7			3.8				14.2				0.0				9.3			
MAX.	88.9			67.5				67.2				70.6				68.6			
STD.	24.8			17.9				16.7				19.3				17.5			

TABLA "F"

# DESARROLLO HUMANO



REACTIVOS

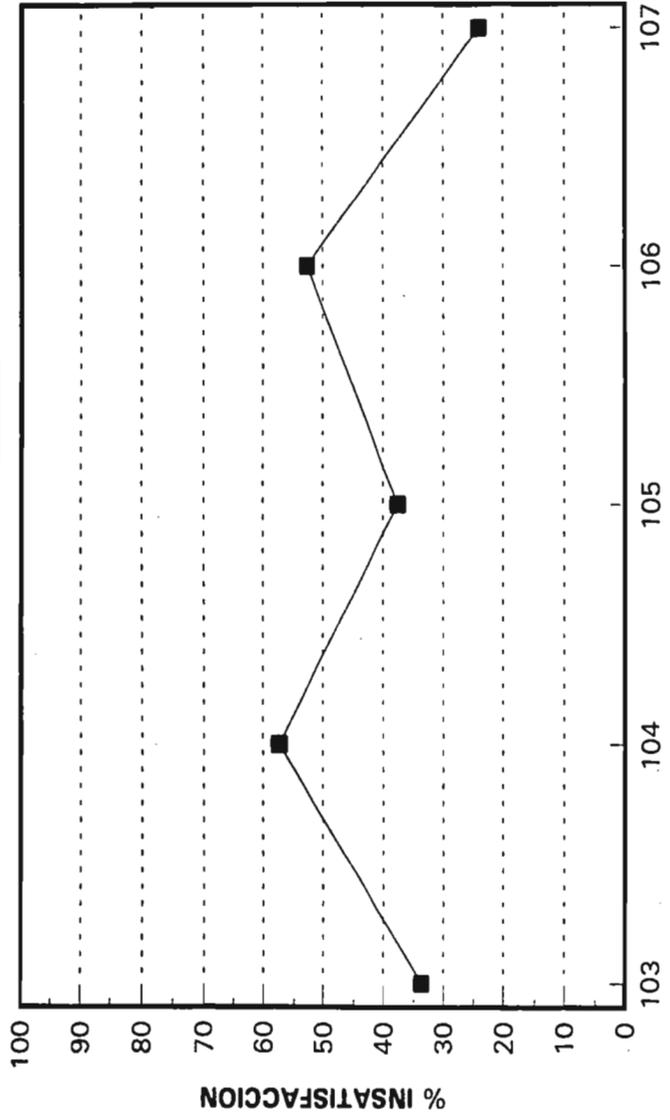
GRAFICA "F"

VII. Compensaciones

Area Comercial				Area Finanzas				Area Manufactura				Area Rel. Industriales				Resultados Factor VII			
No.	P.S.	P.I.	% P.I.	No.	P.S.	P.I.	% P.I.	No.	P.S.	P.I.	% P.I.	No.	P.S.	P.I.	% P.I.	No.	P.S.	P.I.	% P.I.
103	20	7	25.9	103	53	27	33.8	103	85	49	36.6	103	13	4	23.5	103	171	87	33.7
104	10	17	63.0	104	34	46	57.5	104	56	78	58.2	104	10	7	41.2	104	110	148	57.4
105	21	6	22.2	105	55	25	31.3	105	74	60	44.8	105	11	6	35.3	105	161	97	37.6
106	19	8	29.6	106	42	38	47.5	106	51	83	61.9	106	10	7	41.2	106	122	136	52.7
107	23	4	14.8	107	62	18	22.5	107	97	37	27.6	107	14	3	17.6	107	196	62	24.0
TOT	93	42	31.1	TOT	246	154	38.5	TOT	363	307	45.8	TOT	58	27	31.8	TOT	760	530	41.1
PROM.	31.1				38.5				45.8				31.8				41.1		
MIN.	14.8				22.5				27.6				17.6				24.0		
MAX.	63.0				57.5				61.9				41.2				57.4		
DES. STD.	16.7				12.4				12.9				9.8				12.3		

TABLA "G"

# COMPENSACIONES



REACTIVOS  
GRAFICA "G"

