

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**



**BREVES ASPECTOS DE LOS RECURSOS  
HUMANOS.**

**TESIS PROFESIONAL**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :  
**GRACIELA PRECIADO GARCIA**



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 MI PADRE

Por su esfuerzo y desvelo,  
ejemplo y ayuda.

A MI MADRE

Sin cuya colaboración,  
no hubiese sido posible  
cumplir este objetivo.

A MI ASESOR

LIC. CARLOS PENICHE LARA

Por su acertada guía.

A MIS HERMANOS

Con cariño por el aliento  
que me brindaron.

# INDICE.

	Pag.
	INTRODUCCION..... 1
CAPITULO No. I	BREVE RESEÑA HISTORICA DEL TRABAJO.
	- La caza y la pesca ..... 4
	- La agricultura y el pastoreo ..... 5
	- Esclavitud y servidumbre ..... 7
	- Artesanado ..... 8
	- La Revolución Industrial ..... 8
	- La Era de la Computadora ..... 9
CAPITULO II	LAS ACTITUDES.
	- Importancia ..... 11
	- Definición ..... 11
	- Características ..... 13
	- Actitud en el trabajo ..... 16
	- Manifestaciones de conducta ..... 16
CAPITULO III	TEORIAS DE LA MOTIVACION.
	- Maslow. .... 18
	- Mc. Gregor ..... 21
	- Mc. Cllland ..... 26
	- Gómez Robleda. .... 30
	- Díaz Guerrero ..... 32
CAPITULO IV	EVALUACION DE LAS ACTITUDES Y LA MOTIVACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA ME- XICANA.
	- Descripción de la Empresa. .... 36
	- Los diferentes departamentos y sus funciones. 38



	Pag.
- Planteamiento del Problema .....	40
- Hipótesis .....	47
- Variables .....	48
- Importancia de la Investigación .....	51
- Diseño Experimental .....	51
Procedimiento.....	59
Método. ....	60
Tratamiento Estadístico de los	
datos .....	61
- Descripción de la muestra .....	62
- Descripción de los resultados .....	67
- Interpretación de los resultados .....	132
CAPITULO V. CONCLUSIONES .....	148
- Comparación con otros estudios.....	155
CAPITULO VI. SUGERENCIAS .....	170
CAPITULO VII. SEGUNDA APLICACION DEL CUESTIONARIO	171
EPILOGO .....	179
APENDICES:	
No. 1 .....	180
No. 2 .....	186
No. 3 .....	191
No. 4 .....	194
No. 5 .....	210

## INTRODUCCION

Este estudio pretende colaborar con su granito de arena en el desarrollo de la Psicología del Trabajo en México, fué hecho en una Empresa de capital 100% mexicano, con personal también mexicano. Aunque la investigación está apoyada en postulados de autores extranjeros, uno de sus objetivos es el avance en la técnica de la Psicología dentro de la Industria Nacional.

En la primera parte, se hace una breve reseña histórica del trabajo humano y cómo ha sido concebido durante las diferentes etapas por las que el hombre ha pasado. En seguida se mencionan las teorías de algunos investigadores conductuales que se han preocupado por la Administración de los Recursos Humanos en el ámbito laboral. La siguiente parte muestra la problemática de una industria que adolesce, en todos sus aspectos administrativos de bases técnicas, desde el punto de vista de la dirección de un grupo de trabajo, con todas las repercusiones conductuales que implica para el ser humano en sociedad y sin que la Gerencia use y aproveche los conocimientos, de quienes ya pasaron por esta etapa del desarrollo industrial.

Se concluye comparando, algunos resultados que Díaz Guerrero y Gómez Robleda han encontrado en sus investigaciones del mexicano en el ámbito laboral, aunado a los resultados de encuestas, que basadas en los anteriores autores, le sirvieron a un compañero para presentar su tesis profesional.

Complementan este trabajo, cinco apéndices con material que se dedicó para procurar disminuir el conflicto de quienes ahí laboran.

En México los Recursos Humanos, empezaron a ser motivo de preocupación e interés en el sector público, aproximadamente a fines del sexenio correspondiente al periodo presidencial del Lic. Gustavo Díaz Ordaz. Se centró la atención de Jefes Administrativos, en el comportamiento humano de aquellos trabajadores cuyos puestos facilitaban o detenían el desarrollo de los objetivos en tiempos determinados. El pasado periodo presidencial del Lic. Luis Echeverría Alvarez, marcó un impulso de preparación a los Recursos Humanos que inclusive se hizo ley, obligando así al sector privado a enseñar y capacitar a su personal por medio de cursos formales para posteriormente desarrollarlo. A pesar de esto, existen Empresas que no han entendido la importancia que para ellas mismas tienen los Recursos Humanos con los que cuentan.

Esta tesis hace hincapié en los Recursos Humanos, teniéndolos como uno de los factores mas importantes para el cumplimiento de los objetivos trazados y el desarrollo de una Empresa Mexicana, para lo cual se hizo un estudio de actitudes y motivaciones de todo el personal, incluyendo desde los primeros hasta los últimos niveles del organigrama. En este Centro de trabajo, una de las políticas del dirigente es considerar al último, los Recursos Humanos en relación con los Recursos Económicos, Materiales y Técnicos, lo cual ha creado una problemática en esta Empresa, que el personal manifiesta conduciéndose en una forma no favorable para la misma. Se revisaron algunas obras de las disciplinas de Administración, Psicología y Ciencias Sociales, con la intención de entender el ambiente de trabajo que tiene es-

ta Empresa y la Administración que sigue su dirigente.

Este trabajo se titula BREVES ASPECTOS DE LOS RECURSOS HUMANOS, por tratar con brevedad unicamente dos de los múltiples aspectos importantes que intervienen en las relaciones interpersonales de los grupos laborales.

# I.- RESUMEN HISTORICO DEL TRABAJO

Para los que creen en las Sagradas Escrituras, que es buena parte de la humanidad; Dios castigó al hombre por su desobediencia arrojándolo lo del Paraiso en que vivía y condenándolo a trabajar para poder alimentarse.

Es así, como nace la creencia de que el trabajo es un castigo divino. En los primeros años de la humanidad todos los pertenecientes a las tribus trabajaban durante la mayor parte de su vida, las mujeres dedicándose a trabajos sencillos y los hombres a los trabajos rudos.

A través de los siglos, el hombre se moviliza para satisfacer sus necesidades vitales, las cuales una vez satisfechas le dan ocasión de dedicarse a la observación del mundo que lo rodea descubriendo formas más fáciles de obtener la resolución de sus necesidades.

## LA RECOLECCION, LA CAZA Y LA PESCA.

Esta etapa es la correspondiente a los nómadas. El hombre vivía en pequeñas bandas móviles de recolectores de raíces y frutos, de cazadores y pescadores, rígidamente condicionados al ritmo de las estaciones, engordando en las épocas de abundancia y adelgazando en los períodos de escasez. Las regiones pródigas como las costas marítimas eran muy disputadas por la riqueza que presentaban en mariscos, lo que ocasionaba la concentración de bandas. A pesar de ello, el número de cada grupo estaba limitado por la capacidad de aprovisionamiento alimenticio en las épocas de mayor escasez y por las dificultades de ordenar socialmente la convivencia del

mismo.

"En ese largo periodo de vida preagrícola, calculado en medio millón de años, el hombre había dominado el fuego, había aprendido a fabricar instrumentos de trabajo que compensaron sus carencias físicas con medios de ataque y de defensa y aumentaron su eficiencia productiva. Había desarrollado idiomas, había creado instituciones sociales reguladoras de la vida familiar y grupal e intensificadoras del sentimiento de lealtad étnica. Había acumulado patrimonios de saber y de creencias que explicaban su experiencia y orientaban su acción." (Darcy Ribeiro.- EL PROCESO CIVILIZATORIO, 1971 p. 18). Se piensa que todos los miembros de una pequeña comunidad podían conseguir alimentos cazando, recolectando frutos o pescando. Se respetaba a los ancianos y aquellos cuyas proezas físicas fueran notables. El hombre trabajaba movido por sus necesidades primarias.

## LA AGRICULTURA Y EL PASTOREO.

El hombre motivado por la curiosidad va acumulando observaciones y experimentos a través de milenios, surgiendo de éstas las primeras formas de agricultura, en donde la mano del hombre es importante para la horticultura de frutos y tubérculos, y el cultivo de cereales; pero más importante es el desarrollo que puede tener el ser humano observando dónde, cómo y cuándo puede obtener esos frutos de la tierra, es en este momento de la historia cuando se fija un procedimiento productivo nuevo que empieza a organizar la naturaleza para ponerla al servicio del hombre, para proveerse de alimentos vegetales de los que carece. Surge con el desarrollo de los pueblos, el establecimiento de los mismos en un lugar, el conocimiento de los fertilizantes les permite a los errantes cultivar la tierra, convirtiéndose en sedentarios.

"La domesticación de animales, surgida en ciertas áreas, permite enriquecer la dieta humana con una provisión regular de carne y también de leche y pieles. Mas tarde, algunos de los animales domesticados proporcionan una nueva fuente de energía muscular, además de la humana, como cabalgadura o fuerza de tracción de arados y carros, multiplicando de esa forma la capacidad productiva del hombre y su movilidad espacial... ..

...Tal como la agricultura, la domesticación de animales se desarrolló progresivamente, a partir de procedimientos ocasionales que familiarizaron al hombre con las condiciones de sobrevivencia y de reproducción de los animales... .. comenzando por los perros de caza, se extendió la domesticación a las aves, cerdos y muchas otras crías del predio, y después de animales de mayor porte, criados ya en rebaños, como los renos, los camellos, las ovejas, los equinos y los bovinos, cuyas condiciones de crecimiento conducían al pastoreo como actividad especializante. ...el pastoreo se desarrolló a partir de la domesticación de animales por parte de grupos agricultores al nivel de aldeas agrícolas... .. Seleccionadas las especies por esos agricultores, su multiplicación ulterior -en terrenos apropiados y a distancias convenientes de las plantaciones- conducía a una especialización ocupacional creciente. Esto da como consecuencia la división socioeconómica de los grupos humanos: la de los agricultores y la de los pastores. (Idem. pag. 19). Con la agricultura y la ganadería, considerados como un bien común, este sistema dominó por muchos años en la Historia del ser Humano. Algunas sociedades tienen progresos como el arado tirado por animales y fertilizantes. La tecnología se enriquece con el descubrimiento de la cerámica, la aparición del hilado y el tejido, enriqueciendo el material doméstico con una multiplicidad de utensilios.

El ser humano hasta este momento de la Historia, ha satisfecho sus necesidades en un ambiente de colaboración voluntaria, no se subyuga a otro semejante para obligarlo a producir los satisfactores de necesidades primarias como en épocas posteriores.

## ESCLAVITUD Y SERVIDUMBRE.

La edad media trajo consigo un cambio importante, el concepto de bien colectivo se convierte en un bien personal del príncipe o señor a quien se toma por autoridad, creándose la clase de individuos propietarios y trabajadores no propietarios. Este cambio se debió en parte a las guerras y conquistas en donde se convertían los prisioneros de guerra en esclavos, como si fueran bestias de las que se aprovechan sus fuerzas y su trabajo.

Es en esta época en la que el tipo más común de relaciones entre trabajadores y patrones es la de esclavo, o siervo los primeros y amo los segundos. El esclavo era bien mueble, propiedad de su amo. Siendo sus deberes tan variados como la voluntad de sus amos; desde tareas menores hasta las responsabilidades especializadas de las primeras artes y oficios y de la milicia. El ser humano empieza a obligar a sus semejantes a base de castigos, para que produzcan satisfactores de necesidades ajenas. En el caso del siervo la forma de subyugar, era distinta, el siervo gozaba de ciertos privilegios p.e.: sus tareas y obligaciones eran definidas principalmente en términos de cantidades de producto que debía entregar al amo (-es la primera vez en la Historia que se habla de motivación al trabajador por parte de los religiosos, para que las personas produjeran más-) y de posible servicio militar; estaban limitados en el modo de ganarse la vida y en la ocupación que durante su existencia trabajarían, sin ninguna oportunidad para educarse. La autoridad de los siervos era el amo y su familia, con características de hereditaria e ilimitada y se justificaba por una superioridad innata y la posesión de la tierra. Los siervos se agrupan alrededor de un señor que posee elementos mayores



para brindarles protección. El siervo se liga a la tierra que cultiva, no al amo, pues al cambiar de dueño la tierra, el siervo queda con el nuevo poseedor. Tanto el esclavo, como el siervo eran considerados desheredados que habían caído de la gracia y habían nacido para una vida de servidumbre, por lo cual se les tenía que dominar y dirigir. El Gobierno no influenciaba las relaciones de trabajo. -El Hombre poderoso domina al Hombre débil, y es el poder lo que regula el trabajo de la mayoría de ahora en adelante-.

#### ARTESANADO.

Se caracteriza este periodo principalmente por la pericia del trabajador, porque es propietario de sus instrumentos, pone el trabajo o renta el local de producción. La producción es familiar. Los salarios eran fijados, con un criterio de precio justo, el cual comprendía tanto los servicios personales, como los productos. Es la Iglesia la que poseerá la autoridad para regular el trabajo artesanal. Por otra parte el número creciente de artesanos independientes es cada vez mayor, surgiendo así las especialidades, las que se diferenciaban de las de los esclavos y siervos, teniendo mas libertad, lo que hace que la Iglesia y el gobierno se conviertan en reguladores, limitándolos con respecto a lo que podían cobrar a precio justo. En los servicios personales, el pago justo era aquel que permitía al trabajador vivir con el, educar a su familia y mantener su acostumbrado nivel de vida.

#### LA REVOLUCION INDUSTRIAL.

Con la Revolución Industrial se marca una nueva etapa dentro del trabajo, surgen nuevos inventos, aparecen las máquinas y con ellas la producción en serie. En esta época el trabajo artesanal deja de tener importancia, se relegan las habilidades del hombre y se valúa más la máquina; el ser humano pasa a segundo término, debido a la normalización de procesos y productos, cubriéndose mercados más amplios. Los antiguos dueños de pequeños talleres se convirtieron en trabajadores de las nuevas unidades industriales.

La especialización del trabajador se fijará por la máquina que maneje. El trabajo se va convirtiendo en rutinario, deshumanizador y sujeto a una dependencia más estrecha del empresario. El trabajador que anteriormente vivía de lo que producía la tierra, ahora se enfrentará a cambiar trabajo por alimento, surgiendo el temor a quedar desempleado, temor que hasta este momento de la historia, aparece por primera vez.

La libertad que tiene el trabajador para cambiar de patrón es mayor; puede educarse y educar a su familia, eleva el nivel de su vida y podrá pasar de peón a Empresario.

"En la Revolución Industrial otra renovación estructural es la que conduce al principal contingente de la fuerza de trabajo liberada de la agricultura, no ya hacia la industria, sino hacia nuevas y múltiples categorías de servicios (asistenciales, educativos, de comercio, burocráticos, recreativos y otros innumerables) que revelaron una capacidad insospechada de absorción de mano de obra. La condición ocupacional predominante en las sociedades más industrializadas tiende a ser la de asalariados de la categoría de empleados de escritorios y graduados universitarios llamados a representar el papel de principal contingente de la fuerza de trabajo, mas bien que la de obrero fabril. (Idem. pag. 108).

#### LA ERA DE LA COMPUTADORA.

En las últimas décadas se acentúa el desarrollo de la tecnología electrónica y los primeros pasos de la automatización del sistema productivo, trayendo un nuevo impacto en las características del trabajo, este cambio acelerado está creando una nueva revolución industrial; de la producción en serie de máquinas manejadas por el hombre, se pasa a la automatización electrónica. ... "son meros preanuncios de lo que traerá en las décadas siguientes la acumulación de progresos en el campo de las ciencias básicas y sus aplicaciones tecnológicas en la forma de armas

termonucleares, de aviones de retropropulsión, de baterías solares y, sobre todo, de dispositivos electrónicos ultrarrápidos fundados en la tecnología de los transistores, que permitieron producir el radar y los nuevos computadores, los reactores nucleares, la luz coherente, el radiotelescopio, los proyectiles espaciales; y además, los complejos industriales automatizados, los sistemas automáticos de producción química de sintéticos, los medios modernos de telecomunicación en masa, los sistemas cibernéticos de coordinación de informaciones y de simulación de situaciones para la fijación de estrategias militares y económicas.

El impacto de estas innovaciones se hace sentir en la vida diaria del hombre común de nuestro tiempo, principalmente a través de un torrente de nuevos materiales, de nuevos tipos de máquinas-herramientas automatizadas y de formas revolucionarias de comunicación en masa y de difusión". (idem. pag. 118).

Se puede ver en cada una de las etapas, las diferentes características del trabajo que el ser humano tenía: en un principio la cooperación del individuo hacia el grupo consiste en su fuerza física, va cambiando con la evolución y los grupos que dominan a las masas valorarán el trabajo de sus dominados. El hombre tendrá que trabajar obligado por sus necesidades, pero éstas son distintas conforme pasa el tiempo. En un principio debía recolectar frutos y cazar animales, poniendo en juego su vida si quería cambiar su dieta; lo que lo impulsaba a enfrentar peligros era la satisfacción de ver terminado el trabajo que él mismo se imponía. Con la evolución se van modificando las formas de trabajo, así como la forma de satisfacer las necesidades, actualmente no es necesario cazar para comer carne. Al modificarse las formas de trabajo se modifican también las formas de satisfacer las necesidades, el ser humano va teniendo la dependencia de la sociedad en que vive y es así como se somete a las normas de administración de su trabajo, las cuales cada vez son más deshumanizadoras a causa del progreso tecnológico; sin embargo ahora se vuelve a pensar en el Hombre que trabaja.

## 11. LAS ACTITUDES

Como en esta tesis se midieron tanto las actitudes, como las mo-  
tivaciones, en este brevísimo capítulo se explicarán algunos conceptos de actitud,  
ya que en el siguiente capítulo se expondrán algunas teorías motivacionales.

**IMPORTANCIA.-** Los empleados, sus mandos intermedios y los altos directivos  
podrían conseguir más, si se realizara un mayor esfuerzo sobre las actitudes. Se  
ha dejado al departamento de Relaciones Industriales esta tarea, dirigiéndolo al  
problema de las relaciones humanas, las cuales deben ser consideradas como asun-  
tos de la política relacionada con las decisiones organizativas, del mismo modo  
que las otras políticas administrativas. La necesidad de considerar las relaciones  
humanas es permanente y afecta la organización en cada momento, como se verá  
particularmente en la Empresa estudiada. Las actitudes del trabajador, afectan  
sus sentimientos sobre su labor; afectan la cantidad y calidad de la producción y  
afectan la duración de las máquinas y utensilios de trabajo.

### DEFINICION:

1.- Gordon W. Allport, define la palabra actitud como: "Un estado  
mental y nervioso de disposición organizado a través de la experiencia, que ejer-  
ce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante to-  
dos los objetos y situaciones que se enfrentan. Una actitud se refiere siempre a  
un objeto. Se tiene una actitud respecto a la religión, al comunismo, a las ex-  
ploraciones en el Artico. Las actitudes son por lo general en favor o en contra,  
favorables o desfavorables, de buena disposición o mala disposición; conducen a  
aproximarse al objeto o alejarse de él. Ejemplo: Andrés tiene una actitud favo-  
rable respecto a su Iglesia, una actitud negativa frente al vecino de su casa y  
una actitud ambivalente frente a la televisión.

Este atributo de aproximación o alejamiento dá un matiz definido, de motor al concepto de actitud. Existe una disposición a la acción. En la mayoría de las lenguas hallamos términos comparables que unen la posición motora con la posición psíquica. En un análisis de doce lenguas, Johnstone encontró que así ocurría y que en general, el vocablo correspondiente a actitud, se acerca más al estado motor, que al estado psicológico". (Allport, Gordon W. 1968 p. 412 y 413).

"Krout en sus experimentos llegó a la conclusión de que existen equivalencias significativas estadísticamente entre ciertos gestos y ciertas actitudes. La mano abierta y caída, oscilando entre las piernas, acompaña característicamente a la frustración; los dedos doblados en su extremo denotan sospecha o resignación; la mano llevada a la nariz es indicio de temor; los dedos en los labios, vergüenza; la mano en forma de puño, agresión; una mano rodeando a un dedo de la otra mano, engreimiento o enardecimiento". (Idem. p. 550)

2.- Maier define la actitud como: "Una especie de estado de espíritu" Supone una predisposición para formar ciertas opiniones. Dicho de otra manera, un marco de referencia que influye en los puntos de vista y maneras de pensar del individuo, sobre los distintos asuntos y que se reflejan en la conducta. (Tiffin 1966, p. 321). Maier al hacer un examen de la naturaleza de la actitud, la estima como una figura de referencia y que también representa una predisposición para la formación de ciertas opiniones, pudiendo en la última instancia considerarseles como una tendencia psicológica. En esa virtud, una actitud es un marco de referencia, que influye sobre la forma en que un individuo percibe las cosas y sobre la opinión que tenga de un hecho determinado. La opinión es una interpretación de los hechos, pero dicha interpretación depende de la racionalización del individuo.

3.- Borgadus define la actitud como: "Una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el que se convierte con ello en un valor positivo o negativo" (Brown. 1963, p. 197). Esta definición ve la actitud como una tendencia, como cierta orientación persistente del individuo, en la cual se motiva al individuo para que tenga una valorización positiva o negativa. Esta definición relaciona la actitud con la motivación que más adelante se verá.

4.- Gilmer hace una definición de las actitudes, en la que dice: "las actitudes son unas normas de agrado y desagrado -de acuerdo a acercamientos y rechazos- relativamente persistentes y habituales, que ostenta el individuo frente a varios objetos, símbolos y situaciones. (Gilmer. 1963, p. 450).

Para efectos de este trabajo, actitud es la manifestación de conducta que el individuo tiene ante una persona, situación o cosa, es una forma de comportarse del sujeto sumada a sus motivaciones, emociones, percepciones, factores sociales y fuerzas económicas que le harán tomar una postura determinada ante ciertos estímulos del medio ambiente que se le presenten en base a experiencias tenidas o adoptadas.

## CARACTERISTICAS DE LAS ACTITUDES.

1.- Se aprenden o se adquieren en el curso de la experiencia diaria. Esta característica se refiere a la experiencia a que está expuesto el ser humano, a este respecto Terry indica: "El estar en íntima asociación o en contacto continuo con una situación o actividad, tiende a influir sobre la actitud hacia una misma situación o actividad". (Terry. 1961, p. 544). En los puntos de vista que se tengan para afrontar los acontecimientos y en la manera de sentir las cosas, influye la experiencia. Para el desarrollo y existencia de las actitudes, tienen un papel muy importante, las asociaciones que se hayan constituido con respecto a la cuestión u objeto y a las cuales se denominan cuadros o marcos de referencia, los que contribuyen a crear la

actitud que se forje respecto a dicha cuestión u objeto.

Las asociaciones que forman el cuadro de referencia, no necesariamente están ligadas a la experiencia propia del individuo, esa asociación puede derivarse de comunicaciones escritas o verbales, las cuales en ese caso, forman el marco de referencia en que se funda la actitud.

Siendo la experiencia y el aprendizaje factores básicos en la formación de la actitud, del grado en que estos factores influyen en la actitud, dependerá también el grado en que pueda ser controlada. Es importante también este factor de la experiencia, en las tendencias de un grupo de individuos que hayan tenido similares experiencias. Los diversos factores que intervienen en la formación de actitudes, tienen alguna clase de experiencia previa.

2.- Las actitudes no son innatas, el individuo las asimila a partir de la infancia por el medio social y cultural que lo rodea.

Es de hacer notar que el origen de las actitudes es muy complejo, en vista de que son diferentes los factores que influyen en la formación de ellas.

En consideración a que las actitudes son adquiridas del grupo con el cual el individuo se identifica, se deduce que hay integración de factores que han actuado en la formación de las mismas. Dado que la identificación se produce desde la niñez, los niños repiten las opiniones de su ambiente familiar haciéndolas propias, antes de que conozcan propiamente los hechos. La razón por la cual se aceptan las estimaciones y las actitudes del grupo, es porque el grupo protege los intereses de sus miembros. Se ha demostrado experimentalmente, que las personas están influenciadas por las actitudes y las opiniones de los demás. Incluso la confianza en la estabilidad de una Empresa, está influenciada por lo que piensas diversas personas aún ajenas a ésta.

El pertenecer a un grupo es uno de los elementos importantes que intervienen en la formación de una actitud.

3.- Las actitudes no siempre están relacionadas con la educación o la inteligencia del individuo, ni con los hechos de las situaciones. Muchas actitudes se fundan más en el aspecto emotivo que en el racional.

Es decir las actitudes son predisposiciones a la acción, incluyendo un elemento importante de sentimiento. Los sentimientos se reflejan en las actitudes, sin ser iguales. Hay que hacer notar que las actitudes se desarrollan bajo el influjo de diversos factores, como son, las emociones, las percepciones, los factores sociales, las fuerzas económicas y las motivaciones. El ser humano llega a constituir una escala de jerarquía de actitudes, que lo encuadran dentro de un sistema de actitudes, llegándose a caracterizar a las personas, según sus reacciones ante determinados estímulos, como ya lo citó Allport. El ambiente social que haya rodeado y rodee al individuo, es de gran trascendencia en la formación de las actitudes, la familia ocupa un papel muy importante sobre las actitudes que tomará el ser humano, la escuela, la religión y los grupos a los cuales pertenezca actuarán sobre las actitudes del sujeto. En el grupo laboral, las actitudes que tengan, estarán condicionadas por las características particulares de la empresa, tales como el prestigio que ésta tenga, su política, las oportunidades que dé a los empleados para mejorar, el desarrollo que ofrezca y la compensación económica, entre otras cosas, harán que los empleados tengan actitudes favorables para la consecución de los objetivos de la empresa.

4.- Las actitudes pueden fortalecerse, modificarse o eliminarse.

Con el objeto de conseguir un cambio, una posible eliminación o un fortalecimiento de las actitudes, se requiere hacer una medición de ellas, mediante la que se obtenga una justa valoración de las mismas y se faciliten las condiciones de información para seguir el procedimiento más adecuado para lograr la meta deseada; también con la medición se pueden comprobar los cambios operados.



ACTITUD EN EL TRABAJO: "Es el sentimiento que el empleado tiene acerca de su labor, su disposición a reaccionar en un sentido o en otro, ante los factores específicos relacionados con su trabajo. Satisfacción en el trabajo o insatisfacción, es la consecuencia de las varias actitudes que la persona guarda hacia su trabajo, hacia factores afines y hacia la vida en general. La Moral industrial está producida por el grupo. Para el individuo es la sensación de ser aceptado y pertenecer a un grupo de empleados gracias a la adhesión a objetivos comunes. En una Empresa, moral industrial es la expresión mezclada de las actitudes de los varios individuos que la forman". (Gilmer, 1963, p. 239-240). Todos tenemos actitudes que gobiernan nuestras tendencias a reaccionar positiva o negativamente frente a las personas, a las cosas o a las situaciones. Nos gusta o nos disgusta nuestro trabajo por diversos motivos y en diferentes grados. Nuestra moral puede ser buena o mala según la corrección con que un grupo actúa al llevar a cabo sus propósitos acerca de las actitudes de sus empleados.

#### MANIFESTACIONES DE CONDUCTA.

Pereza en el trabajo, trabajo lento, cese precoz y excesivo ausentismo, son verdaderas revelaciones de actitudes adversivas, pero llegan a conocerse demasiado tarde. Cuando la Empresa se da cuenta de estas actitudes, es demasiado tarde. Sin embargo, muy frecuentemente, es el único medio de información por el que muchas Empresas conocen la actitud de sus empleados.

En la Empresa que se investigó, se encuentran todas las anteriores manifestaciones de conducta mencionadas, motivo por el cual se mencionan en este capítulo, pues servirán de base para el capítulo cuatro, que es donde se expone principalmente la investigación que sirvió de móvil para esta tesis.

En la actualidad, el giro que se le ha dado a los Recursos Humanos, ha permitido que el Psicólogo se introduzca de lleno en el ámbito laboral. El estudio de las actitudes y sus repercusiones conductuales en los centros de trabajo, es muy importante para el desarrollo de los individuos que forman los grupos de producción de las Empresas, así como aquellos otros que interviénes de alguna manera para que las Organizaciones funcionen adecuadamente, y que por fallas humanas no lo lo gran.

### III. TEORIAS DE LA MOTIVACION.

Después de revisar algunas teorías de la motivación, se escogieron tres autores extranjeros que a juicio de la investigadora son los adecuados para explicar la problemática de la Empresa estudiada, también se seleccionó a dos autores mexicanos que han trabajado en el ámbito de la Psicología del trabajo, en México, y cuyas experiencias se pueden comparar con los resultados obtenidos en el capítulo IV del presente trabajo.

#### TEORIA DE ABRAHAM MASLOW.

Maslow en 1954 postuló que el hombre posee una escala de necesidades, las cuales ordenó de la siguiente manera:

a) Fisiológicas: De carácter primario, son aquellas sin las cuales el organismo no puede vivir, o sea que son indispensables para la conservación de la vida. Por ejemplo: alimentarse, beber, respirar, dormir y otras. Las necesidades primarias pueden ser saciadas a diferencia de las secundarias que son específicamente humanas.

b) Necesidades de Seguridad: El hombre desea estar en la medida de lo posible, a cubierto de contingencias futuras. Requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores, para él y para su familia, de acuerdo a las necesidades primarias. También necesita sentir seguridad en relación al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.

c) Necesidades Sociales: El humano para sobrevivir, necesita, salvo raras excepciones, aliarse; requiere vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí para el aspecto netamente utilitario de la sociedad. Necesita el ser humano sen-

tir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro de él.

d) Necesidad de Estima: Todas las personas de nuestra sociedad tienen necesidad o deseo de una evaluación estable firmemente basada y alta de su personalidad; necesitan de autoaprecio o autorespeto y del aprecio y respeto de los demás. El hombre necesita sentir que puede hacer lo que se propone, necesita sentirse realizado, que es así mismo suficiente para cubrir otro tipo de necesidades, desea destacar, contar con prestigio entre los integrantes de sus grupos, dentro de una jerarquía. En la sociedad existen status adscritos y status adquiridos. Por ejemplo en nuestra cultura un status adscrito de la mujer, es el dedicarse a los trabajos propios del hogar, por el hecho de ser mujer. Un ejemplo de status adquirido es el ganar a través de una competencia un puesto importante en una empresa privada, que es función de las características propias de la persona. Los status adquiridos actualmente van teniendo gran importancia en nuestra sociedad, al grado que constituyen en ocasiones, el principal motor del individuo. Además proporcionan algunas bases para la autoestima y la estimación de los demás.

e) Necesidad de Autorrealización: El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, verse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas. Asimismo, requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación. Esta necesidad, especialmente, se ve frustrada en el trabajo industrial por la producción en serie, fragmentada en diversas operaciones repetitivas, que imponen un obstáculo a la satisfacción de esta necesidad.

Es importante hacer notar que en las brevísimas descripciones anteriores se han tomado las generalidades, dejando a un lado las excepciones. Es conveniente asentar, igualmente, que la satisfacción de estas necesidades no se distingue claramente en muchas ocasiones, sino que se mezclan y se confunden ofreciendo

complejas formas de satisfacción, moldeadas en gran parte por la sociedad. Además es necesario enfatizar que las necesidades secundarias se manifiesten en grado diferente en los diferentes individuos y en las diferentes edades. Un niño no siente con la misma intensidad que un adulto la necesidad de auto-expresión. Un pintor, motivado preponderantemente por la misma necesidad, puede llegar incluso a ver disminuidas las otras a un nivel mínimo, como nos dá claros ejemplos la Historia (Van Gogh, Rembrandt, etc).

Por otra parte no todas las necesidades operan en un nivel consciente. En algunas ocasiones alguna o algunas, por diversos mecanismos psicológicos que es imposible mencionar aquí por la brevedad con que se resume el pensamiento del autor, funcionan fuera del campo de conocimiento del individuo, en un nivel inconsciente, cuyo estudio pertenece a la Psicología Patológica y cuya importancia es mayor, entre mayor sea el desajuste entre el individuo y su medio.

#### GRADOS DE SATISFACCION RELATIVA.

Los cinco grupos de necesidades primarias ya mencionados no necesariamente aparecen como se presentaron, aunque la mayoría de las personas estudiadas parecían tener el orden indicado. En la teoría de Maslow aparece el concepto de prepotencia y este consiste en lo siguiente: Cuando las primeras necesidades están razonablemente satisfechas, surge el segundo grupo, cuando el segundo grupo está razonablemente satisfecho se presenta el tercer grupo y así sucesivamente. O sea, que establece un orden jerárquico de las necesidades. Maslow presenta para ejemplificar el concepto de prepotencia lo siguiente: La mayor parte de los miembros normales de nuestra sociedad están al mismo tiempo o parcialmente satisfechos e insatisfechos en todas sus necesidades primarias y asigna arbitrariamente un porcentaje a fines de ilustración se tendría que: un ciudadano medio estuviese satisfecho en un 85% en sus necesidades fisiológicas, 70% en sus necesidades de seguridad, 50% en sus necesida-

des sociales, 40% de sus necesidades de estima y 10% de sus necesidades de autorrealización.

Maslow es criticado en su teoría porque no ha sido probada, se necesita hacer una serie de estudios a través del tiempo y en diferentes grupos de personas para probar lo que se dice.

El presente estudio pretende saber cuáles son las motivaciones de los trabajadores de este grupo laboral, apoyado en la idea de que el ser humano tiene una jerarquía de sus necesidades, que el trabajo representa una fuente de satisfactores para las necesidades primarias y para algunas secundarias, según el valor que el sujeto les dé por estar o no razonablemente satisfechas.

Otra de las críticas que se le hace a esta teoría, es que las definiciones de las necesidades no son operacionales. Para que así fueran se requeriría de una manipulación experimental en el laboratorio, con seres humanos, lo cual impide un estudio de esta naturaleza, ya que el ser humano presenta innumerables factores que no lo permiten.

#### TEORIA DE DOUGLAS MC. GREGOR.

Brevemente se expondrán sus teorías administrativas por relacionarse directamente con la conducta humana.

#### TEORIA "X".

Al elaborar la teoría "X", Mc. Gregor se basa en los conceptos tradicionales que se han seguido en Empresas, acerca de la dirección y el control del comportamiento humano. - 1.- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

- 2.- Debido a esta tendencia humana a rehuir al trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos, para que desarrollen el esfuerzo adecuado a

la realización de los objetivos de la organización.

- 3.- El ser humano prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad." (Mc. Gregor, 1969, p. 43-44-).

En relación al punto número uno de esta teoría, explica el autor que tiene raíces muy profundas encontradas con el castigo de Adán y Eva al ser expulsados del Paraíso y condenados a trabajar para vivir. La importancia que se le dé a la productividad, al concepto que se le dé a "una jornada equitativa de trabajo", a limitar el trabajo y restringir el rendimiento y a las recompensas por la buena actuación, refleja la convicción implícita de que el administrador debe tratar de contrarrestar la tendencia humana innata de evitar el trabajo.

Para explicar el punto dos de su teoría "X", Mc. Gregor dice que la repugnancia hacia el trabajo es tan fuerte que ni la promesa de recompensas suele bastar en general para superarla. Los individuos aceptarán los premios y estarán pidiendo otros mejores.

Por último se refiere el autor al punto tres, de la siguiente forma: Rara vez se expresa tan sin ambages ni rodeos esta idea de la "mediocridad de las masas". De hecho, se está elogiando bastante el ideal y lo meritorio del ser humano medio. Nuestros valores políticos y sociales requieren tales expresiones públicas. Sin embargo, un número considerable de jefes y gerentes sostienen en privado esta idea y no es difícil verla reflejada en sus directrices y forma de proceder.

Al plantear esta teoría Mc. Gregor hace referencia a la motivación humana en la que fundamenta su teoría "Y".

#### PRINCIPIOS MOTIVACIONALES.

El hombre es un animal insatisfecho. En cuanto queda satisfecha una de sus necesidades, tendrá otra para la que exija el mismo trato. El esquema es

interminable. No se interrumpe desde el nacimiento hasta la muerte. El hombre está constantemente esforzándose, trabajando si se prefiere, por satisfacer sus necesidades.

1.- A semejanza de la teoría de Maslow, Mc. Gregor establece una pirámide de necesidades, poniendo en la base a las necesidades orgánicas, que corresponden a las fisiológicas, a las que este autor llama inferiores, porque sin ser satisfechas el hombre moriría. Una vez satisfecha una necesidad, ya no estimula la conducta del hombre. "Cuando estas necesidades están más o menos satisfechas, comienzan a dominar la conducta humana las de nivel superior, es decir, empiezan a motivarla" (Mc. Gregor, 1969, p. 46).

2.- Necesidades de seguridad: Corresponden a las que Maslow denomina de la misma forma; "son las de protección contra el peligro, la amenaza y la privación. Algunos creen erróneamente que éstas son necesidades que pudiéramos llamar -de garantía-. Pero el hombre no necesita ese tipo de garantía si no se encuentra en una relación de dependencia, expuesto a una privación arbitraria. Lo que necesita es -la solución más equitativa posible-. Cuando cuenta con esto no tiene inconveniente en arrostrar peligros. Cuando se crea, por el contrario, amenazado o dependiente, la necesidad más apremiante que experimenta es la de protección y garantía. (Idem.). El temor al desempleo es ejemplo de ver en peligro la necesidad de seguridad.

3.- Necesidades Sociales; "Cuando están satisfechas las necesidades materiales del hombre y ya no tiene por qué abrigar temores respecto a su bienestar físico, sus necesidades sociales adquieren importancia principal como motivadoras de su conducta. A esta categoría pertenecen las de sentirse miembro de su organi-



zación, la de asociación, la de ser bien recibido y estimado por sus compañeros, la de dar y recibir afecto y amistad." (idem., p. 47). Al respecto de estas necesidades muchas organizaciones a través de sus administradores, piensa que son un peligro para las mismas; sin reparar que un grupo de trabajo compacto e íntimamente unido puede, en las debidas circunstancias, ser más eficiente para realizar los fines de la organización que un número igual de individuos aislados.

4.- Necesidades del yo: Corresponden a las que Maslow llama necesidades de estima, Mc. Gregor las clasifica en dos categorías:

a) Las que se refieren al concepto personal: necesidades de respeto y confianza en sí mismo, de autonomía, perfeccionamiento, competencia, saber.

b) Las que se refieren al propio prestigio: necesidades de que se le reconozca la categoría que se merece, de buen nombre, estimación y respeto por parte de los compañeros.

A diferencia de las necesidades que hasta este momento se han mencionado, estas últimas necesidades rara vez están satisfechas; el hombre busca cada vez mayor satisfacción de este tipo de necesidades una vez que ha advertido y sentido su importancia. Sin embargo, hasta que queden satisfechas las necesidades físicas, de seguridad y sociales en un grado mas o menos razonable, aparecen éstas.

"La organización industrial corriente brinda sólo oportunidades limitadas para la satisfacción de las necesidades de la personalidad a los miembros que ocupan los niveles inferiores de su jerarquía. Los métodos ordinarios para la organización de trabajo, sobre todo en las industrias de producción en serie, no se ocupan gran cosa de estos aspectos de la motivación humana." (idem.).

5.- Necesidades de Realización Personal. El hombre siente el impul

so de desarrollar las propias potencialidades de ir progresando constantemente, de dar salida a sus facultades creadoras en el sentido más amplio de la palabra.

En las circunstancias de la vida moderna de los negocios, apenas hay oportunidad para satisfacer y expresar estas necesidades humanas, a consecuencia de las privaciones que suelen experimentar los individuos con respecto a las demás necesidades "de categoría inferior" (Idem.). Tanto la insatisfacción de las necesidades físicas como de las superiores, tienen consecuencias que se reflejan en la conducta.