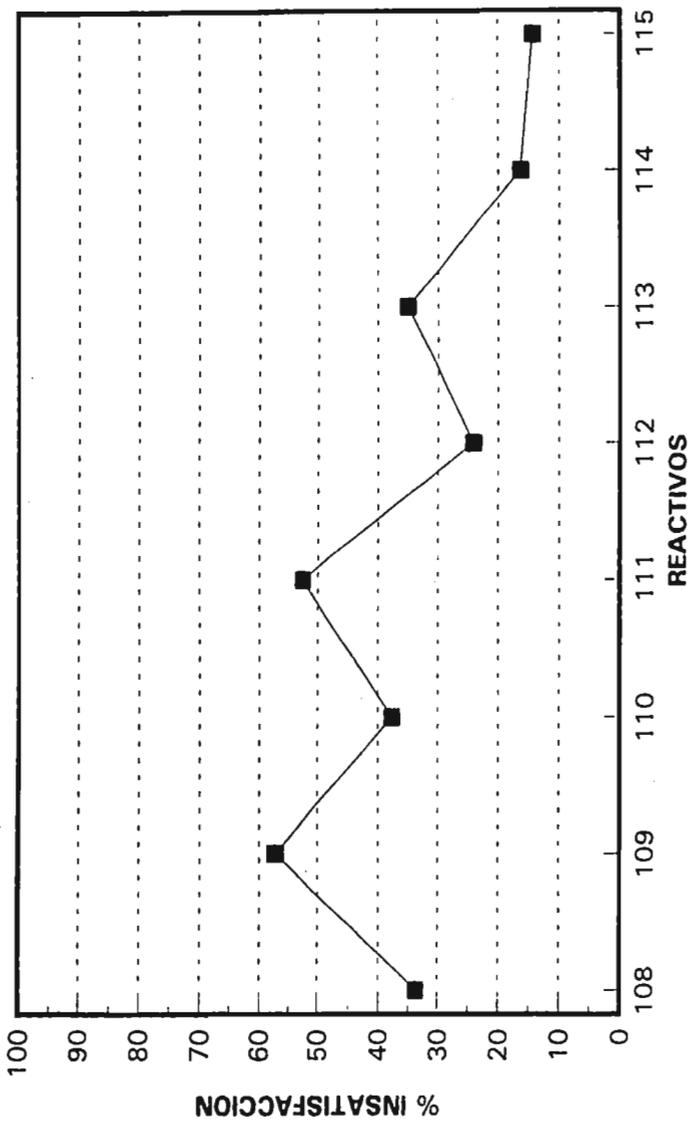
### VIII. Condiciones de Trabajo

Area Comercial			Area Finanzas			Area Manufactura			Area Rel. Industriales			Resultados Factor VIII							
No.	P.S.	% P.I.	No.	P.S.	% P.I.	No.	P.S.	% P.I.	No.	P.S.	% P.I.	No.	P.S.	% P.I.					
108	25	2	259	108	70	10	338	108	121	13	366	108	16	1	235	108	171	87	33.7
109	26	1	37	109	74	6	7.5	109	119	15	11.2	109	17	0	0.0	109	110	148	57.4
110	10	17	630	110	23	57	71.3	110	24	110	82.1	110	7	10	58.8	110	161	97	37.6
111	21	6	222	111	74	6	7.5	111	108	26	19.4	111	13	4	23.5	111	122	136	52.7
112	24	3	11.1	112	77	3	3.8	112	123	11	8.2	112	16	1	5.9	112	196	62	24.0
113	16	11	407	113	57	23	28.8	113	85	49	36.6	113	10	7	41.2	113	168	90	34.9
114	20	7	259	114	66	14	17.5	114	116	18	13.4	114	14	3	17.6	114	216	42	16.3
115	25	2	7.4	115	70	10	12.5	115	110	24	17.9	115	16	1	5.9	115	221	37	14.3
TOT	167	49	250	TOT	511	129	22.8	TOT	806	266	28.2	TOT	109	27	22.1	TOT	1365	699	33.9

PROM.	250	228	282	221	33.9
MIN.	3.7	3.8	8.2	0.0	14.3
MAX.	630	71.3	82.1	58.8	57.4
DES. STD.	182	20.8	22.7	18.5	14.6

TABLA "H"

**CONDICIONES DE TRABAJO**



GRAFICA "H"

AREA COMERCIAL

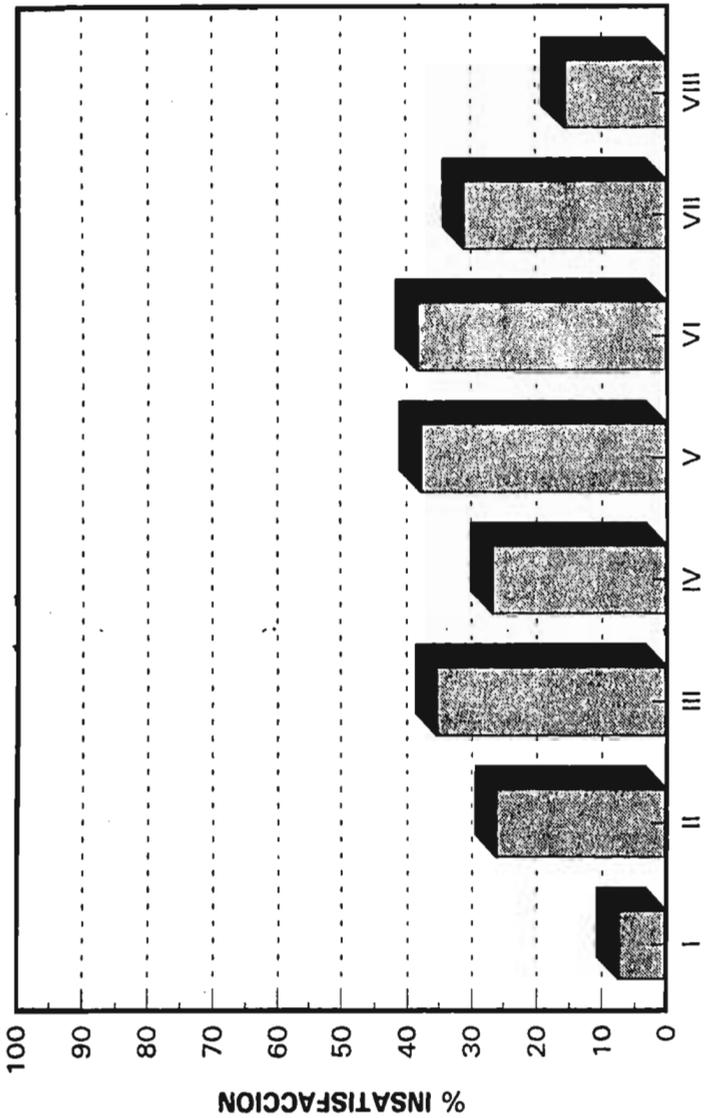
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII						
LA EMPRESA Y SU ADMINISTRACION	PUESTO: CONTENIDO Y STRESS	RELACIONES DE TRABAJO	LIDERAZGO	RECONOCIMIENTO	DESARROLLO HUMANO	COMPENSACIONES	CONDICIONES DE TRABAJO						
1	14.8	30	0.0	44	11.1	59	11.1	82	7.4	7.4	25.9	106	25.9
2	11.1	31	0.0	45	37.0	60	15.8	95	48.1	90	59.3	106	3.7
3	3.7	32	0.0	46	37.0	61	14.8	95	33.3	91	25.8	106	63.0
4	0.0	33	63.0	47	48.1	62	40.7	87	29.6	92	37.0	110	22.2
5	11.1	34	23.2	48	63.0	63	81.5	88	70.4	93	88.9	112	11.1
6	0.0	35	23.2	48	29.6	64	23.2	88	70.4	94	11.1	112	40.7
7	3.7	36	14.8	50	63.0	65	25.8	95	48.1	95	63.0	112	25.9
8	11.1	37	48.1	51	0.0	66	3.7	95	48.1	97	25.9	115	7.4
9	3.7	38	44.4	52	37.0	67	25.8	97	25.9	97	25.9	115	7.4
10	3.7	39	63.0	53	2.4	68	2.4	98	66	98	59.3	115	7.4
11	0.0	40	55.6	54	18.5	69	33.3	99	66	99	23.2	115	7.4
12	14.8	41	7.4	55	40.7	70	83.2	100	100	100	18.5	115	7.4
13	3.7	42	25.9	56	74.1	71	7.4	101	101	101	3.7	115	7.4
14	11.1	43	0.0	57	37.0	72	14.8	102	102	102	25.9	115	7.4
15	33.3			58	3.7	73	22.2						
16	3.7			74		74	22.2						
17	0.0			75		75	77.8						
18	3.7			76		76	7.4						
19	3.7			77		77	40.7						
20	11.1			78		78	22.2						
21	14.8			79		79	18.5						
22	29.6			80		80	18.5						
23	0.0			81		81	22.2						
24	0.0			82		82	7.4						
25	0.0			83		83	7.4						
26	0.0												
27	14.8												
28	11.1												
29	0.0												

PROM	7.5	26.2	35.3	26.7	37.8	36.4	31.1	25.0
MIN	0.0	0.0	0.0	7.4	7.4	3.7	14.8	3.7
MAX	33.3	63.0	85.2	85.2	70.4	88.9	63.0	63.0
STD	8.4	23.4	24.3	22.4	20.9	24.6	18.7	18.2