Cuando se priva a las personas de oportunidades para satisfacer con el trabajo las necesidades que hoy son de importancia para ellas, se comportan de una manera que fácilmente puede predecirse: es decir, proceden con indolencia, apatía, renuencia a aceptar responsabilidades, resistencia a los cambios, tendencia a escuchar las voces de la demagogia y a entablar demandas excesivas de beneficios económicos.

Las anteriores bases motivacionales son las que conducen a Mc. Gregor a formular su teoría "Y".

#### TEORIA "Y".

##### Fundamentos:

1.- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. El trabajo constituye una fuente de satisfacción.

2.- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

3.- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa, por las compensaciones asociadas con su logro. Dentro de las compensaciones la más importante es la satisfacción de las necesidades de la personalidad y realización de sí mismo.

4.- El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias no solo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades.

5.- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto de la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.

6.- En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano, estan siendo utilizadas solo en parte.

Estos principios dinámicos, indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano.

Este autor relaciona el trabajo con la satisfacción de necesidades que en él se pueden encontrar. Se presentan en cada teoría un principio: el principio esencial de la organización derivado de la teoría "X" es que la dirección y el control deben ejercitarse por medio del desarrollo de la autoridad. El principio fundamental que se deduce de la teoría "Y" es el de integración, o "sea creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

En su teoría "Y", Mc. Grogan nos plantea una forma de administrar los recursos humanos que responde a las necesidades de nuestro tiempo, pues la teoría "X" corresponde a tiempos pasados a pesar que algunas empresas la emplean hoy en día.

#### TEORIA DE DAVID MC. CLELLAND.

Este autor al referirse al motivo, dice que es el restablecimiento por un indicio de un cambio en una situación afectiva. En nuestro sistema todos los motivos son aprendidos. Ciertos estímulos o situaciones que implican discrepancia entre las expectativas (nivel de adaptación) y la percepción son fuentes de afectos primarios no aprendidos, de naturaleza positiva o negativa. Todos los motivos son

adquiridos y la motivación se basa en el afecto.

Lo enunciado por Mc. Clelland en cuanto al afecto es algo realmente importante aunque la motivación es un proceso que despierta, mantiene y regula la actividad, todo esto se debe en gran medida al afecto que interviene en nuestros actos. Realizamos con más entusiasmo aquellas tareas o actividades hacia las cuales tenemos un afecto positivo, pero además que tenemos la certeza de poder realizar por nuestra preparación o aprendizaje previos. Piensa que además de los factores biológicos y culturales tiene mucha importancia el afecto; considera asimismo, que las motivaciones son aprendidas y que en el momento en que se despierta una motivación se reinstalen ciertas experiencias previas conjuntamente con los estados afectivos asociados al modelo inicial. Considera que algunas situaciones nos despiertan afectos positivos (agrado) y otros afectos negativos (desagrado) y que, al reproducirse un evento similar o parecido, podemos responder con el estado afectivo inicial, que nos puede llevar a querer repetir la experiencia o buscar alejarnos de ella.

Al elaborar sus conceptos teóricos, Mc. Clelland formula 12 hipótesis:

1.- La excitación afectiva es la consecuencia innata de ciertos hechos sensoriales o perceptuales.

2.- El afecto positivo resulta de las discrepancias pequeñas de un hecho sensorial o perceptual con respecto al nivel de adaptación del organismo, el efecto negativo resulta de discrepancias mayores.

3.- Los niveles naturales de adaptación de receptores sensoriales diversos, difieren entre sí.

4.- Una discrepancia entre el nivel de adaptación y una sensación o hecho debe persistir durante una extensión finita de tiempo antes de que dé lugar a una respuesta hedónica.

5.- Las discrepancias con respecto al nivel de adaptación darán ori-

gen a una función afectiva positiva o negativa, en una y otra dirección a lo largo de un continuo.

6.- Los aumentos y disminuciones de la intensidad del estímulo pueden relacionarse con la motivación, sólo si se toman en cuenta niveles de adaptación y aprendizaje.

7.- Los cambios en el nivel de adaptación con los cambios hedónicos acompañantes, pueden ser producidos por condiciones somáticas.

8.- Los cambios en el nivel de adaptación con los cambios hedónicos acompañantes pueden ser producidos por la experiencia.

9.- Los hechos pueden diferir de las expectativas en una variedad de dimensiones.

10.- La frustración es una fuente de afecto negativo.

11.- El motivo de realización se desarrolla a partir de expectativas crecientes.

12.- En los adultos humanos, los niveles de adaptación son numerosos y complejos, de modo tal que un hecho simple puede tener varias consecuencias hedónicas. (LA MOTIVACION AL LOGRO.- Enciso Gracida, Juana Cristina.- México D.F., 1976).

En general su teoría se basa en que la sociedad o cultura influye sobre el ser humano, incrementando en éste su deseo de superarse o realizarse. Para Mc. Clelland, las condiciones socioeconómicas son un factor secundario para el desarrollo de un país, lo importante es la motivación de logro que los individuos de ese país posean. El factor logro es el centro de su teoría, mismo que se origina en el individuo, principalmente de la influencia que ejerzan los padres de él. Factores como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, son determinantes de un mayor o menor motivo de logro. Los padres también influyen en el desarrollo de los moti

vos afiliativos y los de poder. Las personas con un alto deseo de lograr, emplean metas con el fin de alcanzarlas y realizar algo. Las personas motivadas por la afiliación, están interesadas en establecer contactos personales cálidos, en cambio las personas motivadas por el poder, desean lograr tener el mundo y la fuerza.

El autor encontró que en los países industrializados la motivación al logro es mayor que en los países no industrializados, y que en los segundos la motivación de afiliación es más elevada. Según Mc. Clelland, las personas con una alta motivación de logro, tienen éxito en la libertad de elegir y perseguir sus metas, tomando riesgos moderados: su primera recompensa es un trabajo bien hecho. Las personas con baja motivación de logro, están interesadas en cosas como: la aceptación, seguridad, dinero, posesiones materiales y están inclinadas a aceptar riesgos injustificados.

Esta teoría es muy criticada por no utilizar métodos objetivos, aunque el autor pretenda ser lo más objetivo posible; hay quienes en su crítica mencionan el hecho de que no siempre existe oposición entre realización y afiliación, citando el ejemplo de algunos filántropos que en virtud de su motivación de afiliación, han logrado crear grandes organizaciones dedicadas a la caridad.

Para el presente trabajo el citar esta teoría es importante, porque apoya la idea de que el mexicano cuando se le da oportunidad de realizarse, no la desaprovecha y demuestra dentro de su relación laboral, que puede lograr sus motivos. Se tendrá oportunidad más adelante de comparar los resultados de la encuesta aplicada a la Empresa Mexicana estudiada, para establecer la realidad de los trabajadores de la misma en relación a las motivaciones de filiación y poder, según las diferentes escalas del organigrama.

## INVESTIGACION DE JOSE GOMEZ ROBLEDA.

Gómez Robleda hizo una investigación del mexicano aplicando una lista de palabras en conjuntos ordenados, que están en relación directa con los más importantes núcleos de la conducta psicosocial; a saber: la familia, la escuela, el trabajo (en el campo, en la industria y en la oficina), la enfermedad, la situación económica, el sentimiento de culpa y el misterio.

Encontró los siguientes rangos de perturbación:

- I MISTERIO
- II CULPA
- III SITUACION ECONOMICA
- IV -TRABAJO-
- V ENFERMEDAD
- VI FAMILIA (en los hombres), ESCUELA (en las mujeres).
- VII ESCUELA (en los hombres), FAMILIA (en las mujeres).

Como se observa, el IV rango de perturbación que representado por el trabajo (es el aspecto que interesa en este estudio).

A Gómez Robleda, le interesaron más los aspectos psicológicos que los económicos del trabajo, aunque considera que el trabajo debe tomarse como una ocupación remunerada que, desde el punto de vista psicológico puede ser agradable o desagradable, y que además fisiológicamente es una actividad necesaria. Encontró este autor que económicamente el trabajo perturba colectivamente (independientemente de que sea agradable o desagradable), cuando su rendimiento no es suficiente para satisfacer -cuando menos- las siete necesidades elementales de la vida, que son: 1) la alimentación, 2) la sexualidad y la reproducción, 3) la habitación, 4) el ves-

tido, 5) la conservación de la salud, 6) la educación y 7) la diversión. La satisfacción de estas necesidades es, apenas, el mínimo que el hombre debe lograr por medio del trabajo, para existir como tal. En el nivel inmediato superior que es donde empieza la dignidad humana, el trabajo debe dar al hombre seguridad de vida y posibilidades para realizar libremente algún ideal. Cuando el hombre no realiza parcial o peor aún- totalmente estos fines esenciales, en la forma explicada, el trabajo es un factor de perturbación de primer orden. Psicológicamente -ya se dijo-, el trabajo perturba al individuo cuando le resulta desagradable. En lo fundamental lo desagradable, en este caso corresponde a lo que carece de interés -psicológico-, a lo que resulta difícil; esto último, además consiste en que la persona trate de realizar algo que no sabe hacer o algo para lo cual carece de aptitud. Puede concluirse que el trabajo desagradable, resulta una obligación necesaria.

Por último, es prudente advertir que según sean las relaciones humanas del individuo con el medio donde trabaja, así serán también los distintos tipos de perturbación individual, generalmente causados por la falta de comprensión o de estímulo, porque el trabajador no se le reconozca alguna categoría o alguna importancia, que viene a ser lo mismo-, o porque prevalezca un clima de indiferencia. Por estos y otros hechos semejantes se producen diariamente múltiples accidentes de trabajo. Hay que hacer notar que el estímulo y la comprensión del trabajador vencen hasta las dificultades causadas por la ineptitud."(Gómez Robleda, 1962, p. 37)

Resumiendo los conceptos dados por Gómez Robleda, tenemos:

- 1.- Que existen necesidades elementales
- 2.- Que existen necesidades superiores, (donde empieza la dignidad hu

mana)

Este autor marca necesidades de autoestima y de auto-actualización en el medio mexicano, ocultas en las Relaciones Humanas que producen perturbación,



que se pueden considerar como necesidades no satisfechas, siguiendo la pauta dada por Maslow y Mc. Gregor.

### ROGELIO DIAZ GUERRERO, SU INVESTIGACION.

Nos dice este autor acerca de la motivación del trabajador mexicano, que raras veces es comprendido, por lo que es fácil que se sienta molesto, desesperado y humillado. Es su estudio de PSICOLOGIA DEL MEXICANO, encontró que al 68% de la población varonil de la ciudad de México, le gusta el trabajo con el que se gana la vida, al 27% no le gusta y el 5% no sabe.

Basándose en Maslow, Díaz Guerrero estudia las motivaciones del mexicano y menciona la siguiente división de necesidades:

- 1.- Necesidades fisiológicas. Aquí incluye la sexual
- 2.- Necesidades de conservación
- 3.- Necesidades de afecto, ternura, amor, pertenencia a grandes grupos, instituciones, etc. Dice el autor que el mexicano tiene satisfecha desde la infancia, las necesidades de afecto, ternura y amor; por lo cual no será móvil de su conducta, no tendrá hambre sino apetito. Lo que no sucede con la necesidad de amistad.
- 4.- Necesidades de mantenimiento o preservación de la propia estima. Poder evaluarse y considerarse valioso a sí mismo y ser valorado altamente por los demás. Dice el autor que debe investigarse mucho más a fondo con respecto al mexicano. Para poder valorarse a sí mismo, es necesario que la persona se sienta tranquila en varios aspectos, que haya aprovechado adecuadamente las oportunidades que le ha brindado la vida, oportunidades de aprender, de crear, de trabajo, en suma de llegar a ser. Sentirse satisfecho por lo que hace o ha hecho en el pasado, en el sentido de que está suficientemente bien hecho. Esto puede ser una afición, una profesión, un deporte, una artesanía, un trabajo o un deber. El trabajo bien hecho

resulta necesario para que podamos percibirnos con cierta tranquilidad y con cierta apreciación de que valemos. Si podemos valorarnos más o menos bien, tendremos confianza en nosotros mismos. 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, solo o acompañado podrá con lo que le imponga la realidad. Otras apreciaciones que tienen que ver con la propia estima, son las evaluaciones que otros hacen de nosotros (prestigio), buena reputación. La satisfacción adecuada de las necesidades de la propia estima provocan sensación de confianza en sí mismo, de valor personal, de capacidad, de seguridad en sí mismo, sentirse muy bien, a gusto. Si se bloquea la satisfacción de estas necesidades, las personas mostrarán generalmente sentimientos de inferioridad, de inseguridad personal, a veces hasta de debilidad y desesperanza, si esta condición se prolonga provoca básico y crónico pesimismo, apatía completa en algunos casos, tendencias anormales compensativas.

5.- Necesidades del desarrollo integral de la personalidad: es decir, son las necesidades de desarrollar las capacidades potenciales, realizarse.

En el medio mexicano por el grado de frustración de otras, sólo rara vez llegan a tener completa expresión, desarrollo y realización.

6.- Necesidades estéticas, cognitivas, etc.

Existen también necesidades aprendidas, por ejemplo ir al cine, en la mujer el maquillaje. Aquí incluye Díaz Guerrero las necesidades socioculturales: por ejemplo el mexicano desea ser "muy macho" socioculturalmente hablando.

Hace este autor un perfil hipotético del trabajador mexicano calificándolo con una escala de 1 a 10. "Es decir, que casi nada de intensidad se cuantificará con 1 y la intensidad más extrema se cuantificará con 10" (Díaz Guerrero, 1967, p. 55):

1.- Siguiendo el orden jerárquico ya mencionado acerca de las nece

sidades fisiológicas, toma el autor en primer lugar el hambre porque considera que el trabajador mexicano ha sufrido hambre aguda en algunos casos y en otros hambre parcial, ya que su alimentación es incompleta. A esta necesidad dá Díaz Guerrero una calificación de 5.

2.- Necesidad de salud física, a la cual califica con 5 puntos.

3.- Necesidad sexual, altamente intensificada en el mexicano. Muy importante porque sirve de compensación en otro tipo de necesidades no satisfechas, le dá la calificación de 10.

4.- Temor al desempleo, califica a ésta necesidad con 5, pues existe la tradicional unión familiar protectora que dará techo, comida y afecto para el empleado.

5.- Motivación económica: símbolo y compensación de muchas cosas. El obrero mexicano valoriza altamente el dinero porque cree encontrar la solución de todos sus problemas, -se motivará por dinero-, es decir si se le dá más, hará más. El autor valora esta necesidad con 10.

A la pregunta ¿Cree usted que un regalo de cinco millones de pesos resolverían todos sus problemas? el 40% de los varones de 18 años de la ciudad de México, contestaron que sí.

6.- Necesidad de Seguridad Personal. Se le califica con 2 puntos por considerar que el mexicano no le dá importancia, ni en su trabajo, ni fuera de él.

7.- Amor y Ternura, que si tiene satisfecho el mexicano, le dió la calificación de 1.

8.- Necesidad de Propia estima. Es tan intensa que tiende a negar su existencia. El autor dá una calificación de 10, y advierte que dada la complejidad de su formación y deformación en el mexicano es parcialmente consciente, parcialmente semiconsciente y un tanto inconsciente.

9.- Necesidad de Desarrollo integral o auto-actualización.

Dadas las características de mexicano, no llega a menudo a hacerse motivante. Sin embargo, la califica con 5, ya que siempre que ha podido expresarlo, el mexicano es creativo.

10.- Necesidad de Mejorar el ambiente físico de la Fábrica.

Al trabajador mexicano no le importa, por lo cual le dá una valoración de 1 punto.

11.- Mejoría técnica del trabajador.- Asigna un 6 a pesar de que piensa el autor debe tener un 10. La mejoría técnica del trabajador encontrará resistencia, provocada por susceptibilidad.

12.- Necesidad de pertenencia.- Pertenecer a un grupo dentro de la Fábrica, socializar. Como el mexicano socializa en todas partes y está hasta cierto punto satisfecho por completo. 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, piensa el autor, que no le satisface mucho el ambiente social de la fábrica, que ni siquiera puede compararse en modo alguno con el ambiente externo, digamos de las fiestas familiares o ceremoniales. Piensa el autor que estas necesidades deben resolverse en el seno de la familia, por lo cual le dá la puntuación de 1 .

13.- Necesidad de diversión.- Divertirse y distraerse es muy importante para el trabajador mexicano. ¿De qué se quiere distraer?, cree el autor que quiere distraerse de sí mismo por lo que respecta a su propia estima. Por otra parte quiere olvidar gran parte de factores de la realidad externa en que vive. Aquí se combinan varias necesidades insatisfechas del trabajador mexicano, por lo que se le dá una calificación de 10. (Más adelante se comparará con los resultados de la encuesta, todas las apreciaciones que dá Díaz Guerrero).

#### IV.- EVALUACION DE LAS ACTITUDES Y LA MOTIVACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA MEXICANA.

##### 1.- Descripción de la Empresa:

Pertenece a un grupo industrial compuesto por once fábricas del ramo de la Industria de la Transformación del Metal; la fábrica más chica cuenta con 110 obreros además de su personal de confianza. Se suman a las fábricas, cuatro empresas de servicios administrativos, directivos, de procesamiento de datos y de ventas; que llevan el control de las fábricas. Este grupo pretende ser autosuficiente en sus necesidades, por lo cual una fábrica satisface las demandas de otras, por ejemplo: hay una fábrica que se dedica a elaborar moldes para fundición y cuerpos metálicos fundidos, que posteriormente se maquinan en otra de las fábricas. Todo el trabajo de procesamiento de datos se hace en otra empresa del grupo que solamente se dedica al procesamiento de datos, cubriendo las necesidades del tipo de control de información como por ejemplo datos contables, nóminas, inventarios y otras necesidades de este ramo, que tengan todas las fábricas del grupo.

Esta empresa fué adquirida para el grupo hace aproximadamente 10 años. El grupo fué formado por un español ya fallecido, que heredó a sus hijos las fábricas que lo integran.

Esta Empresa de capital mexicano 100%, cuenta con técnicos especialistas en los distintos ramos de la Ingeniería, principalmente; siendo todo su personal mexicano, con excepción del gerente general que es de origen español.

En esta Empresa se fabrican válvulas de acero fundido para las Industrias eléctrica y petrolera. Las válvulas se hacen en tres formas diferentes, para

soportar tres distintas presiones; en tamaños que varían desde 3 pulgadas de diámetro, hasta 24.

Las materias primas para la fabricación de las válvulas, como ya se mencionó antes, se adquieren en fábricas del mismo grupo. Esto da la impresión de ser un grupo familiar en origen y funcionamiento.

Las máquinas que se utilizan son: tornos, mandriladoras, taladros, máquinas soldadoras, cortadoras, etc...

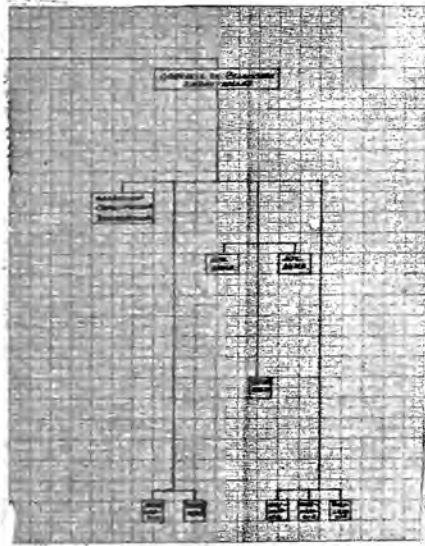
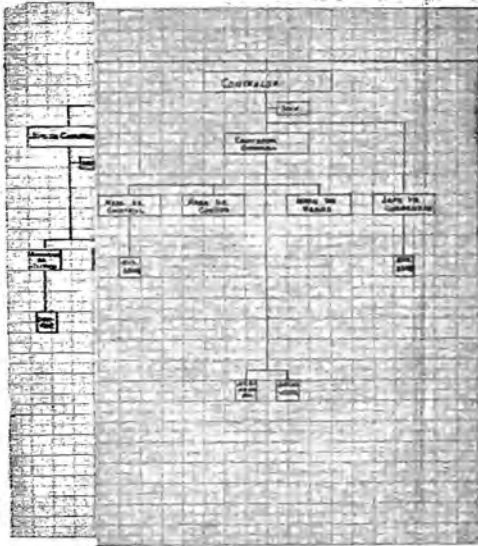
Cuenta con un capital activo de aproximadamente \$ 9,500.000.00 (NUEVE MILLONES QUINIENTOS MIL PESOS).