PROMEDIO GENERAL DE INSATISFACCION	26.5 %
PROMEDIO GENERAL DE SATISFACCION	71.5 %
AREA MAS FUERTE	ADMINISTRACION
AREA MAS DEBIL	DESARROLLO HUMANO

TABLA 2

# AREA COMERCIAL



FACTORES

GRAFICA 2

AREA FINANZAS

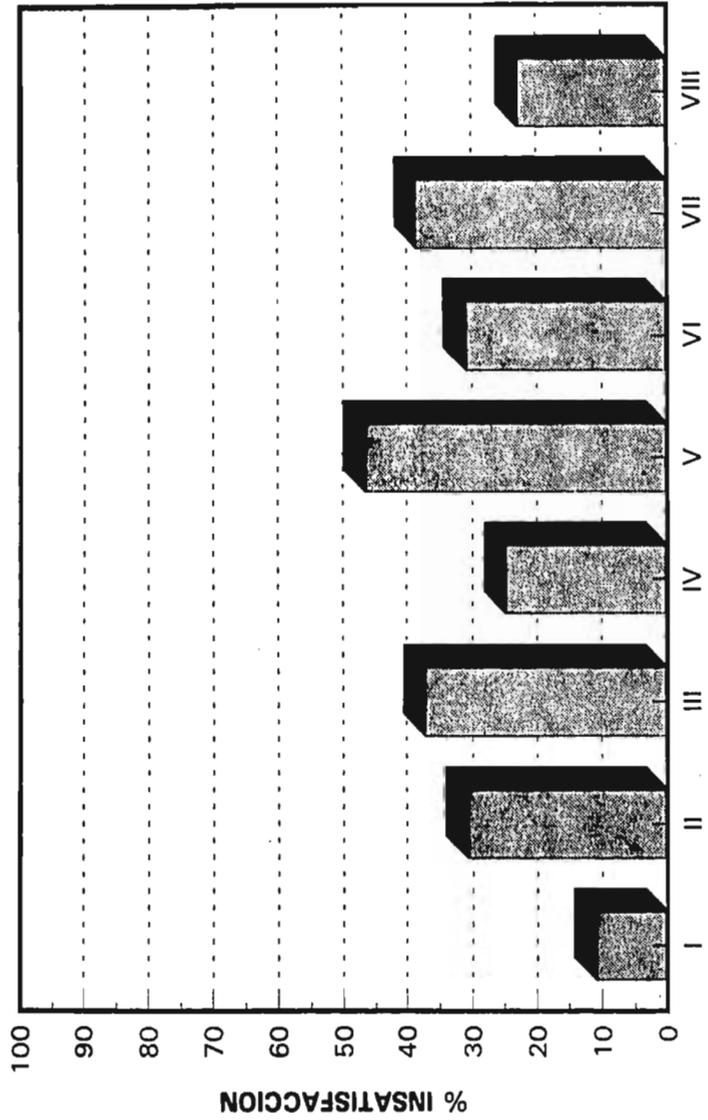
I	II	II	II	IV	V	VI	VI	VIII						
LA EMPRESA Y SU ADMINISTRACION	PUESTO: CONTENIDO Y STRESS	RELACIONES DE TRABAJO	LIDERAZGO	RECONOCIMIENTO	DESARROLLO HUMANO	COMPENSACIONES	CONDICIONES DE TRABAJO							
1	163	30	13	44	38	59	200	84	113	69	38	103	108	338
2	75	31	13	45	263	60	225	85	613	90	375	104	109	575
3	113	32	63	46	288	61	63	86	600	91	375	105	110	713
4	50	33	400	47	688	62	438	87	283	92	200	106	111	75
5	100	34	338	48	688	63	638	88	736	93	675	107	112	58
6	113	35	525	49	338	64	113			94	325		113	288
7	163	36	188	50	688	65	138			95	500		114	288
8	238	37	625	51	25	66	125			95	525		115	125
9	113	38	550	52	513	67	275			97	288			
10	00	39	463	53	150	68	125			98	438			
11	13	40	350	54	288	69	363			99	200			
12	188	41	283	55	413	70	775			100	75			
13	130	42	488	56	625	71	150			101	100			
14	630	43	13	58	123	72	138			102	200			
15	530				138	73	175							
16	200				74	74	138							
17	00				75	75	138							
18	80				76	76	138							
19	80				77	77	138							
20	113				78	78	138							
21	188				79	79	138							
22	188				80	80	138							
23	00				81	81	100							
24	00				82	82	25							
25	88				83	83	75							
26	113													
27	122													
28	150													
29	00													

PROM	108	303	371	243	453	388	388	388	238
MIN	00	13	25	25	113	20	20	20	75
MAX	630	625	688	863	736	675	675	675	713
STD	122	209	224	231	238	178	178	178	208

PROMEDIO GENERAL DE INSATISFACCION	30.3 %
PROMEDIO GENERAL DE SATISFACCION	69.7 %
AREA MAS FUERTE	ADMINISTRACION
AREA MAS DEBIL	RECONOCIMIENTO