Es una Empresa con gran futuro, tanto para los dueños, como para la Industria Petrolera de México, por el actual giro que ha tomado el petróleo a nivel mundial.

El mayor porcentaje de los productos que se maquilan en ella, se venden a PEMEX, el resto se vende a la Industria Eléctrica del país, a particulares y se exporta a las demás naciones petroleras.

Los dueños planean hacer crecer ésta fábrica en capacidad de producción, para lo cual se aumentarán las máquinas y por ende el personal, con el objeto de cubrir las necesidades que se presentaron con los nuevos yacimientos de petróleo en el sureste de la República Mexicana. Esto en la actualidad la ha hecho expandirse rápidamente encerrando una serie de problemas técnicos y humanos que no han sido resueltos.

En relación a su administración, funciona como cualquier Empresa, con un consejo administrativo, una gerencia general y cinco gerencias más. (ver # organigrama).



2.- Los diferentes Departamentos y sus funciones.

A. -La Gerencia de Control de Producción-.

Recibe los pedidos, checa las existencias en su almacén, tanto de materias primas como de partes y terminados; programa la producción y embarca las válvulas a su destino final.

B. -Superintendencia de los Servicios Técnicos-.

Adquiere las técnicas y normas mundialmente establecidas, diseña nuevos métodos y productos, inspecciona la calidad de los mismos en las diversas etapas de producción y finalmente los prueba antes de entregarlos para su embarque.

C. -Gerencia de Producción-.

Ejecuta los pedidos en las diferentes faces y en serie. Esta Gerencia es la que cuenta con más trabajadores. (Tanto de confianza como sindicalizados).

D. -Contraloría-.

En este departamento se lleva la Contabilidad general, las finanzas, el crédito y la cobranza, los pagos, costos y demás.

E. -Relaciones Industriales-.

Este departamento es el encargado de todo lo que se refiere a los Recursos Humanos: selecciona, contrata y despide personal, elabora nóminas, altas y bajas al Seguro Social y al Registro Federal de Causantes; se encarga de la seguridad industrial de la Planta y de las fiestas de fin de año, etc.

El anterior organigrama es funcional, los niveles están puestos en relación a los sueldos.

La Empresa funciona con tres turnos, trabajando en el tercer turno, únicamente las máquinas en donde se hace necesario por los programas de producción. PRESTACIONES. Adicionalmente a las que marca la ley, los trabajadores sindicalizados han obtenido en sus revisiones de contrato lo siguiente:



- 1.- Día de cumpleaños
- 2.- Premio de asistencia mensual y anual
- 3.- Una pequeña despesa Navideña
- 4.- Trabajar horas extras.

Para los empleados se adiciona a las prestaciones de ley, según el jefe que tengan:

- 1.- Cambio de horario
- 2.- Permisos con o sin goce de sueldo
- 3.- El 10% de aumento anual, condicionado a metas.

Las políticas del funcionamiento administrativo de esta Empresa, pretenden ser por el cumplimiento de objetivos, o sea una Administración por Objetivos.

3.- Descripción física de la Empresa:

Se encuentra ubicada en una calle de la colonia Bondojoito, rodeada de otras Empresas de distintos dueños y distintos ramos. Las oficinas fueron improvisadas, por lo que no cuentan con las instalaciones adecuadas. Hay escases de escritorios para los supervisores y Jefes, en la planta se encuentran los baños generales para los obreros, en estado de destrucción y condiciones sanitarias deplorables, son los únicos servicios sanitarios en la Planta y deben ser usados por todo el personal; en las oficinas se cuenta con dos baños para dar servicio a todos los empleados, hay quienes para utilizar el servicio tienen que caminar hasta cien metros. En las oficinas de Contabilidad que están situadas en la parte alta es el único lugar donde se tiene un aparato con agua purificada para tomar. Las máquinas son desperdicio de guerra de E.E.U.U. Cuenta la Planta en su haber con un comedor de itacateros con ocho mesas de cemento y 16 parrillas eléctricas para servicio de los obreros, éste está situado junto al

desperdicio de metal y al depósito de la basura, en resumen, más bien es una estructura antigua, a la que se le ha dado el mantenimiento indispensable para que se mantenga en pie y pueda funcionar.

#### 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En las Organizaciones Empresariales que van a la vanguardia tecnológica, en sistemas y procedimientos, el ser humano ha vuelto a ocupar en su trabajo un lugar importante, el que había perdido desde la Revolución Industrial. Es en esta época cuando se ha observado que las Empresas que ocupan los primeros lugares, son aquellas cuyo personal está altamente capacitado, las que consideran al hombre, como un verdadero capital al que hay que mantener en igual forma que el capital económico o material.

El hombre pasa la mayor parte del día ocupado en su trabajo y va encontrando una serie de necesidades como: colaboración, comunicación e identificación con su ambiente laboral. El ser humano trabaja para cumplir los objetivos trazados por la Organización y espera de esta una serie de satisfactores para sus necesidades, como factor motivante que lo mantenga estable en un lugar de trabajo. Pero en esta Empresa estudiada no se le da valor a los Recursos Humanos; no se tiene un sistema de Selección de Personal, lo cual no da seguridad al contratado; cuando ingresan se les enfrenta a los problemas de la Fábrica, sin inducción al puesto porque no hay una descripción de los puestos, ni manuales que le permitan al de nuevo ingreso, facilitarle la adaptación. Tampoco tiene esta Empresa sistema para calificación de méritos, promoción, ni aumentos de sueldos; no hay planificación de actividades, ni descripción y análisis de puestos de nueva creación; tampoco hay un límite de responsabilidades, ni una indicación adecuada para los de nuevo ingreso, ni capacitación, ni desarrollo de personal; mucho menos motiva

ción por incentivos, que hacen falta para mover a un grupo de personas. La gente sí está a gusto con el tipo de empleo que tiene, con lo que no está conforme es con el tipo de desiciones que se toman, la Fábrica no solamente tiene una crisis de trabajo por la forma de ejecutarlo, sino también tiene una crisis con las personas que lo ejecutan; los empleados de todos los niveles no están identificados con la Empresa como un ideal por el cual luchar. La gente tomo una actitud desfavorable no poniendo todo todo lo que está de su parte para solucionar los problemas de trabajo. La Empresa trabaja en promedio al 50% de la eficiencia de los empleados y supervisores administrativos del primero y segundo nivel. No están identificados con sus respectivos jefes, por lo que hacen mal su trabajo para hacerlos quedar mal. Se trabaja con asistencia, no con eficiencia. Lo anterior se nota en los errores que se cometen en todos los departamentos, la seriedad de la Empresa se vé mermada por quienes forman parte de ella.

Los Recursos Humanos de una Empresa pueden llevarla a la vanguardia o a la quiebra. En esta Empresa el producto fabricado es tan noble que ha podido soportar los problemas humanos que se le han presentado. Pero si se repara en el grado que están afectando las actitudes y falta de motivación del personal, las ganancias de la Empresa, se aumentarían con creces. La gente de nuevo ingreso está contenta hasta que se contagia y pasa a formar parte del grupo de esta Organización, que no trabaja ni deja trabajar. Los más inquietos al ver que no se dá solución a los problemas, se alejan, aumentando la rotación de personal.

Dado lo anterior se plantea lo siguiente con respecto a la Empresa motivo de este estudio; se tiene:

- 1.- Un índice muy elevado de rotación de personal: 89 % anual.
- 2.- En los últimos doce meses ha habido 1661 retardos.

3.- Ausentismo:	No. de días hábiles computados.
por faltas . . . . .	1 065
por permisos . . . . .	471
por incapacidades . . . . .	884
por suspensión . . . . .	19
<b>TOTAL . . . . .</b>	<b>2 439</b>

4.- Mala calidad en el trabajo, detectada por el Departamento de Control de Calidad; existe un rechazo de piezas que provocan remaquinado en aquellas que pueden ser reparadas. Por otra parte se refleja en terminado de las válvulas y por último en el rechazo de los pedidos entregados: uno de los mejores clientes regresó un embarque que consta de dos trailers repletos de válvulas por defectos de fabricación.

5.- Tortuguismo: Los empleados y obreros hacen lo posible por no cumplir con los estándares fijados. Las personas que están a prueba, duplican y hasta triplican los estándares fijados, y en cuanto se les dá la planta, bajan su producción a gran escala.

6.- Sabotaje hacia la Empresa:

a) Por pérdida de materia prima. La materia prima llega a la Planta y si no es checada inmediatamente y almacenada, se queda en el estacionamiento en donde cualquiera pasa y la maltrata o la esconde; si llueve se oxida. Al no ser checada inmediatamente y ser almacenada sin saber si tiene las medidas necesarias y condiciones de porosidad y resistencia; cuando pasa a ser maquinada, después de las primeras, segundas o más operaciones, se dan cuenta que no sirve, cuando la Empresa ya no puede reclamar a su proveedor. De esto ...

no se tienen datos estadísticos en la Empresa, pero al estar en contacto directo con la gente para hacer esta investigación, se calculó en un 20 % de la materia prima que llega al mes.

- b) Pérdida de herramientas de trabajo. Cuando ingresan las personas, se les entrega un calibrador (en el caso de los que están en la Planta), pericas, desarmador, guantes y lentes; los cuales son robados sin saberse nunca en donde van a quedar, a los de nuevo ingreso que abandonan en menos de seis meses el trabajo ya sea renunciando o no presentándose más, se les cobra este material en la liquidación. En las oficinas también existen robos de material o instrumentos de trabajo, pero a los empleados no se les hace ningún cargo, simplemente se quedan sin lo necesario para trabajar hasta que les toque reposición calculada en lo que les debe durar cada cosa, mientras trabajan sin lo necesario o ellos mismos lo compran.
- c) Descomposturas continuas de las máquinas de producción. El departamento de mantenimiento, no tiene programas de trabajo preventivo, solamente correctivo; los últimos tres Gerentes de Mantenimiento se han tenido que auxiliar de los obreros para conocer las máquinas, ya que no hay manuales. Al desconocer el funcionamiento no pueden arreglarlas de inmediato, o tienen que contratar el servicio de fuera de la Empresa por lo que se ha sabido que algunas máquinas han sido saboteadas por los mismos trabajadores quitando o moviendo piezas que mantenimiento no conoce. Otro dato que se puede comentar, es que de treinta máquinas hay ocasiones que 10 o 12 no funcionan por descomposturas, cuando menos 6 están permanentemente descompuestas. A los obreros no les molesta que sus máquinas no trabajen, ya que no tienen incentivos de producción y aunque les asignen otro lugar ganan

el mismo sueldo. Al hacer la limpieza de las cisternas que se utilizan exclusivamente para la prueba de válvulas con el agua a presión, se encontraron cuatro válvulas ya armadas y terminadas, deterioradas por el agua, que para ser metidas allí se tuvo que utilizar la grúa, pues pesan entre 250 y 800 kilos.

7.- Baja colaboración: En la mayoría de los trabajadores tanto obreros como empleados, se nota indisposición a contribuir con sus esfuerzos para alcanzar los objetivos. Se citarán dos ejemplos como datos: en la Planta se les exige cubran determinado tonelaje al mes y en cada turno diariamente se les fija una cuota para cubrir el total, pues bien al final de cada mes en tres o cuatro días de jornadas pesadas y en los primeros días del siguiente mes se fabrica a base de horas extras lo que en todo el mes no se hizo. El segundo ejemplo es en relación con los inventarios anuales, en donde únicamente los empleados de diferentes niveles contarán lo existente en la fábrica, y se hace un preinventario dos meses antes del inventario final; los supervisores de más alto nivel son los encargados de cuidar que se cuente cuidadosamente y se rectifique si el primer conteo no coincide con el segundo, la gente que trabaja en el Departamento de Contabilidad se encarga de llevar y traer las etiquetas que se ponen y del papeleo correspondiente, (este año se hicieron en cuatro meses, tres inventarios porque ninguno coincidía); en la realidad la forma de contar de los empleados es al cálculo y cuando no coincide el primer conteo con el segundo, el supervisor del primer nivel debe personalmente contar para detectar el error, la forma en que lo hacen es esperar a que el de contabilidad se halla alejado y cambiar los números de manera que sean los mismos en los dos documentos de conteo.

8.- Indiferencia hacia la Empresa: No hay constancia, ni interés por el trabajo. Casi nunca, tanto obreros como empleados, muestran disposición para proponer mejoras a las normas y procedimientos de su labor. En seguida se citará un ejem-

- plo por cada departamento: a) de Control de Producción: los tomadores de tiempo no tienen cronómetros, nunca los han solicitado, sin embargo entregan sus reportes de las piezas que se hicieron en cada máquina y en cada jornada.
- b) Servicios Técnicos: el encargado de implantar nuevos métodos de elaboración en la producción de las válvulas no se ha preocupado por conocer la capacidad de cada una de ellas, o sea no sale de rutina.
- c) de Producción: El Gerente de Producción, no firma a tiempo los tiempos extras y no entran en la nómina hasta que sean firmados por él, alega que no tiene tiempo; y ahy veces que se le acumulan las órdenes de un mes.
- d) de Contabilidad: Citan a los proveedores para pagarles y sin más ni mas no los reciben.
- e) De Relaciones Industriales: la recepcionista maltrata a los visitantes, aspirantes, no pasa los recados, ni las llamadas telefónicas y nunca está en su lugar. Nadie ha podido hacer que trabaje como debe ser.

9.- Irresponsabilidad y falta de eficiencia en el desempeño de su trabajo. Solo se citará un ejemplo del nivel de los supervisores administrativos que reportan directamente al Gerente General. Al principio de cada mes se les entregan los objetivos que cada Departamento deberá cubrir y el tonelaje que deberán entregar entre todos al finalizar el mes. El Gerente de Control de Producción deberá supervisar que se programen las máquinas, que existan los elementos necesarios en el almacén; el Superintendente de los Servicios Técnicos se encargará de tener a disposición de Producción los planos de las válvulas, herramientas para las máquinas y todos los procedimientos que se necesiten para proporcionárselos a Producción; el Gerente de Producción deberá repartir los programas a sus supervisores, mantener las máquinas trabajando y todo lo referente a su división; el Gerente de Relaciones Industriales proporcionará la gente para cubrir las vacantes, pagará con oportunidad, conseguirá el equipo que cada á-

rea corresponda para los programas de seguridad industrial y entregarlos a Producción; en el transcurso del mes se observa que la disposición de la gente en las máquinas no es la más adecuada, o que no hay en el almacén las herramientas necesarias, o por estar descompuesto el montacargas, o porque renunció el montacarguista y no ha sido cubierta la vacante, porque el Gerente de Producción no acepta a la persona o personas propuestas de la misma Planta y quiere uno de nuevo ingreso; cada Gerente en lugar de preveer o dar solución inmediata a los problemas, deja que pase el tiempo y a fin de mes, cuando hay que reportar el avance de objetivos, el de Producción argumenta que no puede cumplir si el de Relaciones Industriales no le cubre sus vacantes, si el de Servicios Técnicos no le dá las herramientas, el de Control de Producción afirma que si en contabilidad no le pagan a los proveedores, cómo va a tener crédito para proporcionar lo debido, en fin unos a otros se hechan la culpa.

10.- Un índice muy elevado de accidentes de trabajo: la Empresa paga la cuota más alta que en porcentaje exige el Instituto Mexicano del Seguro Social por los riesgos que tienen los trabajadores. Otro ejemplo es el que han vivido varios obreros, las máquinas representan muchos riesgos de perder desde un dedo hasta toda la mano, jóvenes de nuevo ingreso con apenas un mes pierden dedos y la Empresa los dá de baja, en lugar de darles la planta que por derecho se ganan en estos casos, hay máquinas que tienen muchos problemas de este tipo y que han sido detectados por la Comisión de Higiene y Seguridad, haciéndo recomendaciones para que se capacite a los operarios, mismas que no han sido cumplidas, porque a nadie le interesa.

11.- En el grupo informal de empleados, se siente una efervescencia negativa hacia la Empresa, ésta se manifiesta así:

- a) Corrillos a todas horas.



- b) Pérdida de documentación.
- c) Intrigas.
- d) Nadie quiere aumentar la responsabilidad de su área.
- e) La calidad del trabajo es apenas la suficiente para llenar los estándares mínimos.

Para ejemplificar un tanto, se expondrá en algunos renglones el Costo del Problema: (Información proporcionada por el Departamento de Contraloría):

a) Retardos, tiempo no producido y ausentismo	309 267.20 pesos
b) Tortuguismo, selección, conocimiento del puesto, sabotaje, etc. . . . .	27 285 575.00 pesos
c) Bajas . . . . .	136 970.00 pesos
TOTAL . . . . .	27 731 813.20 pesos

5.- HIPOTESIS.

Dado el planteamiento del problema, se elaboran las siguientes HIPOTESIS:

- \* Hipótesis General: Esta Empresa no satisface las demandas de sus Recursos Humanos, por lo cual se ha creado un descontento general en el personal que trabaja para la misma.
- \* Hipótesis de trabajo: La actitud de los obreros, empleados y supervisores tanto de línea como administrativos es desfavorable hacia la Empresa, (es decir para el funcionamiento de la Empresa).
- \*\* La motivación de los obreros, empleados y supervisores tanto de línea como administrativos es inadecuada para el adecuado funcionamiento de la Empresa.
- \* Hipótesis Específicas: La actitud de los obreros, empleados y supervisores ante la Empresa, es semejante (parecida), a pesar de las diferencias económicas y de esco

laridad entre estos grupos.

\*\* La motivación de los obreros, empleados y supervisores ante la Empresa, es diferente, atendiendo a las diferencias económicas y de escolaridad entre estos grupos.

## VARIABLES.

### Especificación de Variables:

\*\*\*Variables independientes: Las diferencias económicas y de escolaridad que tienen los obreros, empleados y supervisores, tanto de línea como administrativos, de esta Empresa.

\*\*\*Variables dependientes:

- 1.- La actitud de los obreros, empleados y supervisores tanto de línea como administrativos.
- 2.- La motivación de los obreros, empleados y supervisores tanto de línea como administrativos.

### Definición de Variables:

\*\*\*Definición conceptual:

- 1.- Diferencias económicas: El sueldo que reciben los obreros, empleados y supervisores tanto de línea como administrativos, según el puesto que ocupan.
- 2.- Diferencias de escolaridad: Factores de educación, preparación y experiencia en relación con el trabajo que desempeñan los obreros, empleados y supervisores tanto de línea como administrativos.

### 3.- Actitud:

- a) "Una tendencia a actuar, hacia o en contra de algún factor ambiental, en el que se convierte con ello en un valor positivo o negativo" (Definición de Bogardus, citada por Brown. 1963, p 197. Explicada en el capítulo II de esta tesis)
- b) "Manera de comportarse en una situación. La actitud es una reacción del organismo que depende de factores individuales y sociales. La presión del grupo social influye en el comportamiento, lo cual obliga al organismo a adoptar actitudes favorables o desfavorables con respecto a ciertos objetos, personas o situaciones" (Warren. -Diccionario de Psicología- 1964)
- c) "Actitud en el trabajo: Es el sentimiento que el empleado tiene acerca de su labor, su disposición a reaccionar en un sentido o en otro, ante los factores específicos relacionados con su trabajo". ( Gilmer, 1963, p 239; citado en el capítulo II de la presente tesis).
- d) A través de la observación a los empleados y obreros de esta Empresa, conociendo los sentimientos que tienen, se piensa que la actitud es una tendencia a actuar hacia o en contra de los factores ambientales, el sentimiento que de su labor tienen los individuos, la disposición para trabajar ante los problemas que se les presentan tanto de trabajo, como de relaciones interpersonales.

#### 4.- Motivación:

- a) "Las fuerzas, motivos, necesidades, deseos, instintos o impulsos, que conciernen a las acciones de los seres humanos" (Díaz Guerrero, 1967 p. 45)
- b) "Conjunto de factores dinámicos que determinan la conducta de un individuo" (Warren. -Diccionario de Psicología- 1964).
- c) "El ser humano persigue, en alguna medida, sus objetivos, propósitos y fines, en lugar de dejarse arrastrar por impulsos ciegos". (Maslow, 1954, p 365).
- d) "Motivo es el restablecimiento por un indicio de un cambio en una situación afectiva. La motivación es un proceso que despierta, mantiene y regulariza la actividad, todo esto se debe en gran medida al afecto que interviene en nuestros actos. Realizamos con más entusiasmo aquellas tareas o actividades hacia las cuales tenemos un afecto positivo, pero además que tenemos la certeza de poder realizar por nuestra preparación y aprendizaje previos" (McClelland, 1953).
- e) Haciendo una referencia a la observación de los empleados, y obreros de esta Empresa, se piensa que la motivación es el móvil que el ser humano persigue, sus objetivos y fines. Es lo que los hará cumplir con su tarea y buscar la satisfacción de otra actividad que se relacione con su labor, para cumplir con los objetivos personales, cumpliendo al mismo tiempo con los de la Empresa.

### \*\*\* Definición Operacional:

- 1.- Diferencias económicas: El sueldo que se paga por los servicios prestados según los puestos ocupados en los diferentes niveles \_ del Organigrama.
- 2.- Diferencias de escolaridad: Los requisitos que se exigen en esta Empresa para ocupar los puestos según los diferentes niveles del Organigrama. (Escolaridad y experiencia).
- 3.- Actitud: La calificación obtenida de la encuesta aplicada, según los niveles del Organigrama.
- 3.- Motivación: La opinión y jerarquía que los sujetos entrevistados manifiestan de la satisfacción de sus necesidades, en la \_ última parte de la Encuesta.

### IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION:

Evidenciar el problema planteado; para comprobar las Hipótesis enunciadas, planear, implementar y dar soluciones que estén enfocadas a la solución del mismo y al desarrollo de la Empresa.

### DISEÑO EXPERIMENTAL:

Observación directa: Se participó y actuó con los grupos y subgrupos de la fábrica, para sensibilizar y crear confianza entre los trabajadores y obtener a base de ello, el conocimiento de la Empresa y sus problemas laborales.

Entrevistas informales: Se tuvieron entrevistas informales con todos los trabajadores, a todos los niveles del Organigrama para sensibilizar y crear confianza \_ entre los trabajadores y obtener a base de ello, información sobre los empleados y trabajadores de todos los niveles.

Entrevistas formales: Con toda la población del primer y segundo niveles del Organigrama, para la obtención de datos acerca de la Empresa y su funcionamiento.

Cuestionariós: Se elaboraron tres cuestionarios distintos, a saber:

A) Cuestionario para ser contestado por los obreros. Este cuestionario se planeo para ser contestado por escrito, con la mayoría de las preguntas cerradas, para facilitar al obrero, tanto la lectura como la comprensión del mismo, pues la escolaridad en este nivel es baja. El cuestionario está formado de la siguiente manera:

1.- 22 preguntas de dos opciones, dos de las cuales tienen espacio para un comentario abierto. De éstas:

- a) 12 preguntas en relación al supervisor.
- b) 4 preguntas en relación al interés por el trabajo que desempeñan.
- c) Una pregunta de seguridad industrial.
- d) 2 preguntas en relación a la comunicación que se les proporciona.
- e) 3 preguntas para detectar identificación con la Empresa.

2.- 4 preguntas abiertas en relación a la comunicación, tanto administrativa, como técnica que los obreros deben recibir.

3.- Una pregunta para solicitar sugerencias.

4.- Se les pidió que ordenaran jerárquicamente 10 enunciados, inspirados en el libro de Siegel, p. 341.

5.- FORMA DE CALIFICACION del primer cuestionario.

- a) Las preguntas 1,2,3,5,6,7,8,9,10,11,12,13, 14,15,18,20,21, y 22 si se contestaron con CIERTO, valieron 3 puntos cada una y si se contestaron con FALSO, valieron 1 punto \_ cada una.
- b) Las preguntas 4,16,17 y 19 valieron 3 pun\_ tos si se contestaron con FALSO y 1 punto \_ si se contestaron con CIERTO; cada una.
- c) Las dos preguntas con comentarios (16 y 18), y las 4 preguntas abiertas se calificaron con 3 puntos, si la respuesta habla positivamente de la Empresa, 2 puntos si no es muy positivo pero tampoco se habla mal y un punto si se habla mal; por cada una.
- d) La puntuación máxima teóricamente es de 87 puntos.
- e) En cuanto a la forma de calificación de los \_ enunciados axiológicos, se explica ampliamente en el METODO utilizado.

Se hizo una prueba con 10 personas escogidas al azar para probar si era entendido por quienes contestarían. Posteriormente se modificaron las preguntas necesarias y se les dió valor. Las preguntas abiertas se calificaron de acuerdo al inciso c) anterior \_ mente explicado.

- B) Cuestionario para ser contestado por los empleados y supervisores de mandos intermedios, tanto de línea como administrativos. \_

Controlándose el grupo de supervisores, para una comparación con el grupo de los empleados. Este cuestionario está formado como sigue: fué planeado con preguntas abiertas, pensando en que la escolaridad de este grupo facilitarfa la comprensión del contenido a los individuos y por otra parte, darles libertad de expresar sus sentimientos acerca de la Empresa. Consta de:

1.- 23 preguntas abiertas, de las cuales:

- a) 5 preguntas en relación con la comunicación recibida acerca del puesto y de la Empresa.
- b) 4 preguntas en relación a la satisfacción que la Empresa les dá.
- c) Una pregunta en relación con la orientación vocacional que tenga el empleado y es trabajo que realiza y una pregunta para reforzar la opinión emitida en este renglón.
- d) Dos preguntas en relación al ambiente laboral.
- e) 3 preguntas en relación a la iniciativa del empleado.
- f) 4 preguntas para detectar al lider funcional.
- g) 2 preguntas en relación a la satisfacción que esperan de cualquier Empresa.

2.- Se les pidió que ordenaran jerárquicamente 10 enunciados, inspirados en el libro de Siegel, p. 341.

3.- FORMA DE CALIFICACION del segundo cuestionario.

- a) Las preguntas 2,5,6,8,14,15,20 y 23 valdrán 4 puntos si hay 3 o más ideas positivas (favorables) para la Empresa, 3 puntos si hay 2



ideas; 2 puntos si hay una idea y 1 punto si no hay ideas o si no son favorables para la Empresa. Por cada pregunta.

- b) Las preguntas 3 y 4: de 0 a 1 aumentos o promociones, valdrá 2 puntos; de 2 a 3, 3 puntos; 4 o más valdrá 4 puntos. Cada pregunta.
- c) Las preguntas 1 y 9: Una respuesta afirmativa vale 3 puntos, dudosa 2 puntos y negativa 1 punto. Por cada pregunta.
- d) Las preguntas 10 y 22: 2 puntos si su respuesta es afirmativa y 1 punto si es negativa. Cada una.
- e) Las preguntas 11 y 12: si la respuesta es completamente satisfactoria para el empleado, valdrá 3 puntos; medio satisfactorias 2 puntos; no satisfactorias 1 punto. Cada pregunta.
- f) Las preguntas 13, 16 y 21: 3 aportaciones valdrán 4 puntos; 2 aportaciones, 3 puntos; 1 aportación, 2 puntos; ninguna aportación o comentarios desfavorables para la Empresa, 1 punto. Por cada pregunta.
- g) La pregunta 17: una respuesta afirmativa vale 2 puntos; una respuesta negativa, 1 punto.
- h) La pregunta 18: si la respuesta es ninguno, vale 3 puntos; si no hay identificación vale 1 punto.
- i) La pregunta 19: si hay identificación con 3 o más compañeros, vale 4 puntos; 2 vale 3 puntos.

tos; Uno vale 2 puntos, ninguno vale 1 punto.

j) La puntuación máxima teóricamente es de 74 puntos.

k) En cuanto a la forma de calificación de los enunciados axiológicos, se explica ampliamente más adelante en el METODO utilizado.

Después de elaborado el cuestionario, se hizo la prueba con 6 personas escogidas al azar, se modificaron las preguntas correspondientes y se les dió valor.

C) Cuestionario para ser contestado por los supervisores administrativos pertenecientes al primero y segundo nivel del Organigrama. Por ser este grupo uno de los más difíciles de entrevistar, se hizo verbal la entrevista, escribiendo las respuestas el entrevistador. Este cuestionario está formado como sigue:

1.- 7 preguntas abiertas, de las que:

- a) Una detecta la antigüedad del sujeto.
- b) Una pregunta en relación al desarrollo tenido en la Empresa:
  - desarrollo en cuanto a aprendizaje-
  - desarrollo técnico-
  - desarrollo económico-
- c) Una pregunta en relación a la satisfacción esperada por cualquier Empresa.
- d) Una pregunta en relación a la satisfacción obtenida por esta Empresa, de las mencio-

nadas en la anterior.

e) Una pregunta acerca del pronóstico de esta Empresa.

-dentro de la administración por objetivos-

-aportaciones administrativas logradas por el sujeto en su puesto-

f) Una pregunta en relación con la identificación del grupo del primer y segundo niveles del Organigrama.

g) Una pregunta de sugerencias como si fueran el dirigente.

2.- Se les pidió ordenarán jerárquicamente 10 enunciados inspirados en el libro de Siegel, p 341.

3.- FORMA DE CALIFICACION DEL tercer cuestionario.

a) la pregunta 2 tiene un valor máximo de 9 puntos. Por estar subdividida en tres preguntas a su vez:

- si hay aprendizaje: 3 puntos-

- si no hay aprendizaje: 1 punto-

- si hay desarrollo técnico 3 puntos-

- si no hay desarrollo técnico 1 punto-

- si hay desarrollo económico plenamente satisfecho 3 puntos; regularmente satisfecho 2 puntos; si no hay 1 punto.

b) la pregunta 3: 3 y más ideas valen 4 puntos;

- 2 ideas valen 3 puntos; 1 idea vale 2 puntos, ninguna se califica con 1 punto.
- c) la pregunta 4: 3 o más satisfacciones valen 4 puntos; 2 valen 3 puntos; 1 vale 2 puntos y ninguna vale 1 punto.
- d) la pregunta 5 se subdividió en dos preguntas a su vez, por ello valo máximo 8 puntos: por cada subdivisión, 3 o más ideas de buen pronóstico valen 4 puntos; 2 valen 3 puntos; una vale 2 puntos; ninguna o datos desfavorables para la Empresa, 1 punto.
- e) la pregunta 6: identificación con 3 o más gerentes vale 4 puntos; con 2 vale 3 puntos; con 1 vale 2 puntos; con ninguno vale 1 punto.
- f) la pregunta 7: 3 metas trazadas valen 4 puntos; 2 metas, 3 puntos; 1 meta, 2 puntos; ninguna meta 1 punto.
- g) La calificación máxima teóricamente hablando fué de 29 puntos.
- h) En cuanto a la forma de calificación de los enunciados axiológicos, se explica ampliamente más adelante en el METODO utilizado.

Para más detalles acerca de los tres cuestionarios, se recomienda ver los apéndices 1, 2 y 3 correspondientes a los cuestionarios 1, 2 y 3.

## 6.- PROCEDIMIENTO:

Se planeo aplicar los tres cuestionarios, proponer y dar solución a los problemas encontrados y a seis meses volver a evaluar al personal con los mismos cuestionarios, para observar y comparar resultados en relación a una serie de medidas ya tomadas y los cambios producidos en el personal.

A) Primero se aplicó el cuestionario a los obreros, porque se dieron las facilidades. Se trató de aplicar a la población total de obreros, aplicándose únicamente a 115 personas; pues los 55 restantes estaban de vacaciones, incapacitados o no se presentaron a trabajar ese día. La aplicación se hizo en grupos de 12 a 15 individuos, utilizando el comedor para tal fin. Se pidió la colaboración de los mandos intermedios, para que fueran ellos quienes enviaran a los obreros al lugar antes indicado. Se les explicó el objeto de la investigación, motivándolos para que contestaran. El tiempo que duró la aplicación del cuestionario, fué aproximadamente de una semana.

B) Una vez aplicado el cuestionario número uno, se procedió con el segundo cuestionario, para que fuera contestado por los empleados y supervisores tanto administrativos como de línea de mandos intermedios. Se repartió a cada sujeto un cuestionario, dándole un máximo de 30 minutos para que lo contestará en su lugar de trabajo; se les dió la explicación de los objetivos de la investigación, pidiéndoles sinceridad y anonimato. Se identificó al grupo de supervisores, del grupo de empleados, recolectando los cuestionarios de éstos en un buzón y sacándolos antes de recoger los de los demás empleados. Se aplicó a la totalidad de los supervisores de mandos intermedios y al 56% de la población de los empleados, porque el resto no quiso contestar.

C) En cuanto al tercer cuestionario, fué aplicado a supervisores administrativos del primer y segundo nivel, en un porcentaje del 75% de la población total, por ser el resto de nuevo ingreso. Se les interrogó en su lugar de trabajo, de uno por uno; escribiendo las respuestas el entrevistador.

## 7.- METODO.

### 1.- Tabulación y calificación de los cuestionarios:

Las respuestas se tabularon y codificaron para obtener una calificación global de cada individuo (de cada cuestionario); en el caso de las preguntas para detectar las actitudes. Para obtener una idea de lo que opinan los individuos, de las respuestas cerradas, se sacaron porcentajes según las opciones presentadas en cada reactivo (CIERTO, FALSO u OMISION de respuesta). En el caso de las preguntas abiertas y de los cuestionarios 2 y 3, se desglosaron las respuestas por ideas; por ejemplo si en un reactivo los individuos dieron varias respuestas, éstas se clasificaron por temas o inclusive por palabras utilizadas, se tabularon y se sacaron porcentajes. Hay reactivos que produjeron iguales grupos de respuestas en diferentes individuos; entonces se obtuvo el porcentaje por grupos y así se presentan en la descripción de los resultados.

2.- En el caso de la jerarquía axiológica cuyo fin es medir taxonómicamente las motivaciones, se sumaron los resultados horizontalmente un cuestionario con otro, en el mismo renglón. En los tres cuestionarios de jerarquía axiológica, se presentan 10 enunciados que son diferentes en su presentación entre el grupo de obreros

el grupo de empleados y supervisores de mandos intermedios y el grupo de supervisores del primero y segundo nivel del Organigrama, sin embargo en cada cuestionario (primero, segundo o tercero) se guarda el mismo orden para sumar los resultados de la siguiente forma: si un individuo valoró el reconocimiento con el número uno, otro con el número cuatro, un tercer individuo con el número tres, un cuarto individuo con el número dos; sumándolos dan 10 y así sucesivamente con el total de la muestra y en cada reactivo, dan por resultado en las sumas menores los factores más importantes en cada grupo que contestó y en las sumas mayores los factores sin importancia para cada grupo. De este modo se clasificaron los 10 factores uno por uno. (Ver apéndices 1, 2 y 3). También para darse una idea de la opinión de la mayoría, se presentan los resultados además en porcentajes.

8.- TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LOS DATOS: En cada cuestionario se obtuvieron medidas estadísticas de tendencia central y desviación estándar, con el objeto de hacer un análisis de varianza entre la primera y la segunda aplicación antes mencionada, planeada a seis meses de distancia de la primera, por cada grupo. En el caso de la información referente a edades, escolaridad y antigüedad, se obtuvieron: en las edades, medidas de tendencia central; en escolaridad y antigüedad porcentajes según las características de cada dato.

9.- DESCRIPCION DE LA MUESTRA.

A) El primer grupo de este estudio, está formado por trabajadores (o-  
breros) sindicalizados; la mayoría con educación elemental, que \_  
no todos terminaron. Son gente de provincia, algunos campesinos  
que se trasladaron al D.F. buscando una mejor forma de vivir.  
Pocos han tenido la oportunidad de estudiar un curso de Máquinas  
y Herramientas, de los que imparten el Seguro Social o ARMO, \_  
necesario para desempeñar bien su trabajo en esta Empresa, ya \_  
que son las máquinas que se tienen.

B) El segundo grupo, se dividió a su vez en dos subgrupos:

\* a) Grupo de sujetos cuyo promedio de estudios es la secundaria, \_  
(algunos estudian la preparatoria o los primeros grados de enseñan-  
za superior), no tienen a su cargo la responsabilidad de ningún \_  
subordinado. Este grupo está formado por los empleados de sala-  
rio mínimo, tomadores de tiempo, inspectores de control de cali-  
dad, etc. (Ver Organigrama).

\* b) Grupo de empleados con nivel en el Organigrama de mandos  
intermedios, exceptuando el segundo nivel. La mayoría tiene edu-  
cación preparatoria, (o vocacional) o están estudiando o terminan-  
do una profesión.

\* c) El tercer grupo, corresponde a los supervisores administrativos  
del primero y segundo nivel del Organigrama. La mayoría son \_  
pasantes, algunos han hecho carrera dentro del grupo industrial al  
que pertenece esta Empresa.



Al iniciarse este estudio se pretendió controlar la edad, antigüedad y escolaridad, pero la gente se resistió a dar estos datos, por lo cual se tienen de la población en general de la Empresa, tres gráficas con los correspondientes datos; tomados del archivo de personal, de los expedientes que se encontraron en ese momento.

La gráfica de edades muestra que la población de esta Empresa es joven, el 75% de los casos cuenta con 29 años como máximo. (Ver gráfica No. 1).

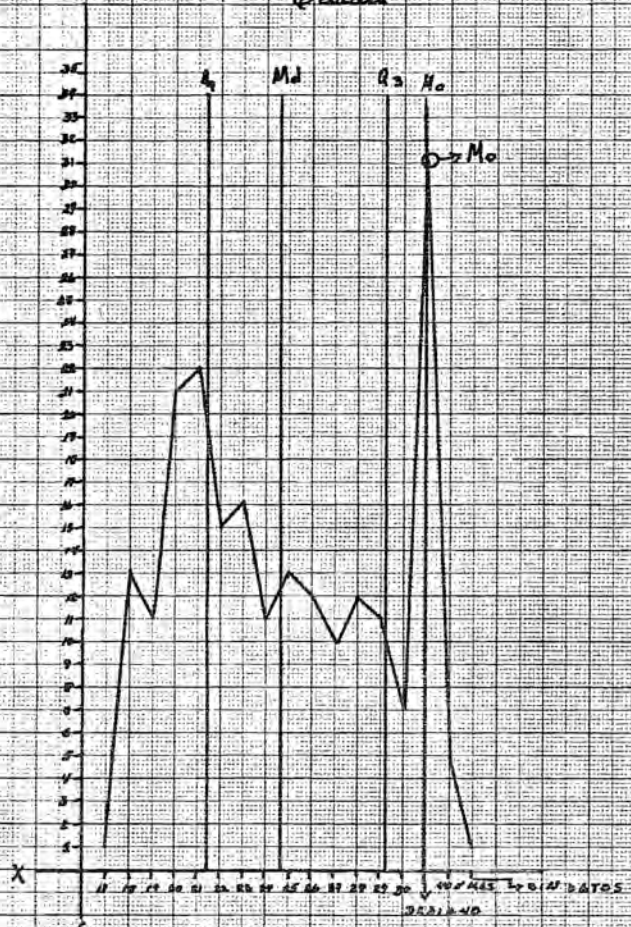
La población total de la Empresa está formada por 170 obreros y 66 empleados.

La gráfica de escolaridad tiene una cresta en el segundo rango, que pertenece a los estudios entre el 4o. y 6o. grado de primaria, con una frecuencia de 107, la que corresponde al 45% de los casos en su totalidad obreros; los rangos de profesional y comercio con el 11.4% y el 4.6% respectivamente, son del grupo de empleados. (Ver gráfica No. 2).

La gráfica de antigüedad corresponde también a la población general, en donde se puede apreciar que el 50% de los casos, han sido contratados en los últimos 18 meses. (Ver gráfica No. 3).