TABLA 3

# AREA FINANZAS



FACTORES

GRAFICA 3

AREA MANUFACTURA

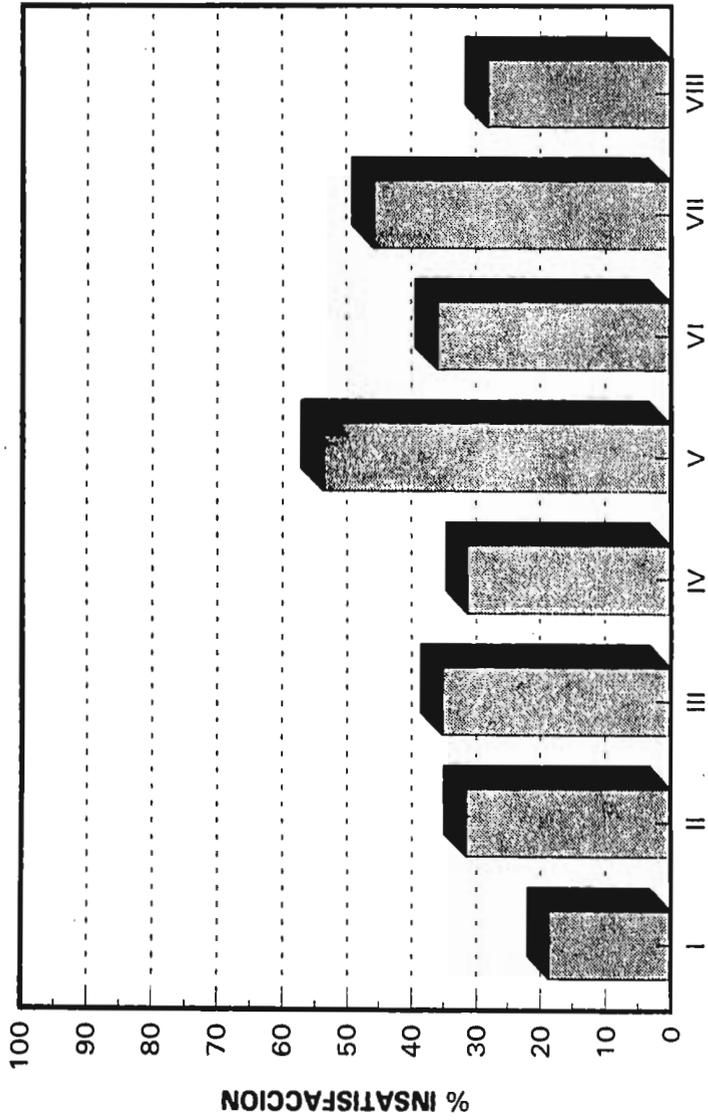
I	LA EMPRESA Y SU ADMINISTRACION	II	II	II	IV	V	VI	VII	VIII						
		FUESTO: CONTENIDO Y STRESS	RELACIONES DE TRABAJO	LIDERAZGO	RECONOCIMIENTO	DESARROLLO HUMANO	COMPENSACIONES	CONDICIONES DE TRABAJO							
1	25.4	30	1.5	44	37	59	32.8	64	31.3	89	14.2	100	36.6	106	36.6
2	12.7	31	3.7	45	27.6	60	38.8	85	70.9	80	33.6	104	59.2	106	11.2
3	14.9	32	9.0	48	27.6	61	44.2	86	67.2	81	45.5	106	44.6	110	82.1
4	2.2	33	47.0	47	59.0	62	41.8	87	39.6	82	35.8	106	61.9	111	19.4
5	14.9	34	32.1	48	23.1	63	79.1	88	59.7	83	67.2	107	27.6	112	8.2
6	3.7	35	55.2	50	66.4	65	19.4	84	55.2	84	32.8	107	27.6	112	36.6
7	16.4	36	8.2	50	66.4	65	28.4	85	55.2	85	55.2	107	27.6	113	13.4
8	26.1	37	57.5	51	12.7	66	17.2	86	50.7	86	50.7	107	27.6	114	13.4
9	12.7	38	48.5	52	45.3	67	44.0	87	50.7	87	50.7	107	27.6	115	17.9
10	12.7	39	44.5	53	7.3	68	44.0	88	50.7	88	50.7	107	27.6	115	17.9
11	1.5	40	44.0	54	18.7	69	38.8	89	50.7	89	50.7	107	27.6	115	17.9
12	31.3	41	30.6	55	44.0	70	28.9	90	100	100	100	107	27.6	115	17.9
13	11.2	42	56.7	56	82.7	71	14.2	91	100	100	100	107	27.6	115	17.9
14	35.8	43	5.7	57	45.3	72	26.9	92	102	102	102	107	27.6	115	17.9
15	56.7	44	6.7	58	6.7	73	32.1	93	102	102	102	107	27.6	115	17.9
16	24.6	45	7.4	59	7.4	74	21.6	94	102	102	102	107	27.6	115	17.9
17	4.5	46	7.5	60	7.5	75	78.4	95	102	102	102	107	27.6	115	17.9
18	9.0	47	7.6	61	7.6	76	24.6	96	102	102	102	107	27.6	115	17.9
19	23.9	48	7.7	62	7.7	77	25.4	97	102	102	102	107	27.6	115	17.9
20	9.0	49	7.8	63	7.8	78	17.9	98	102	102	102	107	27.6	115	17.9
21	50.0	50	7.9	64	7.9	79	29.1	99	102	102	102	107	27.6	115	17.9
22	35.1	51	8.0	65	8.0	80	20.1	100	102	102	102	107	27.6	115	17.9
23	27.6	52	8.1	66	8.1	81	21.6	101	102	102	102	107	27.6	115	17.9
24	17.9	53	8.2	67	8.2	82	11.9	102	102	102	102	107	27.6	115	17.9
25	9.0	54	8.3	68	8.3	83	12.7	103	102	102	102	107	27.6	115	17.9
26	4.5	55	8.4	69	8.4	84	12.7	104	102	102	102	107	27.6	115	17.9
27	20.9	56	8.5	70	8.5	85	12.7	105	102	102	102	107	27.6	115	17.9
28	23.9	57	8.6	71	8.6	86	12.7	106	102	102	102	107	27.6	115	17.9
29	20.1	58	8.7	72	8.7	87	12.7	107	102	102	102	107	27.6	115	17.9

PROM	18.7	31.6	35.2	31.4	53.7	36.1	45.8	28.2
MIN	1.5	1.5	3.7	11.9	31.3	14.2	27.6	8.2
MAX	50.7	57.5	73.1	79.9	70.9	67.2	61.9	82.1
STD	13.0	21.1	22.2	19.8	15.6	18.7	12.9	22.7

PROMEDIO GENERAL DE INSATISFACCION	35.1 %
PROMEDIO GENERAL DE SATISFACCION	64.9 %
AREA MAS FUERTE	ADMINISTRACION
AREA MAS DEBIL	RECONOCIMIENTO

TABLA 4

# AREA MANUFACTURA



FACTORES

GRAFICA 4

AREA RELACIONES INDUSTRIALES

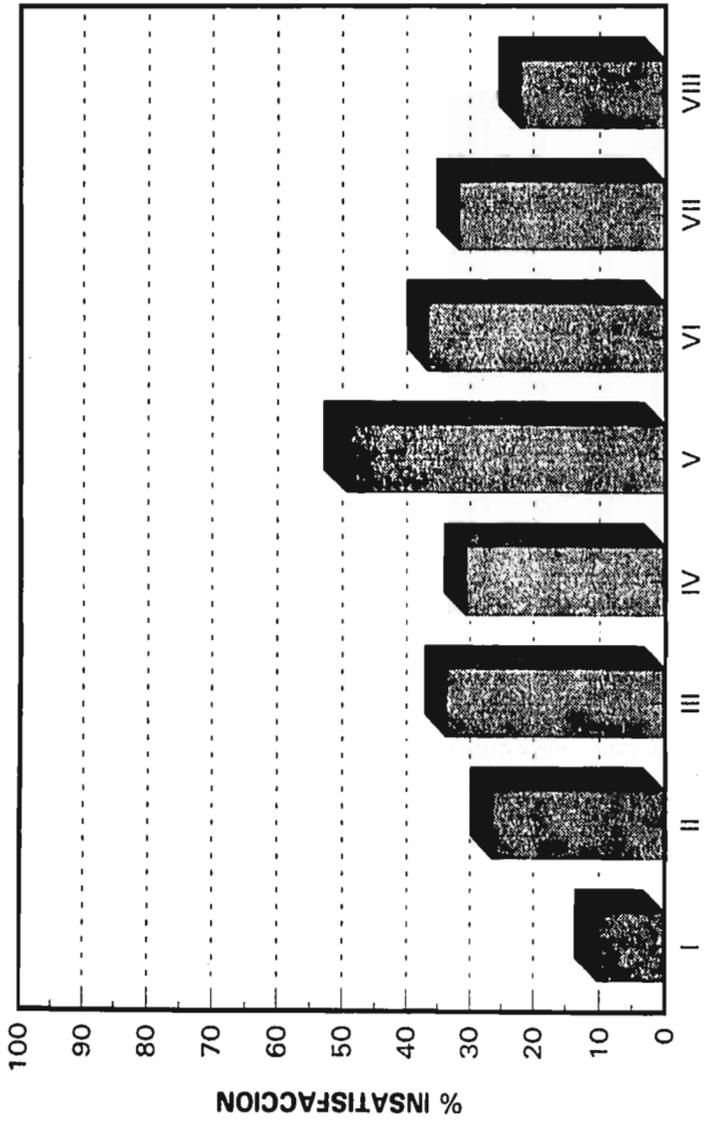
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII								
LA EMPRESA Y SU ADMINISTRACION	PUESTO: CONTENIDO Y STRESS	RELACIONES DE TRABAJO	LIDERAZGO	RECONOCIMIENTO	DESARROLLO HUMANO	COMPENSACIONES	CONDICIONES DE TRABAJO								
1	176	30	0.0	44	0.0	59	33.3	84	17.6	69	0.0	104	23.5	106	23.5
2	59	31	0.0	45	17.6	60	41.2	85	70.6	90	41.2	104	41.2	106	0.0
3	118	32	0.0	46	11.8	61	35.3	86	58.8	91	52.9	105	35.3	110	49.8
4	59	33	29.4	47	41.2	62	58.8	87	29.4	92	29.4	105	41.2	111	23.5
5	0.0	34	17.6	48	64.7	63	38.9	88	70.6	93	52.9	107	17.6	112	41.2
6	0.0	35	52.9	49	29.4	64	11.8	89	0.0	94	47.1	107	47.1	112	41.2
7	118	36	5.9	50	58.8	65	23.5	90	0.0	95	47.1	107	47.1	114	17.6
8	23.5	37	64.7	51	17.6	66	11.8	91	0.0	96	70.6	107	47.1	114	17.6
9	5.9	38	47.1	52	23.5	67	23.5	92	0.0	97	41.2	107	41.2	115	5.9
10	118	39	11.8	53	52.9	68	11.8	93	0.0	98	52.9	107	41.2	115	5.9
11	0.0	40	23.5	54	17.6	69	65	94	0.0	99	35.3	107	41.2	115	5.9
12	23.5	41	58.8	55	58.8	70	88.2	100	0.0	100	11.8	107	41.2	115	5.9
13	0.0	42	52.9	56	5.9	71	5.9	101	0.0	101	11.8	107	41.2	115	5.9
14	118	43	0.0	57	52.9	72	29.4	102	0.0	102	17.6	107	41.2	115	5.9
15	41.2	0.0	0.0	58	0.0	73	29.4	103	0.0	103	17.6	107	41.2	115	5.9
16	17.6	0.0	0.0	59	17.6	74	17.6	104	0.0	104	17.6	107	41.2	115	5.9
17	0.0	0.0	0.0	60	17.6	75	82.4	105	0.0	105	17.6	107	41.2	115	5.9
18	0.0	0.0	0.0	61	17.6	76	17.6	106	0.0	106	17.6	107	41.2	115	5.9
19	5.9	5.9	0.0	62	17.6	77	47.1	107	0.0	107	17.6	107	41.2	115	5.9
20	5.9	5.9	0.0	63	17.6	78	47.1	108	0.0	108	17.6	107	41.2	115	5.9
21	5.9	5.9	0.0	64	17.6	79	35.3	109	0.0	109	17.6	107	41.2	115	5.9
22	23.5	0.0	0.0	65	17.6	80	23.5	110	0.0	110	17.6	107	41.2	115	5.9
23	0.0	0.0	0.0	66	17.6	81	23.5	111	0.0	111	17.6	107	41.2	115	5.9
24	0.0	0.0	0.0	67	17.6	82	11.8	112	0.0	112	17.6	107	41.2	115	5.9
25	23.5	0.0	0.0	68	17.6	83	0.0	113	0.0	113	17.6	107	41.2	115	5.9
26	5.9	5.9	0.0	69	17.6	84	0.0	114	0.0	114	17.6	107	41.2	115	5.9
27	29.4	0.0	0.0	70	17.6	85	0.0	115	0.0	115	17.6	107	41.2	115	5.9
28	17.6	0.0	0.0	71	17.6	86	0.0	116	0.0	116	17.6	107	41.2	115	5.9
29	0.0	0.0	0.0	72	17.6	87	0.0	117	0.0	117	17.6	107	41.2	115	5.9

PROM	103	28.5	33.7	30.6	45.4	36.6	31.8	32.1
MIN	0.0	0.0	0.0	0.0	17.6	0.0	17.6	0.0
MAX	41.2	64.7	64.7	88.2	70.6	70.6	41.2	58.8
STD	10.5	22.9	21.2	24.5	21.9	19.3	9.6	16.5

PROMEDIO GENERAL DE INSATISFACCION	30.1 %
PROMEDIO GENERAL DE SATISFACCION	69.9 %
AREA MAS FUERTE	ADMINISTRACION
AREA MAS DEBIL	RECONOCIMIENTO

TABLA 5

# AREA RELACIONES INDUSTRIALES



FACTORES

GRAFICA 5

# ANEXOS

## INTRODUCCION

**CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO** es el resultado del esfuerzo sistemático para proporcionar al personal de todos los niveles, oportunidad de comprometerse e involucrarse activamente en la toma de decisiones individual o en grupo y que conduzca a la vez al desarrollo personal, para:

- Lograr una mejor manera de trabajar.
- Desarrollar una organización de trabajo más efectiva.

El propósito de este diagnóstico es conocer qué piensa nuestro personal en su conjunto para estar en posibilidad de programar las acciones que nos permitan mejorar y hacer que el personal tenga una actitud positiva hacia el trabajo que desarrolla y al mismo tiempo:

- Incrementar el nivel de motivación y de afrontar futuros retos.
- Incrementar el Interés por permanecer en su trabajo, haciéndolo bien y mejorándolo.
- Recibir satisfacción por el trabajo y que éste cubra sus expectativas personales.

**CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO** es el resultado de contar con personas **identificadas** con la empresa porque ésta hace de la Calidad el Valor fundamental y se interesa en obtener los máximos beneficios para sus consumidores, distribuidores, accionistas, proveedores, asociados y la comunidad

### OBJETIVOS DEL CUESTIONARIO

Conocer la percepción del personal con respecto a su trabajo, para implementar planes de acción que nos permitan continuar nuestro Proceso de Calidad Total, incrementando nuestra Calidad de Vida en el Trabajo.