Gráfica No. 1

"Edades"



X = edades  
f = frecuencias  
N = 212

SUMAR LOS DATOS DEBIDO

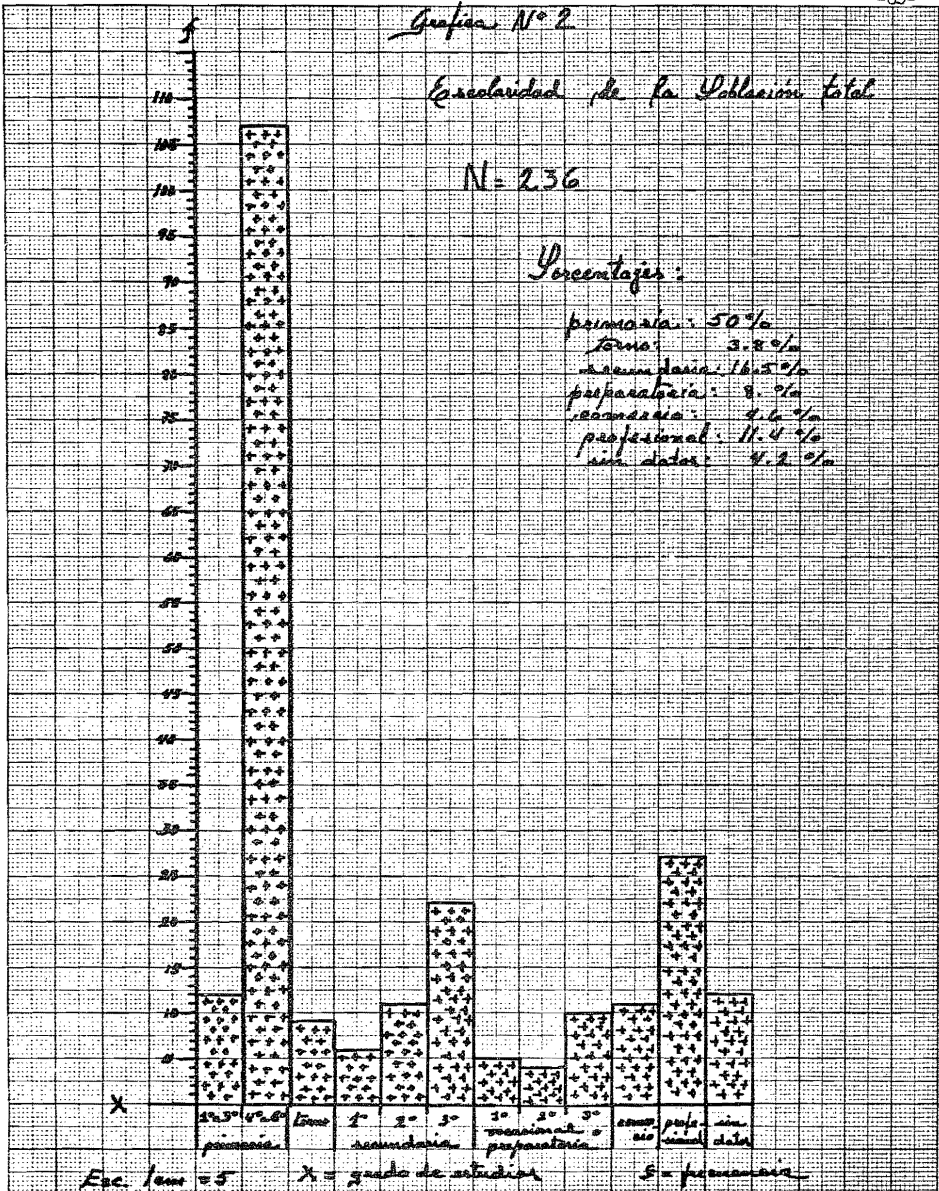
Gráfica N° 2

Escolaridad de la Población Total

N = 236

Porcentajes:

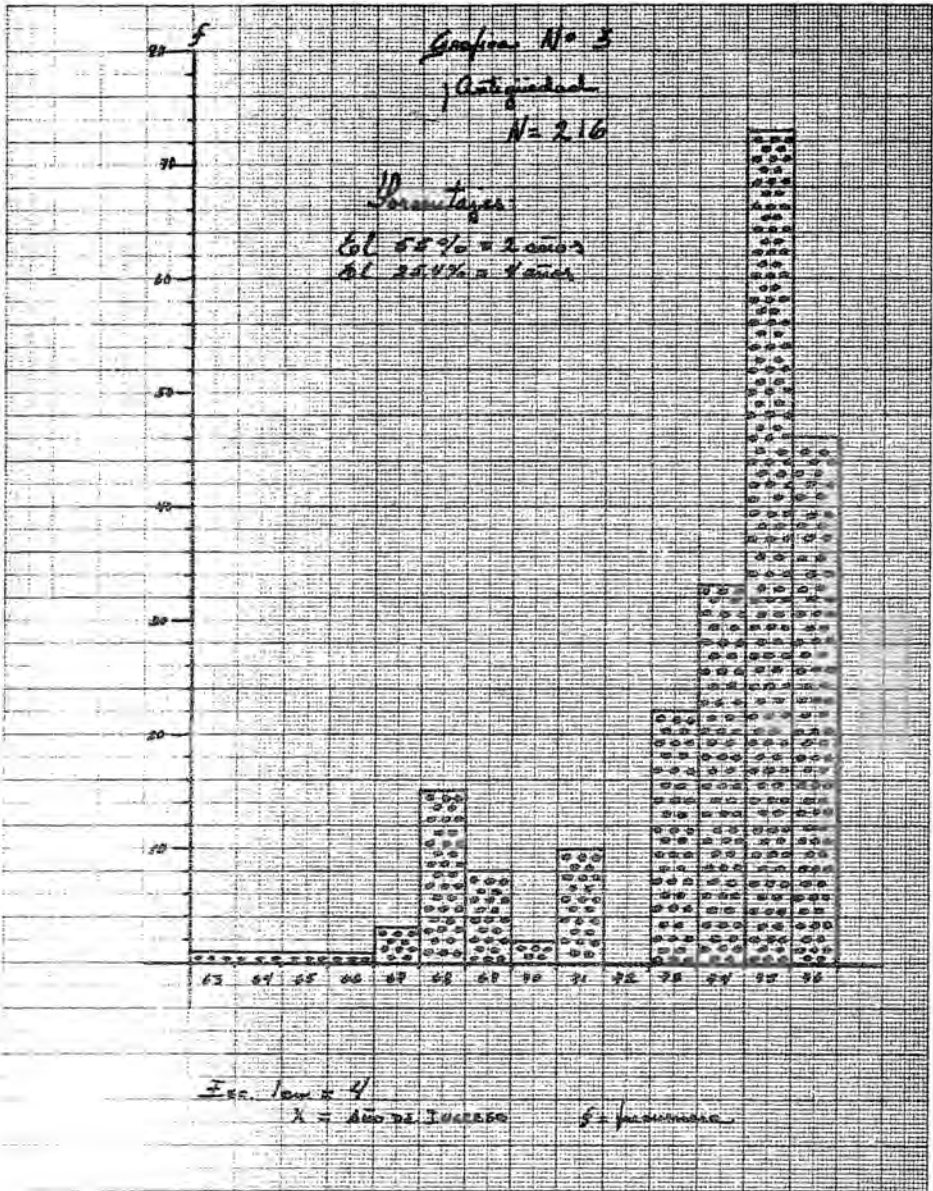
- primaria: 50%
- terno: 3.8%
- secundaria: 16.5%
- preparatoria: 8.0%
- comercial: 4.6%
- profesional: 11.4%
- sin datos: 4.2%



Eje. Y = f

X = grado de estudios

f = frecuencia



## 10.- DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS:

A) Cuestionario aplicado a los obreros.

La calificación máxima en la medición de las actitudes fué de 77 puntos sobre 87 puntos. (Ver gráfica No. 4).

### CALIFICACIONES PROMEDIO

.....

M:- 58.05       $S^2$ :- 204.64

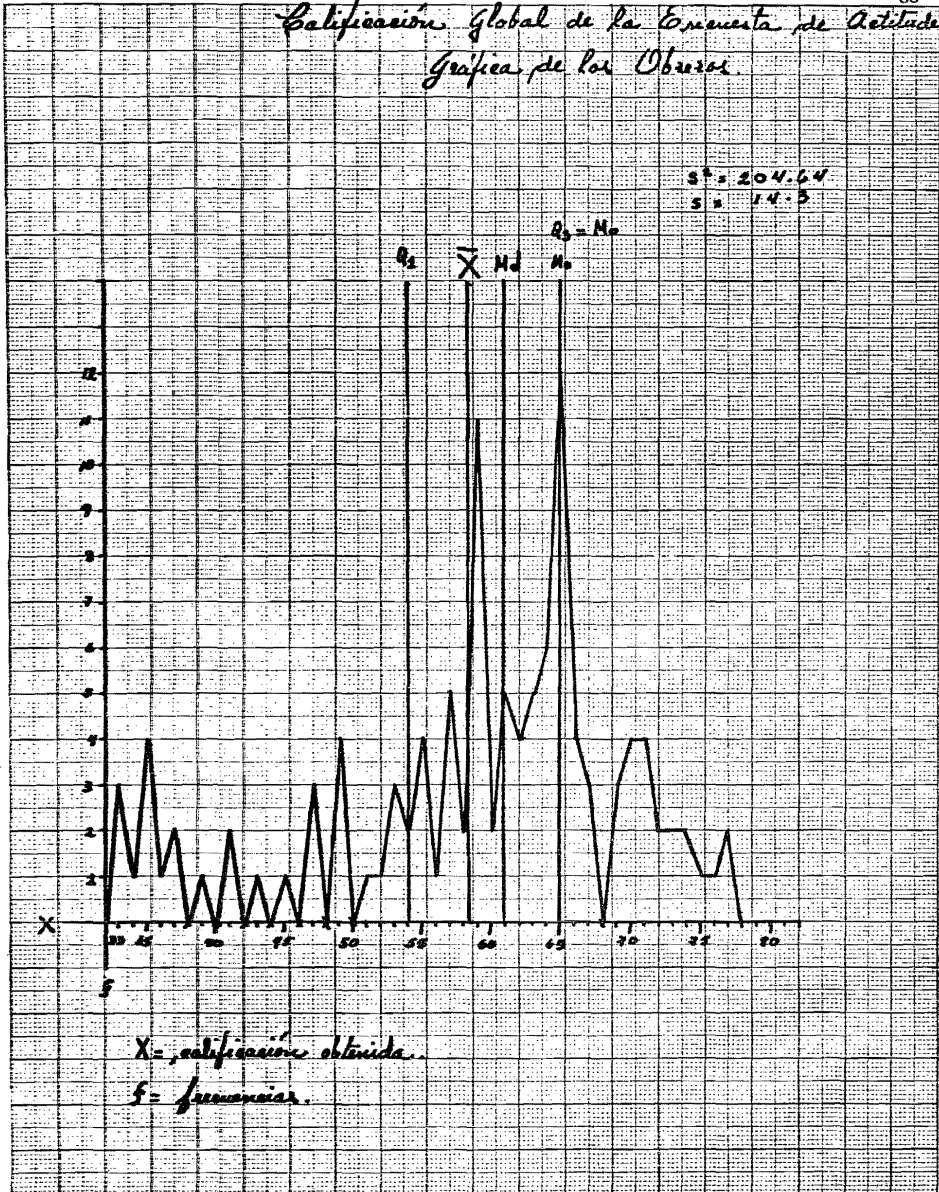
Mo.:- 65      S :- 14.3

Md.:- 61

NOTA: Los resultados se analizaron sin tomar en cuenta los turnos, a pesar de que se quiso destacarlos en las gráficas, solamente para dar una idea del ambiente que prevalecía en el momento de aplicación de los cuestionarios, en los correspondientes turnos. No se pudo hacer el análisis tomando en cuenta los turnos, puesto que constantemente cambian a las personas de turno. Los resultados se presentan sin seguir el orden dado a las preguntas, porque se analizaron por temas, reuniendo las preguntas en sus respectivos grupos.

GRAFICA N° 4

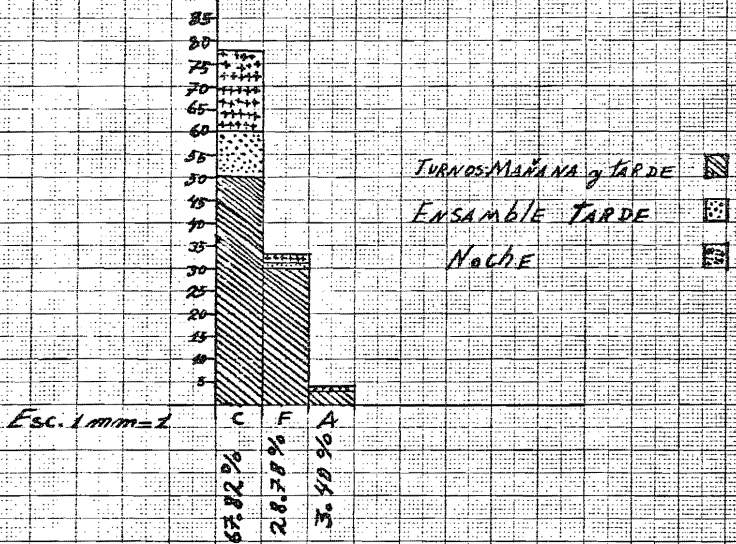
Calificación Global de la Encuesta de Actitudes  
Gráfica de los Obreros



PREGUNTA NUMERO 1

-¿Existe colaboración entre supervisores y trabajadores?

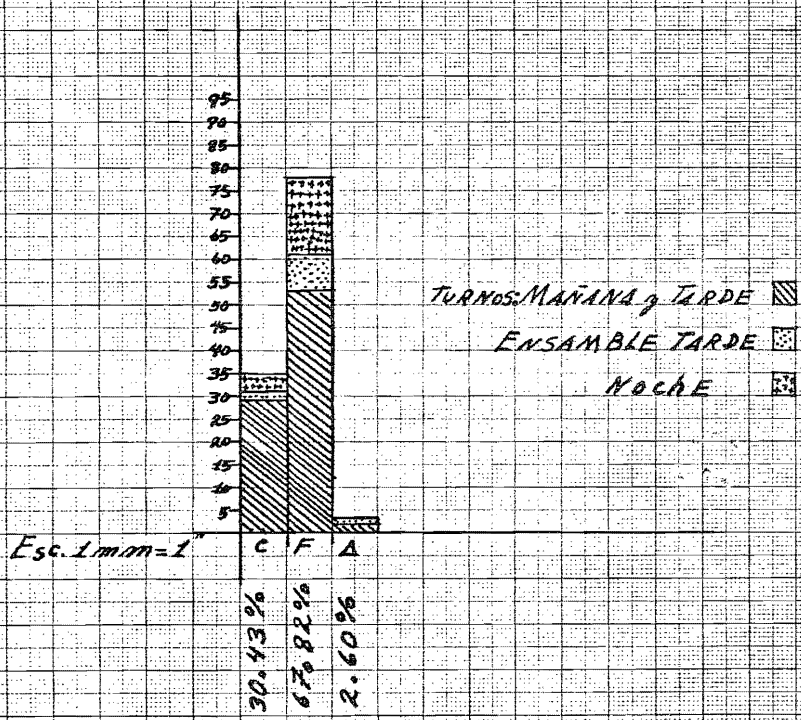
El 68% opina que existe colaboración entre supervisores y trabajadores.



PREGUNTA No. 4

- Me gustaría que no hubiera supervisión en mi trabajo. -

El 68% opina que debe haber supervisión sobre el trabajo.

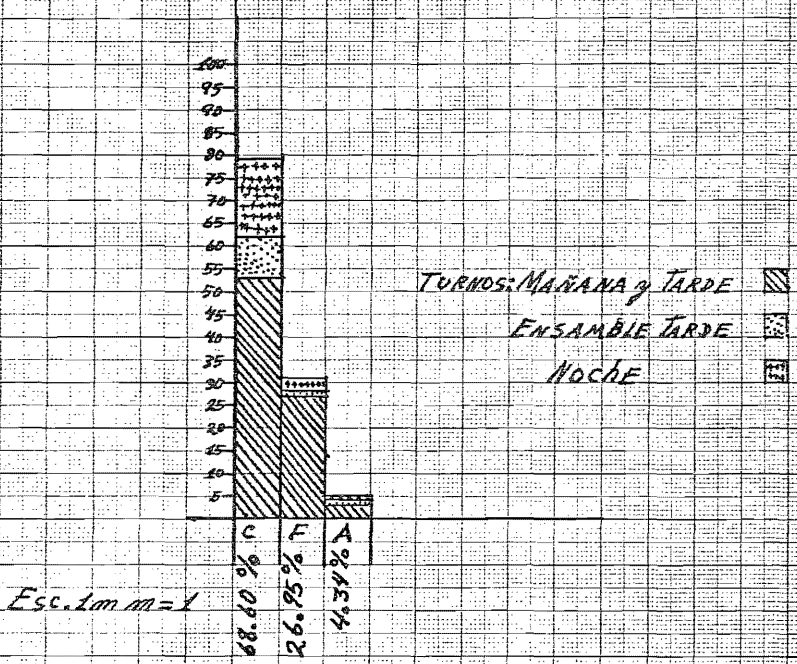




PREGUNTA No. 6

- Tengo libertad de discutir con el supervisor los problemas que se me presentan en producción.

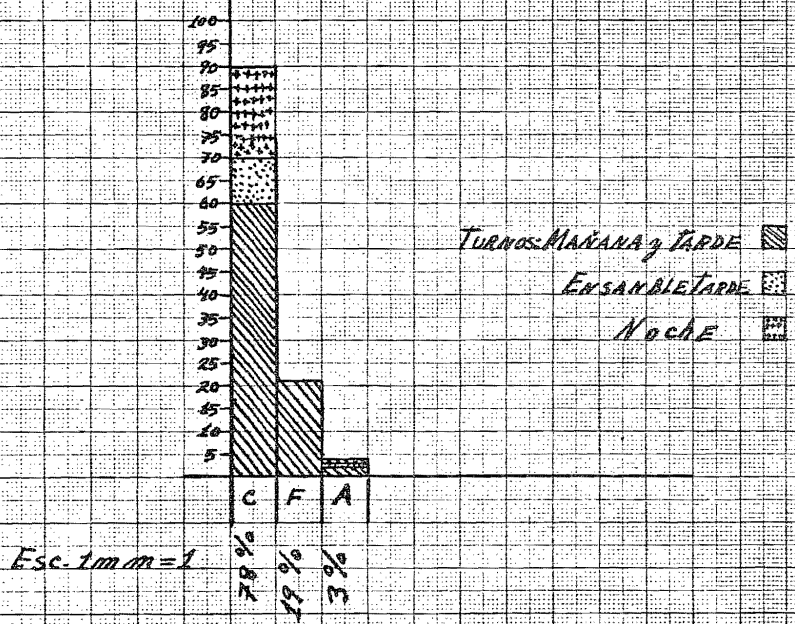
El 69% opina que sí la hay.



PREGUNTA No. 8

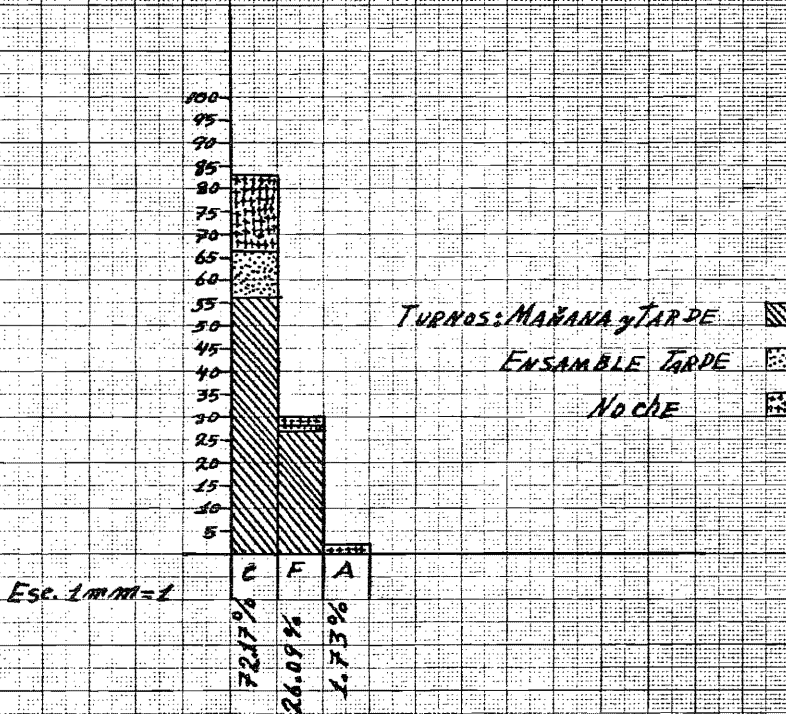
- Mi supervisor me hace sentir que el trabajo que estoy haciendo vale la pena. -

- El 78% pienso que el supervisor hace sentir que el trabajo realizado vale la pena.