### INFORMACION GENERAL

- \* El cuestionario pretende obtener información de la organización como un todo, a través de la percepción de sus individuos.
- \* Pero, no es información sobre individuos, por lo que este cuestionario deberá contestarse en forma anónima. Solo necesitamos que señale el area (Dirección) a la que pertenece.
- \* Este cuestionario es personal y confidencial.
- \* La información proporcionada por el grupo será la base del análisis y el establecimiento de conclusiones.
- \* En la medida en que proporcione información válida y significativa los resultados a obtener también lo serán. Es muy importante su colaboración.

### FACTORES A ANALIZAR

- |                                    |                               |
|------------------------------------|-------------------------------|
| I.- La Empresa y su Administración | V.- Reconocimiento            |
| II.- Puesto: Contenido y Stress    | VI.- Desarrollo Humano        |
| III.- Relaciones en el Trabajo     | VII.- Compensaciones          |
| IV.- Liderazgo                     | VIII.- Condiciones de Trabajo |

### INSTRUCCIONES

- \* No identifique el cuestionario con su nombre.
- \* Conteste todas las preguntas con sinceridad.
- \* Cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta, seleccione la que más se acerque a su percepción y señalelo con una X.
- \* Si se le presenta una duda, indíquelo levantando la mano y con mucho gusto acudiremos.

## I. LA EMPRESA Y SU ADMINISTRACION

	totalmente de acuerdo	De Acuerdo	MÁS o Menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Los objetivos y prioridades de la empresa se comunican formal y sistemáticamente al personal					
2. Conozco los objetivos y prioridades de mi empresa.					
3. Conozco los objetivos y prioridades de mi Dirección					
4. Conozco los objetivos y prioridades de mi depto.					
5. Participo en el establecimiento de los objetivos y prioridades de mi departamento.					
6. Me queda claro qué del trabajo que hago me ayuda a lograr los objetivos de mi Dirección.					
7. Existe un alto porcentaje de cumplimiento entre los objetivos logrados (real) y lo planeado dentro de la Dirección.					
8. El proceso que se sigue para el establecimiento de objetivos en mi Dirección es claro y efectivo.					
9. En lo general el crecimiento y los cambios en nuestra empresa en los últimos años me hacen sentir que éste es uno de los mejores lugares para trabajar.					
10. Siento orgullo y satisfacción por el trabajo que realizo.					
11. Me siento orgulloso e identificado con la misión que la empresa tiene por lo que me satisface colaborar y trabajar en BFMX.					
12. La Dirección y administración es congruente con lo que dice y hace.					
13. Concuerdo con los valores y filosofía de la empresa.					
14. Me satisfacen las explicaciones que dan los Jefes sobre cómo se trabaja en nuestra empresa y los resultados alcanzados.					
15. En la empresa se organizan eventos culturales, sociales o deportivos que fomentan la integración entre empresa, colaborador y su familia.					
16. El ambiente físico de nuestras áreas de trabajo ( y oficinas) hace que éste sea un lugar agradable para trabajar.					
17. Nuestros productos son líderes de calidad en el mercado.					

	Una de las mejores	Arriba del Promedio	Promedio	Abajo del Promedio	Una de las peores
18. En general, ¿Cómo calificarías nuestra empresa en comparación con otras empresas del ramo que tú conoces ?					
19. En general, ¿Cómo calificarías nuestra Dirección en comparación con otras direcciones de la empresa que tú conoces ?					
20. En general, ¿Como calificarías tu departamento en comparación con otros deptos. de tu Dirección ?					
21. En general ¿Cómo calificarías a la empresa en el trato que se le da al personal en comparación con otras que tú conoces ?					

	Completamente satisfecho	Muy satisfecho	Satisfecho	Algo insatisfecho	Insatisfecho
22. Considerando todo, ¿Como calificas tu satisfacción general en la empresa.					

	totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Más o Menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
23. En esta organización se me trata con dignidad y respeto.					
24. Por la forma en que me ha tratado, siento mucha lealtad hacia a la empresa.					
25. Actualmente me interesa poco lo que le pase a mi empresa.					
26. Me interesa el futuro de mi empresa.					
27. Frecuentemente pienso en renunciar, pero afuera esta difícil					
28. Si me ofrecieran un puesto igual al que tengo en otra empresa de la competencia, me iría.					

	Muy Alta	Alta	Regular	Baja	Muy Baja
29. La seguridad que tengo de conservar mi trabajo en esta empresa es:					

## II. PUESTO: CONTENIDO Y STRESS

	totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Más o Menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
30. Conozco el objetivo general de mi puesto.					
31. Conozco cuales son las funciones y responsabilidades específicas a desarrollar dentro de mi puesto					
32. La gente de mi depto. (los que reportamos a un mismo jefe) tenemos claramente definido lo que de nosotros se espera en el trabajo.					
33. Tengo por escrito las funciones a desarrollar en mi puesto tanto en el aspecto ocupacional como en el humano.					
34. El trabajo esta distribuido equitativa y justamente entre los que reportamos a mi jefe.					
35. La presión de la tarea influye para que en nuestro departamento sea difícil desarrollar un ambiente amigable.					
36. Considero que en mi departamento sobra gente.					
37. Por falta de tiempo, he dejado de hacer muchas cosas importantes de mi trabajo que debería hacer.					
38. Ultimamente me siento tenso y cansado por exceso de trabajo					
39. Las horas que dedico a mi trabajo fuera de horario normal son excesivas.					
40. He descuidado la atención de mi familia por exceso de trabajo.					
41. He contraído algunos problemas de salud últimamente por exceso de trabajo.					
42. Siento que se exige demasiado en mi trabajo.					
43. Me gusta mi puesto y disfruto el tipo de trabajo que realizo.					

### III. RELACIONES DE TRABAJO

	totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Más o Menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
44. Conozco las necesidades de los departamentos que son mis clientes internos.					
45. Cuando tengo necesidad de recurrir a pedir información en otros deptos. me encuentro con muchas dificultades para obtenerlas.					
46. A mi jefe no le gusta que intervengan los jefes o personal de otro departamento en problemas que repercuten a ambos.					
47. Cuando tenemos problemas comunes con otro depto. éstos empeoran porque difícilmente nos juntamos a resolverlos.					
48. Existe lucha por el poder en mi área o departamento.					
49. Existe una relación de competencia (ganar - perder) entre los diferentes miembros de mi área o depto.					
50. Los problemas en nuestra área de trabajo se evaden no se discuten abiertamente.					
51. En nuestra área de trabajo existe respeto entre compañeros.					
52. Existe una relación de ayuda de un departamento con otro cuando se presentan cargas excesivas de trabajo y esto permite cumplir con oportunidad y efectividad las tareas.					
53. Si tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros para solucionarlos.					
54. Se busca que el personal participe activamente con sus ideas o sugerencias en la mejora de nuestra área					
55. El compartir información entre los departamentos es lo más común que existe.					
56. Cuando se trabaja en equipo para resolver un problema cada quien se cuida las espaldas.					
57. Tenemos reuniones periódicas dentro de mi área de trabajo para revisar los avances de los objetivos.					
58. Considero que las reuniones nos ayudan a obtener mejores resultados en el trabajo.					

#### IV. LIDERAZGO

	totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Más o Menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
59. La pericia de los Directores y Gerentes de nuestra empresa en relación al manejo de los recursos presupuestados es bastante buena.					
60. La habilidad de los Directores y Gerentes de nuestra empresa en relación al manejo del personal es bastante buena.					
61. Se me permite tomar las decisiones que son necesarias para hacer que mi trabajo sea de calidad y efectivo.					
62. Aquí la mayor parte de las decisiones respecto a los problemas de trabajo las toma mi jefe.					
63. Me gustaría que mi jefe dejara que yo asumiera la responsabilidad del control y mejora de la calidad de mi trabajo.					
64. Mi jefe me delega adecuadamente la autoridad para llevar a cabo mis funciones.					
65. Mi jefe acepta y estimula la creatividad (hacer cosas nuevas).					
66. Para mi jefe la calidad del trabajo que hacemos tiene las más alta prioridad.					
67. A los colaboradores se les estimula para que tengan una comunicación franca y abierta con sus jefes.					
68. Conozco lo que mi jefe espera de mi trabajo.					
69. Mi jefe y yo establecemos los objetivos a lograr dentro de mi puesto.					
70. Me gustaría que mi jefe dedicara más tiempo en revisar conmigo mi desempeño.					
71. Mi jefe tiene suficientes conocimientos, experiencia y habilidades para llevar a cabo sus funciones.					
72. Mi jefe le da tanta importancia al aspecto ocupacional (cumplimiento de la tarea) como al aspecto humano (relación)					
73. Recibo retroinformación e indicaciones (tanto positivas como críticas) de mi jefe sobre mi desempeño en el puesto.					

	totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Más o Menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
74. Mi jefe utiliza la evaluación de desempeño como una medida para presionarme en el trabajo.					
75. Considero que mi jefe evalúa mi desempeño de una manera objetiva y justa.					
76. La supervisión de mi jefe esta orientada a ayudarme a hacer bien mi trabajo.					
77. Mi jefe quiere controlar todo lo que hago para tener la certeza de que todo sale bien.					
78. Mi jefe considera que sus colaboradores podemos realizar un buen trabajo por lo que nos brinda autonomía para actuar.					
79. Mi jefe promueve el trabajo en equipo.					
80. Mi jefe y yo mantenemos una relación constante que facilita la comunicación y el trabajo diario.					
81. Mi jefe se muestra receptivo e interesado en las ideas o sugerencias que le presento.					
82. Mi jefe me demuestra que tiene confianza en mis conocimientos y habilidades para desempeñar mis funciones.					

	Muy positivamente	Positiva-mente	Regular	Negativa-mento	Muy Negativamente
83. El estilo de dirección de mi jefe me influye:					

## V RECONOCIMIENTO

	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Más o Menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
84. Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo mi jefe reconoce positivamente mi aportación.					
85. Existe un buen programa de incentivos o reconocimientos en base al cual se premian los esfuerzos sobresalientes, realizados por el personal dentro de la empresa.					
86. Considero que el programa de reconocimientos es bien aplicado y tratado con la máxima seriedad.					
87. Parece ser que lo mejor recompensado es el conformismo.					
88. Mi jefe reconoce mis habilidades y me motiva para que la mejore.					

## VI DESARROLLO HUMANO

	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Más o Menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
89. Considero que tengo posibilidades de progresar dentro de la empresa.					
90. En mi opinión, el personal de nuevo ingreso recibe una inducción adecuada sobre qué es y qué se hace en nuestra empresa.					
91. En mi opinión los nuevos empleados reciben la capacitación adecuada para desempeñar bien su puesto.					
92. Me dan una verdadera oportunidad para mejorar mis conocimientos, técnicas y habilidades en mi puesto actual.					
93. Hay mejores formas para adiestrarme en mi puesto y capacitarme para avanzar a futuras posiciones dentro de nuestra empresa.					
94. Las políticas de promoción se manejan con equidad y justicia.					

	totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Más o Menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
95. Conozco que oportunidad de transferencia a otro puesto hay para mí en nuestra empresa.					
96. Se contrata gente de fuera en los niveles altos solamente cuando no se puedo encontrar dentro de nuestra empresa el personal con los conocimientos, experiencias y habilidades necesarias para ocupar la nueva vacante.					
97. La capacitación que recibo responde a las necesidades que tengo para realizar con calidad y efectividad mis funciones.					
98. La empresa tiene proyectado y definido el Plan de Vida y Carrera para sus empleados.					
99. El esfuerzo de Desarrollo Humano en la empresa está vinculado con crear las condiciones y el sistema de trabajo que propicie el autodesarrollo.					
100. Se me da la oportunidad de realizar mejoras e innovaciones en mi trabajo.					

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Regular	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
101. ¿Qué tan satisfecho esta usted con su propio progreso y avance que ha alcanzado en nuestra empresa?					
102. ¿Qué tan satisfecho está usted con las oportunidades que tiene para avanzar en nuestra empresa en el futuro.?					

## VII. COMPENSACIONES

	Más Alto	Alto	Regular	Bajo	Más bajo
103. En relación al mercado mi sueldo es:					
104. Si cambiara de empresa mi sueldo comparado con el de aquí sería:					

	totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Más o Menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
105. ¿ Es equitativa la retribución respecto al desempeño?					
106. Las políticas en sueldos y prestaciones se manejan con equidad y justicia.					
107. La compensación que recibo (sueldo y prestaciones) incentivan la calidad y productividad en mi trabajo.					

## VIII. CONDICIONES DE TRABAJO

	totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Más o Menos	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
108. Conozco las normas y reglamentos que se manejan en la empresa.					
109. Considero que los programas de Higiene y Ecología en la empresa contribuyen a lograr mejores condiciones de trabajo.					
110. Hace falta actualizar los programas de seguridad					
111. Cuento con el equipo, materiales y recursos que necesito para hacer bien mi trabajo.					
112. Cuento con el equipo de seguridad suficiente para realizar bien mi trabajo minimizando riesgos.					
113. Recibo la capacitación necesaria para realizar mis funciones con seguridad.					
114. En mi área de trabajo todos respetamos las normas y reglamentos.					
115. Considero que la ambientación y embellecimiento de las áreas de trabajo es adecuada					

Asigna prioridades (del 1 al 8) a los factores de la Encuesta, calificando como 1 aquel factor que consideras sea la principal Area de Oportunidad a Mejorar en la Empresa y así sucesivamente hasta llegar al número 8.