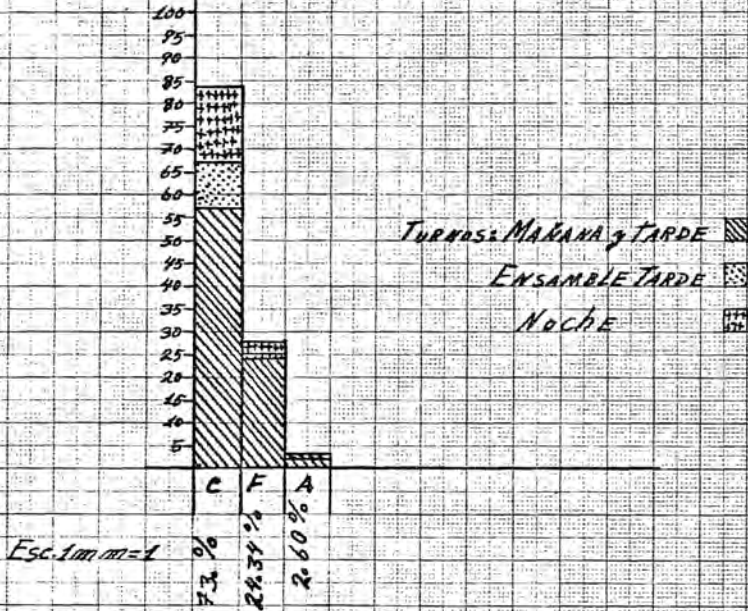
PREGUNTA No. 10

- Me gusta la ayuda que me proporciona mi supervisor.
- Al 72% le gusta la ayuda proporcionada por el supervisor.



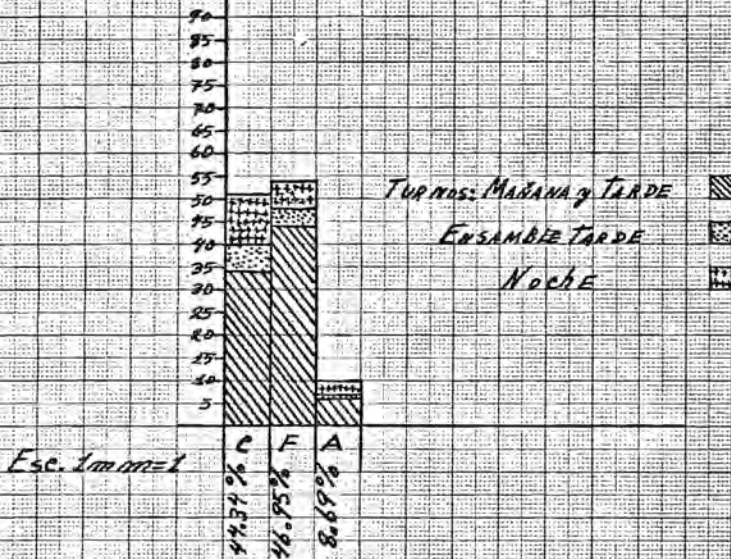
PREGUNTA No. 13

- Existe amistad entre mi supervisor y yo, y eso me gusta.
- Al 73% le gusta la amistad existente entre el supervisor y él mismo.



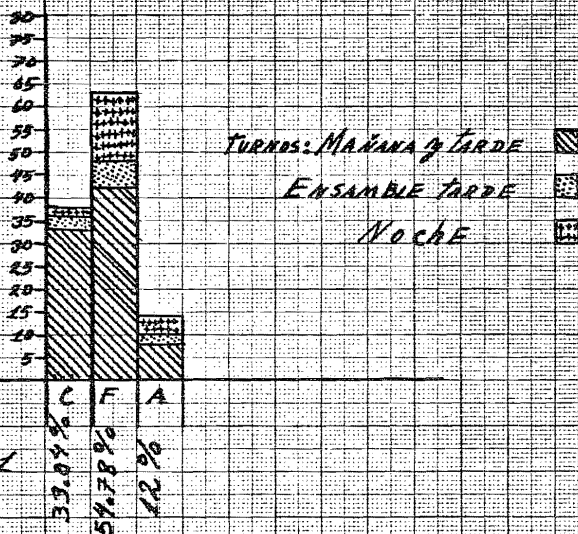
PREGUNTA No. 15

- Puedo discutir mis problemas personales con mi supervisor.
- Al 47% te parece que no puede discutir los problemas personales con el supervisor.



PREGUNTA No. 17

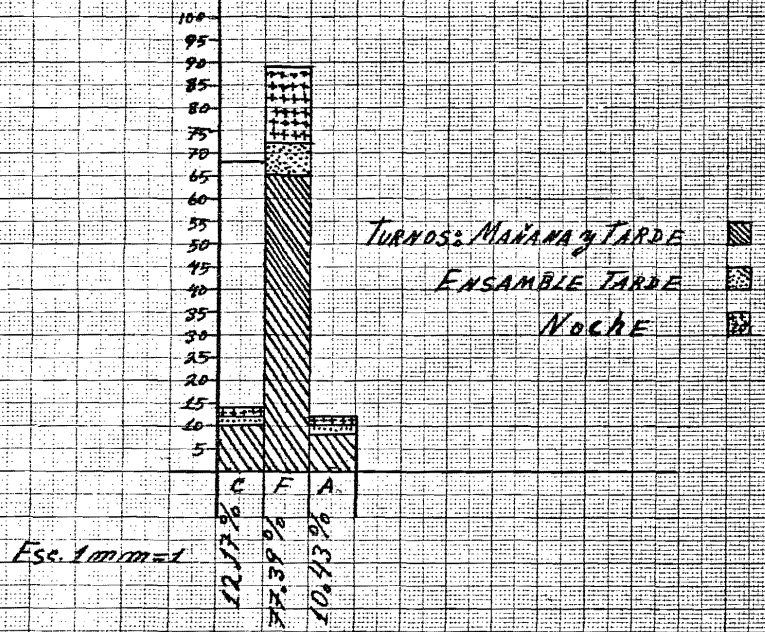
- La mayoría de mis compañeros que han renunciado, lo han hecho por culpa del Supervisor.
- El 55 % opina que el supervisor no ha sido culpable de la renuncia de sus compañeros, mientras que el 33% siente que sus compañeros han renunciado por culpa del supervisor.





PREGUNTA n.º 19

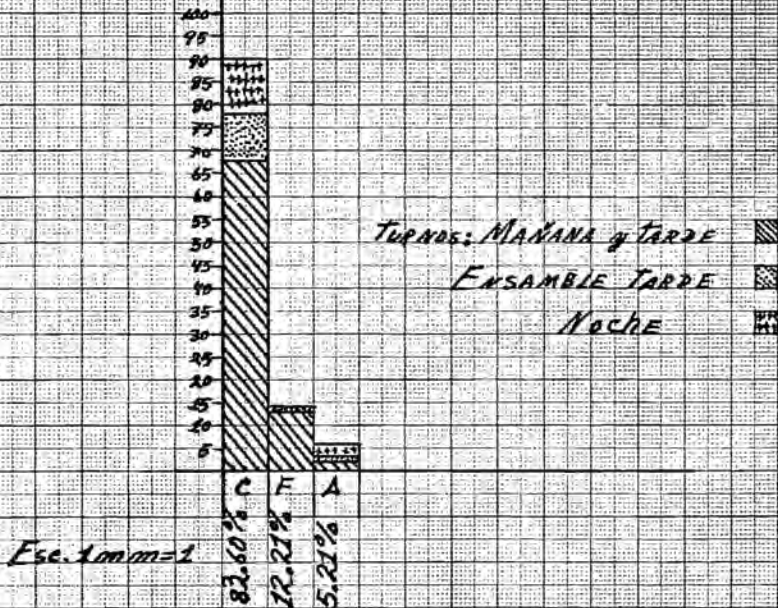
- Hay veces que la calificación que hace mi supervisor de la gente que tiene a su cargo, la hace en función de la amistad que existe entre él y algunos compañeros.
- El 77% opina que el Supervisor hace una valuación correcta, sin dejarse influenciar por efectos de personalidad o afecto.



PREGUNTA No. 20

- Me gusta que mi supervisor haga todo lo posible por cumplir con las metas de la Empresa.-

- Al 84% le agrada que el supervisor cumpla con las metas que la Empresa marca.

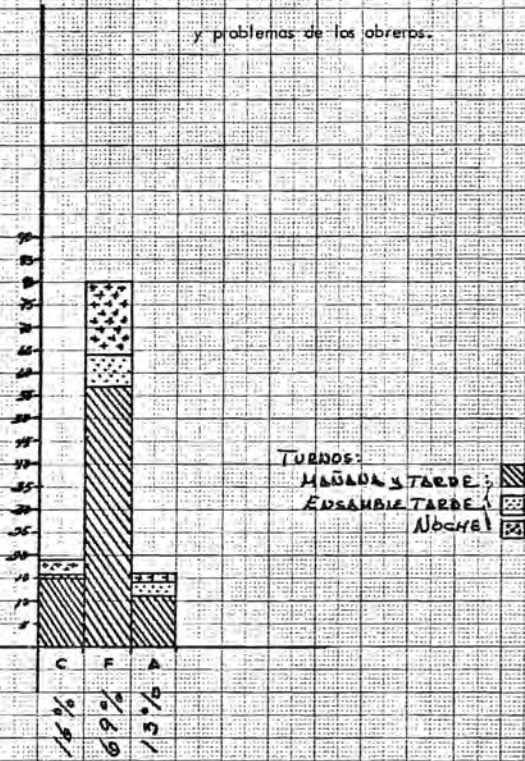




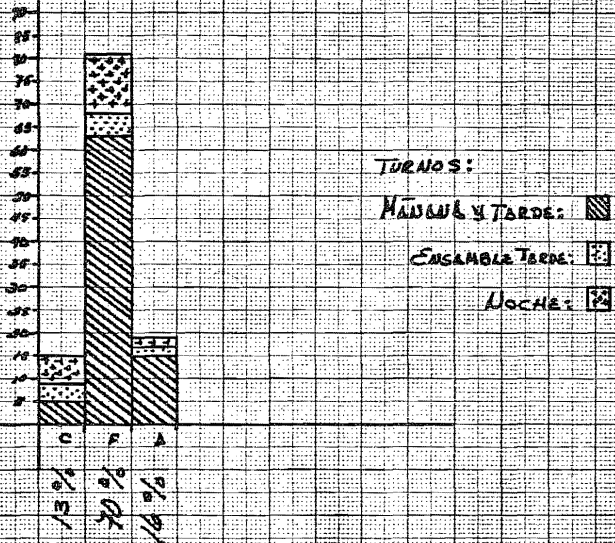
PREGUNTA No. 21

- Mi supervisor atiende los problemas y quejas de los obreros. -

- El 69% opina que el supervisor no atiende las quejas y problemas de los obreros. -



- Mi supervisor resuelve los problemas técnicos que se les presentan a los obreros.-
- El 70% opina que el supervisor no resuelve los problemas técnicos que se les presentan a los obreros.

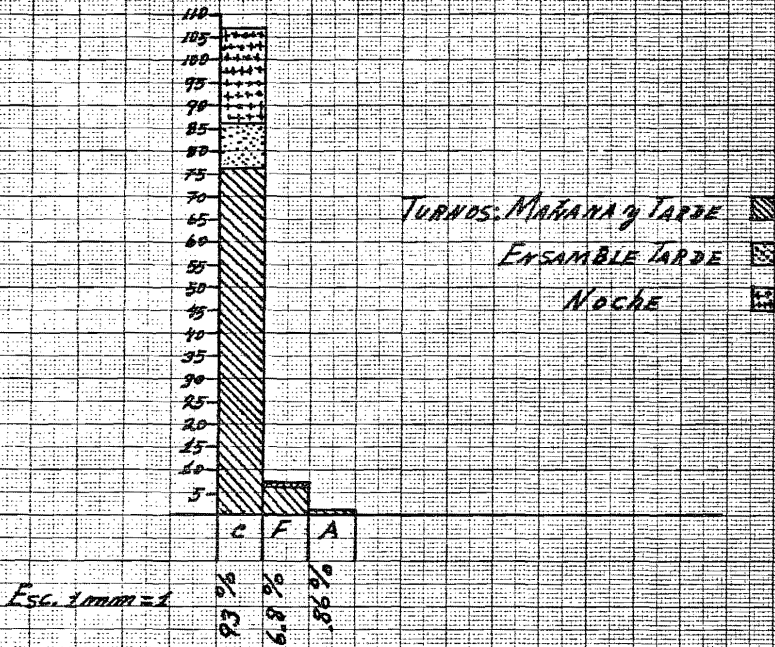


En relación a la satisfacción por el trabajo, se tiene:

PREGUNTA No. 5

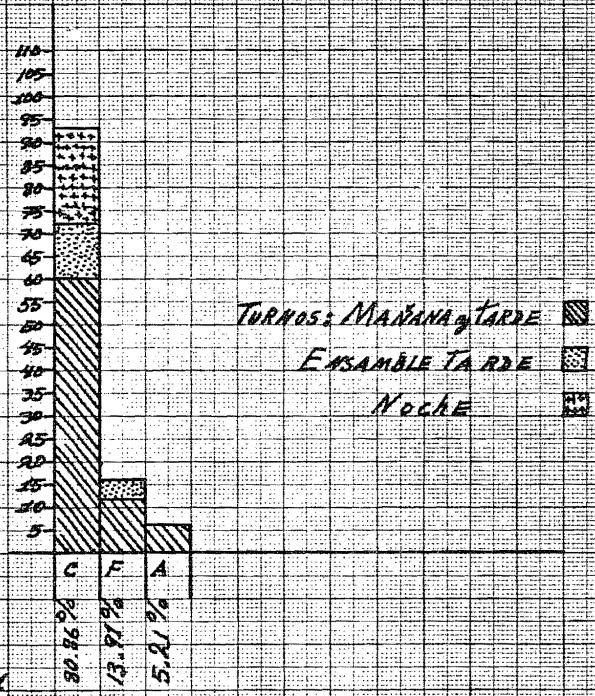
- Cuando estoy trabajando aumento mis conocimientos en la materia.-

- El 93% opina que aumenta sus conocimientos con la rutina de su trabajo.



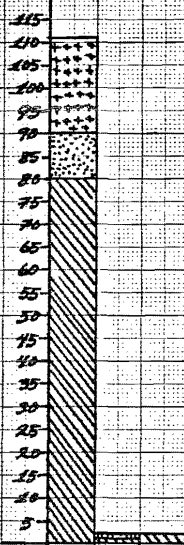
PREGUNTA No. 7

- Mi trabajo me ayuda a satisfacer las inclinaciones, vocaciones y gustos que nacen en mí.-
- El 81% siente satisfacción por el oficio que ha escogido para trabajar y vivir de él.-



PREGUNTA No. 9

- Me gusta mi trabajo.-
- Al 96% te gusta su trabajo.

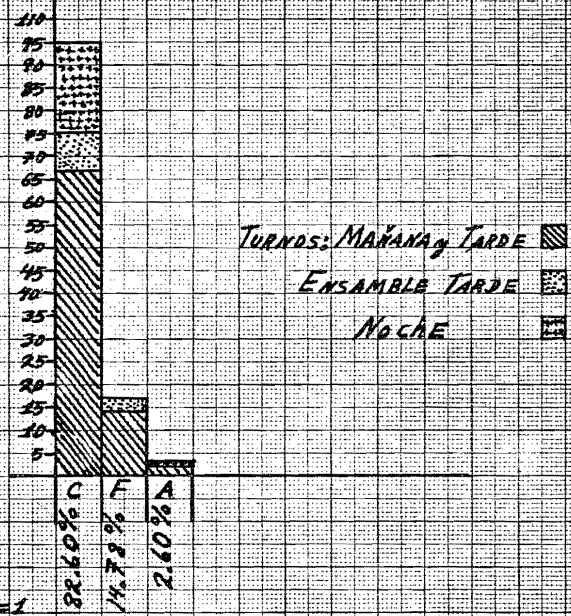


TURNOS: MANANA TARDE  
ENSAMBLE TARDE  
NOCHE

	C	F	A
Esc. 1mm=1	96%	1.73%	1.73%

PREGUNTA No. 12

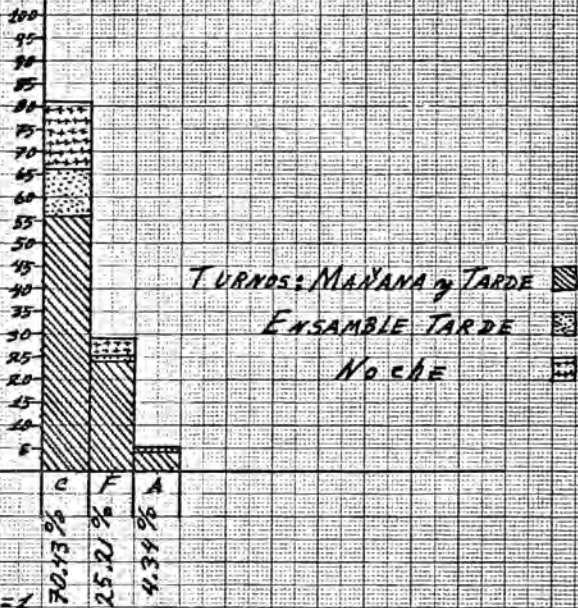
- Mi trabajo es el medio para los fines que me he trazado.
- El 83% piensa que su trabajo es el medio adecuado para lograr sus fines personales.





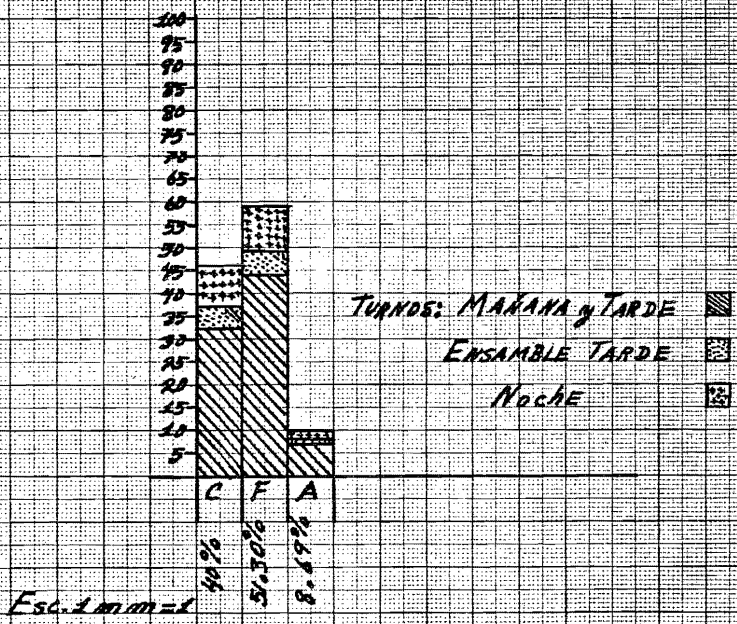
PREGUNTA No. 14

- Me siento identificado con la Empresa.-
- El 70% se identifica con la Empresa.