I. La Empresa y su Administración \_\_\_\_\_

II. Puesto: Contenido y Stress \_\_\_\_\_

III. Trabajo en Equipo \_\_\_\_\_

IV. Liderazgo \_\_\_\_\_

V. Reconocimiento \_\_\_\_\_

VI. Desarrollo Humano \_\_\_\_\_

VII. Compensaciones \_\_\_\_\_

VIII. Condiciones de Trabajo. \_\_\_\_\_

## BIBLIOGRAFIA

1. Argyris, Ch. Research trend executive behavior  
Advanced Management, Vol. 21 No. 3 New York, 1956
2. Argyris, Ch. Intergrating the individual and the organization  
Willey, New York, 1964
4. Arrona Hernández, Felipe. Manual de mejoramiento de la calidad y reducción de costos. Ed. Instituto Calidad, S.A. de C.V. México, 1988
5. Arrona Hernández, Felipe. Calidad en los servicios.  
Ed. Instituto Calidad, S.A. de C.V. México 1989
6. Baron, B. Psicología un enfoque conceptual  
Ed. Interamericana, México, D.F. 1983.
7. Bass, B.M. Man work and organization  
Allyn & Bacon, Boston, 1972
8. Benítez, H, Un compromiso pero en firme  
Ed. Benítez Aguirres y Asociados, México, D.F. 1994.
9. Bizberg, I. La clase obrera mexicana  
Ed. S.E.P. Foro 2000. México, D.F. 1986.
10. Blum, Naylor. Industrial Psicology: its theoretical and social foundations  
Harper & Row, New York, 1968
11. Brown, J. La psicología social en la industria  
Ed. Fondo de Cultura Económica, Mexico, D.F. 1982.
12. Brunet, I. El clima de trabajo en las organizaciones, definiciones diagnostico y consecuencias. Ed, trillas, México 1987
13. Calidad Personal: la base de todas las demás calidades  
Time Manager International, México, 1992
14. Cásares, D., Siliceo, A. Planeación de Vida y Carrera  
Ed. Limusa, México 1982

15. Castro, Luis. Diseño experimental sin estadística  
Ed. Trillas, México 1984.
16. Claude, G. Jr. Historia del pensamiento administrativo  
Ed. Prentice Hall, México 1974.
17. Coffey, Chris. Motivación y Emoción  
4a. Edición. Ed. Descleé de Brouwer. Bilbao, España 1972.
18. Covey, S. 7 hábitos de la gente eficaz  
Ed. Paidós, México 1992.
19. Davidoff, Linda. Introducción a la psicología  
Ed. McGraw Hill, México, 1983
20. Dessler, G. Personnel / Human Resource Management  
Fifth Edition, Prentice Hall, U.S.A. 1978
21. Díaz Guerrero R. Psicología del Mexicano  
Ed. Trillas, 4a. Ed. México, 1982
22. Fleishman, E.A. Estudios de psicología industrial y del personal  
Ed. Trillas, México, D.F. 1979.
23. Fromm, Erick. Psicoanálisis de la sociedad contemporánea  
Fondo de Cultura Económica, México, 1956
24. Herzberg, Frederick. One more time: How do you motivate employees?  
Harvard Business Review, U.S.A. 1968
25. Hodyetts, R.M. Modern Human Relations at Work  
Third Edition, The Dryen Press International Edition, U.S.A. 1980
26. Hoppock, R. Job satisfaction  
Harper & Row, New York, 1935
27. Howell, W.C. Psicología industrial y organizacional  
Ed. Manual Moderno, México, D.F. 1979.
28. Ishikawa Karou. El Exito de los círculos de calidad.  
Ed. Norma, Mexico, 1970

29. Kast, E. Administración en las organizaciones  
Ed. McGraw Hill, México 1985.
30. Lazarfield, P. An unemployment village character and personality  
Tomo I, U.S.A. 1932.
31. Lindergren, Henry. Introducción a la psicología social  
Ed. Trillas, México, 1978
32. Mayo, Elton. The social problems of an industrial civilization  
Harvard University, Bosto, 1945
33. Maynes Puente, Samuel. Los mexicanos analizados por sí mismos  
Excelsior Dinámica de la Cultura, México 1958
34. Maslow, Abraham. A theory of human motivation  
Psychological review, U.S.A. 1943
35. Maslow, Abraham. Motivation and personality  
2nd. Edition Harper & Brothers, New York, 1970
36. Maslow, Abraham. Toward a psuchology of being  
Van Nostrand Princeton, U.S.A. 1962
37. Mc Gregor, Douglas The human side of enterprise  
Mc Graw Hill, New York, 1960
38. Mathis, R.L., Jackson, J. Personnel-Human Resources Management  
Ed. West Publishing Company, Sixth Edition, U.S.A., 1991
39. Murillo, Soria. Relaciones Humanas  
Ed, Limusa 1a. edición, México 1982
40. Nadelsticher, A. Teoría e investigación de psicología social  
Cuadernos Universitarios, Universidad Autónoma Metropolitana  
México 1984.
41. Ouchi, W. Teoría Z  
Ed. Fondo Educativo Iberoamericano, México, 1982
42. Paz, Octavio. El laberinto de la soledad  
Cuadernos americanos, México 1950

43. Ramos, Samuel. El perfil del hombre y la cultura en Mexico. Ed. Trillas, México, 1938
44. Robbins S.P. Administración: teoría y práctica Ed. Prentice Hall, México 1987.
45. Rodríguez, Mario. Creatividad en la empresa Ed. Pax México, México 1993.
46. Rodríguez, Mario. El trabajador Mexicano Ed. Manual Moderno, México 1980
47. Roethlisberger, F. Dickson, W. Management and the workers Cambridge Harvad University Press, U.S.A. 1939
48. Romo, A. Sistema empresarial de mejora continua Ed. Colegio de Graduados en Alta Dirección, México 1992.
49. Sálazar, J.M. Psicología social 3a. Edición, Ed. Trillas, México 1986
50. Smith, H. C., Wakeley, J. Psicología de la conducta industrial 3a. Edición, Mc Graw Hill, México, 1977
51. Stoner, J. Administración 3a. Edición, Ed. Prentice Hall, México 1989.
52. Suárez, D.R. Hombres y Empresas. Una vision Psicológica de la Administración Ed. Trillas, México, D.F. 1983
53. Taylor, Frederick. The principles of scientific management Harper & Row, New York, 1911
54. Vroom, V.H. Work and work motivation Wiley, New York, 1964
55. Wahba, M. Birdwell, L. Maslow reconsidered: a review of research of need hierarchy theory New York, 1975
56. Weber, Max. Theory of social and economic organization Free Press, New York, 1947