PREGUNTA No. 16

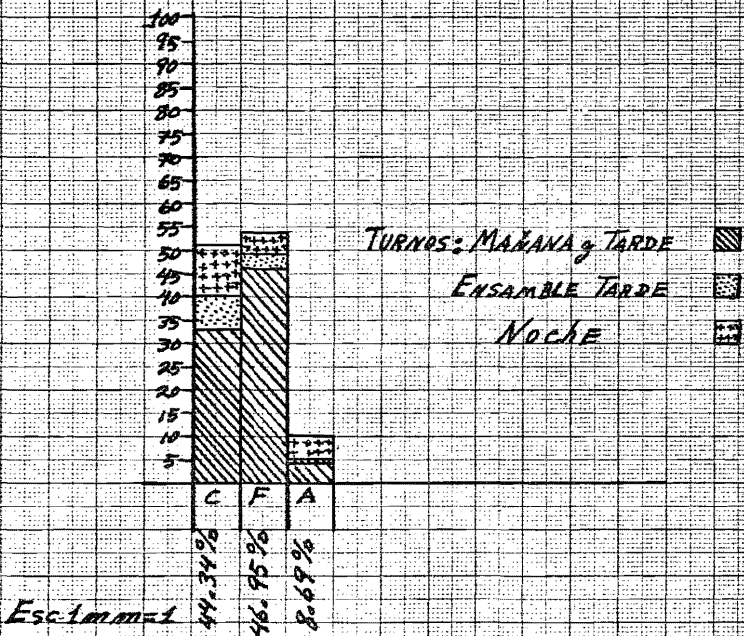
- Me agrada el trabajo, aunque siento que no estoy realizando un importante empleo.
- El 51% opina que no está realizando un trabajo importante dentro de la Empresa.





PREGUNTA No. 18:

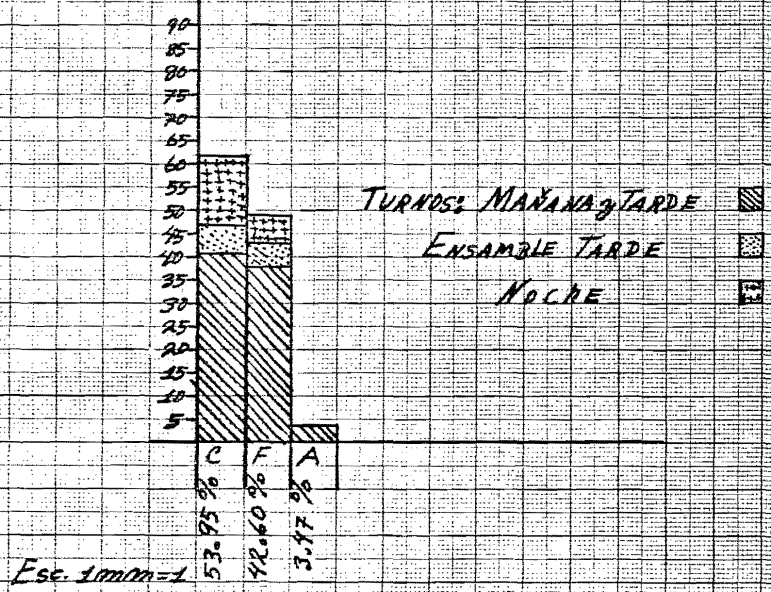
- La Empresa se preocupa porque los trabajadores aprendan bien su empleo.
- El 47% opina que la Empresa no se preocupa porque los trabajadores aprendan bien su empleo.



En relación a la seguridad industrial:

PREGUNTA No. 2

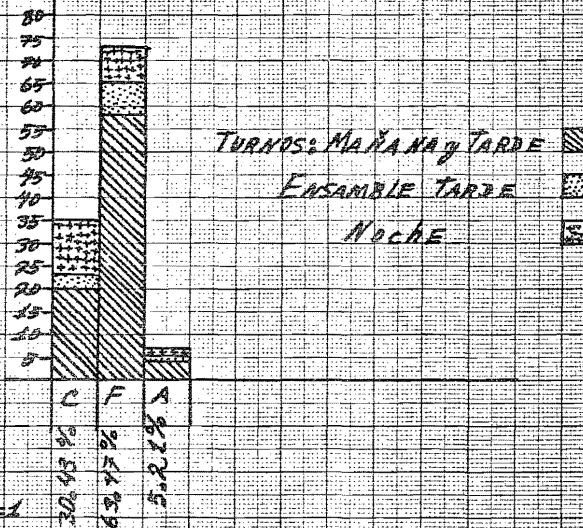
- Los accidentes de trabajo se pueden evitar, porque contamos con los medios adecuados de seguridad.
- El 43% opina que los accidentes de trabajo acontecen por falta de medios de seguridad.



En relación a la comunicación con la administración:

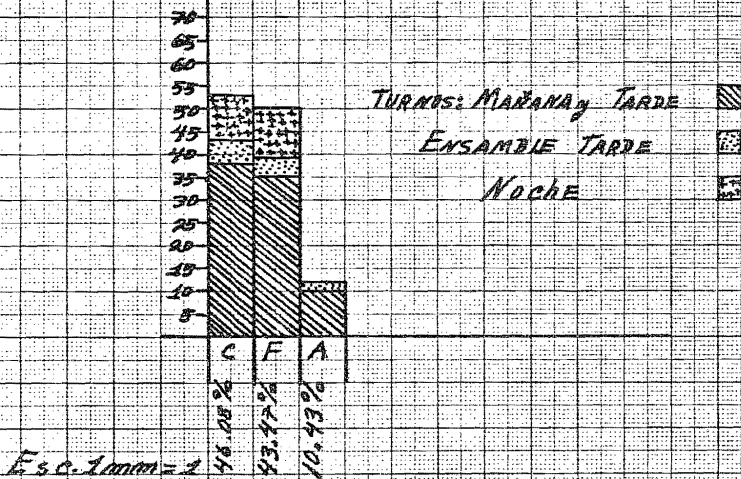
PREGUNTA No. 3

- He recibido explicación detallada de los cambios, políticas y procedimientos de la Compañía.-
- El 64% opina no haber recibido esa información.



PREGUNTA No. 11

- La Administración explica detalladamente todas las cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo.-
- El 44% opina que no recibe explicación de las cláusulas del contrato.



## Preguntas abiertas del cuestionario No. 1.

### PREGUNTA No. 1

¿Qué le parece la información que proporciona la Administración?

- El 49% opina que la información recibida por la Administración es: "regular, normal, buena, aceptable." El 51 % dice que es: "incompleta, nula o no recibe."

### PREGUNTA No. 2

¿Recibe toda la información que requiere o necesita?

- El 27% opina que no recibe información, "solo cuando se les castiga; casi nunca recibe información por falta de orden (en la administración), algunas veces recibe información".
- Otro 27 opina que sí recibe información.
- El 14% opina que: "recibe información cuando la solicita, que es muy lenta, incompleta, que necesitan más información con respecto a las normas de la Empresa, se sienten extraños por falta de información".
- El 32% se abstuvo de opinar.

### PREGUNTA No. 3

¿Recibe usted esa información con rapidez o muy lenta?

Del 100% de las personas que contestaron el cuestionario; opinan como sigue:

- El 40% "recibe la información inmediatamente, cuando la necesita, normal, con rapidez".
- El 43% dentro del cual está el 27% más el 14% de la pregunta No. 2. - siente que la información es: "muy lenta, incompleta, no hay quién la dé, cuando la dan ya es demasiado tarde, cuando la necesitan la preguntan, o no reciben información".
- El 17% se abstuvo de opinar.

#### PREGUNTA No. 4

¿Cómo se podría mejorar el flujo de información en su sección?

- El 37% no supo decir como.
- El 39% siente que no hay comunicación y opina que debe haber a través de lo siguiente: "con boletines de información, general y detallada; por medio de memorándum; con planos; que haya organización".
- El 24 % que siente que hay información opinan que: "se mejorará la información si ellos la solicitan; haciendo un esfuerzo por parte del trabajador y voluntad de la Empresa; en el pizarrón y con la verdad, entrevistando al personal". (Hay muy poca diferencia con las preguntas anteriores en el porcentaje de los que sienten que no hay comunicación).

#### JERARQUIA AXIOLOGICA PARA DETECTAR LAS MOTIVACIONES

Cuestionario correspondiente a los obreros. Se mencionaran los lugares que sumen un porcentaje importante unicamente. Calificación dada en porcentajes:

##### 1.- QUE LE RECONOZCAN LA LABOR QUE USTED HACE EN SU TRABAJO

- El 64% de los sujetos lo mencionan entre los cuatro primeros lugares.
- El 5 % lo menciona entre el 5o. y 7o. lugar.
- El 17 % lo menciona entre el 8o. y 10o. lugar
- El resto se abstuvo de contestar.

##### 2.- QUE USTED TRABAJE EN LO QUE A USTED LE GUSTA HACER

- El 60% de la muestra dentro de los 5 primeros lugares.

- El 13% le dá un lugar entre el 6o. y 7o. valor.
- El 21 % del 8o. al 10o. lugar.
- El 6% restante se abstiene de opinar.

### 3.- UN AMBIENTE AMIGABLE CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

- El 59% no le dá importancia.
- El 26% le dá una importancia entre el 1o. y 4o. lugar.

### 4.- QUE EXISTA UN PAGO JUSTO POR EL TRABAJO QUE USTED HAGA

- El 53% de los sujetos tiene interés en recibir un sueldo por la labor que hace y lo coloca entre el 1o. y 4o. lugar.
- El 29% le dá una jerarquía entre el 5o. y 7o. lugar.
- Al 13% le interesa entre el 8o. y 10o. lugar.
- El 4% restante se abstiene de opinar.

### 5.- TENER SEGURO SOCIAL

- El 51% le dá una jerarquía entre el 5o. y el 8o. lugar.
- El 31% del 1o. al 4o. lugar.
- El 11% del 9o. al 10o. lugar.
- El 5% se abstiene de opinar.

### 6.- HACER CARRERA DENTRO DE LA EMPRESA (DESARROLLO)

- Al 61% le interesa dentro de los cuatro primeros lugares.
- El 13% lo coloca del 8o. al 10o. lugar.
- El 22% lo coloca del 5o. al 7o. lugar (en el centro).
- El 4% se abstiene de opinar.

#### 7.- TENER VACACIONES Y DIAS LIBRES

- El 63% le dá del 5o. al 8o. lugar.
- El 18% lo colocan en el 9o. y 10o. lugar.
- El 13% del 1o. al 4o. lugar.
- El 5% se abstiene de opinar.

#### 8.- TENER PLANTA

- El 60% le dá un valor del 1o. al 5o. lugar.
- El 26% le dá un valor del 6o. al 8o. lugar.
- El 8% le dá un valor del 9o. al 10o. lugar.
- El 5% se abstiene de opinar.

#### 9.- TENER UN JEFE JUSTO

- El 72% lo coloca del 6o. al 10o. lugar.
- El 23% lo coloca del 1o. al 5o. lugar.
- El 4% se abstiene de opinar.

#### 10.- QUE ME JUBILEN CUANDO TENGA EL TIEMPO SUFICIENTE EN EL TRABAJO.

- El 20% lo valora entre el 1o. y 4o. lugar.
- El 24% lo valora entre el 5o. y 7o. lugar.
- El 52% lo valora entre el 8o. y 10o. lugar.
- El 4% se abstiene de opinar.

#### ORDEN JERARQUICO DE VALORES POR FRECUENCIA ACUMULADA:

1o. Que le reconozcan la labor que usted hace en su trabajo.

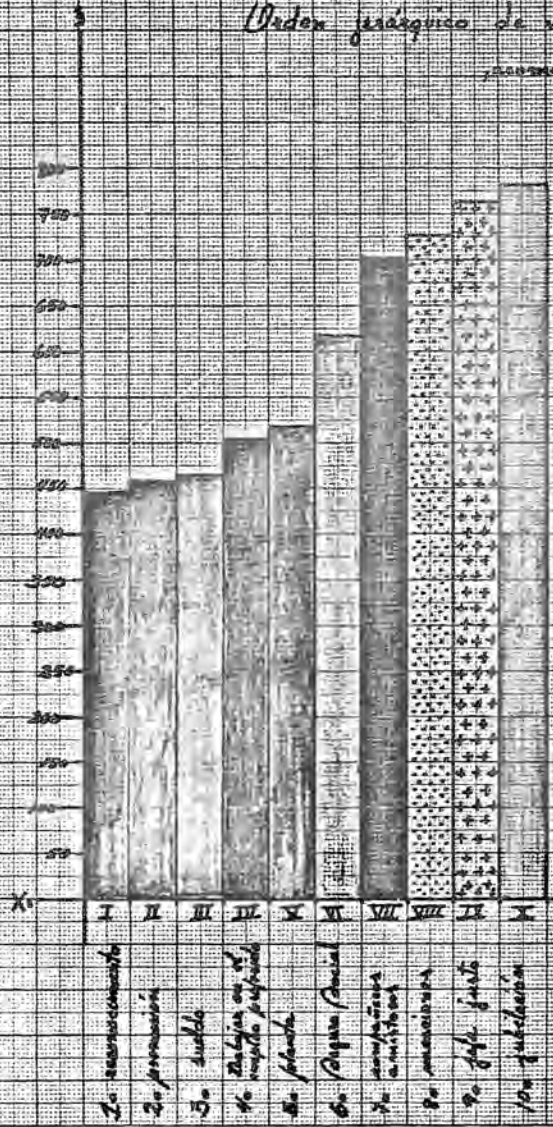


- 2o. Hacer carrera dentro de la Empresa.
- 3o. Que exista un pago justo por el trabajo que usted haga.
- 4o. Tener Planta.
- 5o. Que usted trabaje en lo que a usted le gusta hacer.
- 6o. Tener Seguro Social.
- 7o. Un ambiente amigable con los compañeros de trabajo.
- 8o. Tener un jefe que sea justo.
- 9o. Que me jubilen cuando tenga el tiempo suficiente en el trabajo.
- 10o. Tener vacaciones y días libres.

(Ver la gráfica de la siguiente página).

Gráfica de Obras

Orden jerárquico de valores por fase de construcción



## 10.- DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS:

B) Cuestionario aplicado a Empleados y Supervisores, tanto de línea como administrativos, de mandos intermedios.

Brevemente se recordarán algunas características de esta muestra: Los individuos de esta muestra del grupo de empleados, pertenecen a las diferentes áreas mencionadas en el Organigrama. La escolaridad mínima de los empleados es de 3er. grado de secundaria y la máxima del primer semestre de alguna carrera de Enseñanza Superior.

En cuanto a los supervisores, están a la mitad del estudio de alguna carrera de estudios Superiores, son pasantes o técnicos medios.

La calificación máxima en la medición de las actitudes 52 puntos sobre 74 puntos. El promedio en los empleados fue de 40.83 y en los supervisores el promedio fue de 39.35 con una calificación máxima de 55 puntos para los últimos. (Ver las siguientes gráficas).

### ANALISIS DE LA VARIANZA

#### CUESTIONARIO DE EMPLEADOS Y SUPERVISORES DE MANDOS INTERMEDIOS

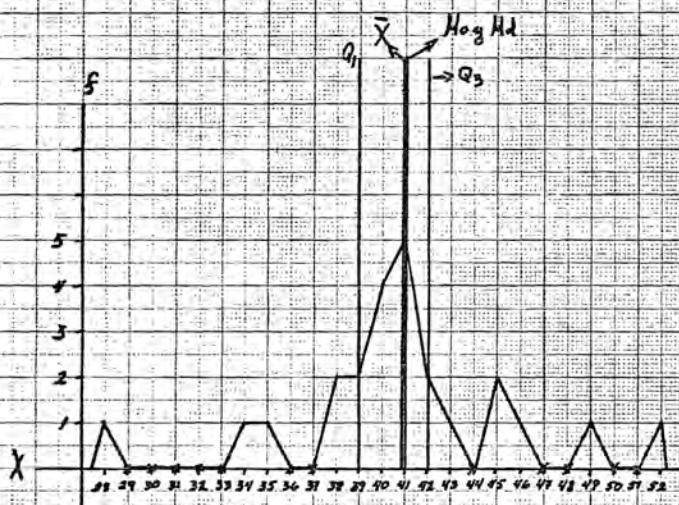
Grupo de empleados	Grupo de Supervisores
M:- 40.83	M:- 39.35
S <sup>2</sup> :- 23.10	S <sup>2</sup> :- 224
S:- 4.80	S:- 14.9
N: 24	N: 14

TABLA DE PROCEDENCIA:

Procedencia	SC	gl	mc	F
eg	19.26	1	19.26	4.97 *
ig	3,447.56	36	95.76	
tot	3,466.82	37		

\*Pr < 0.05

EMPLEADOS  
GRAFICA DE "ACTITUDES"  
N=24

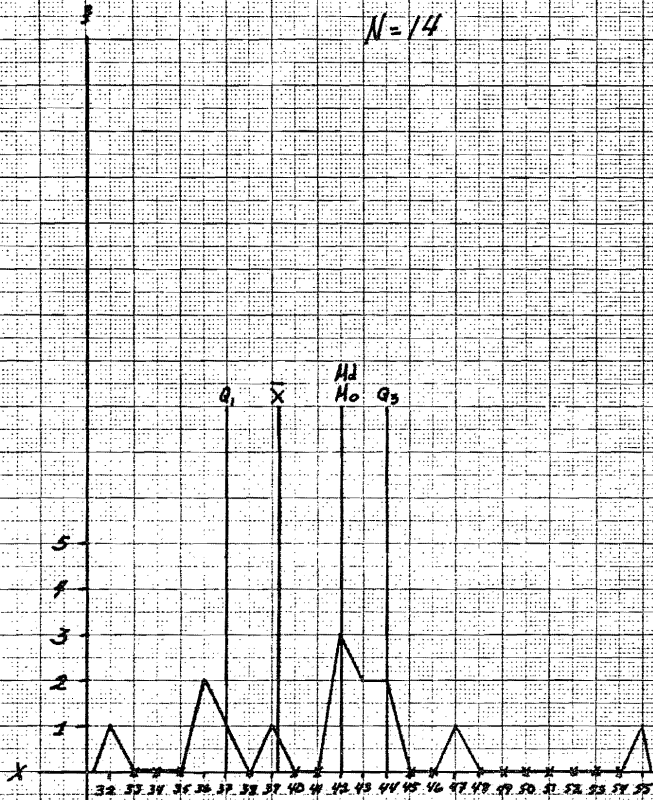


X = PUNTUACION  
f = FRECUENCIA

# SUPERVISORES (EMPLEADOS) DE MAUDOS INTERMEDIOS

## GRAFICA DE "ACTITUDES"

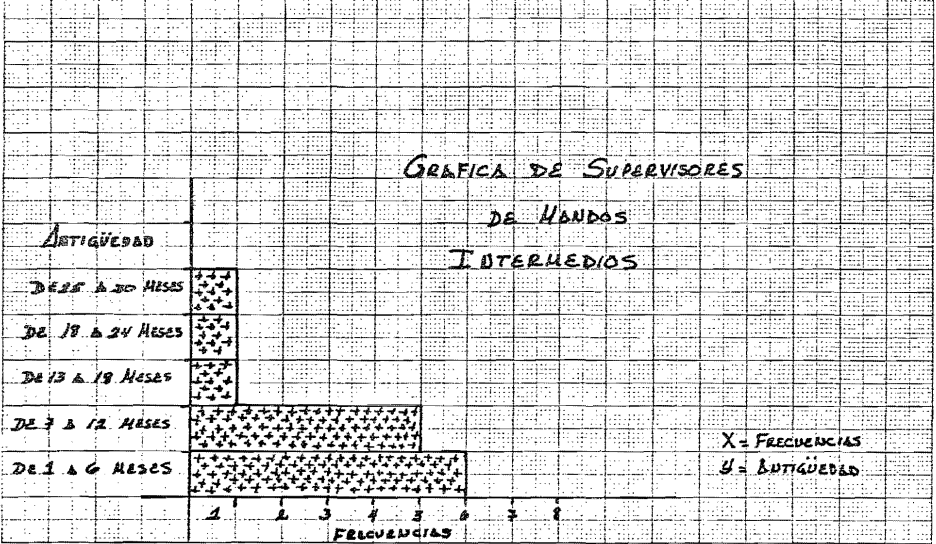
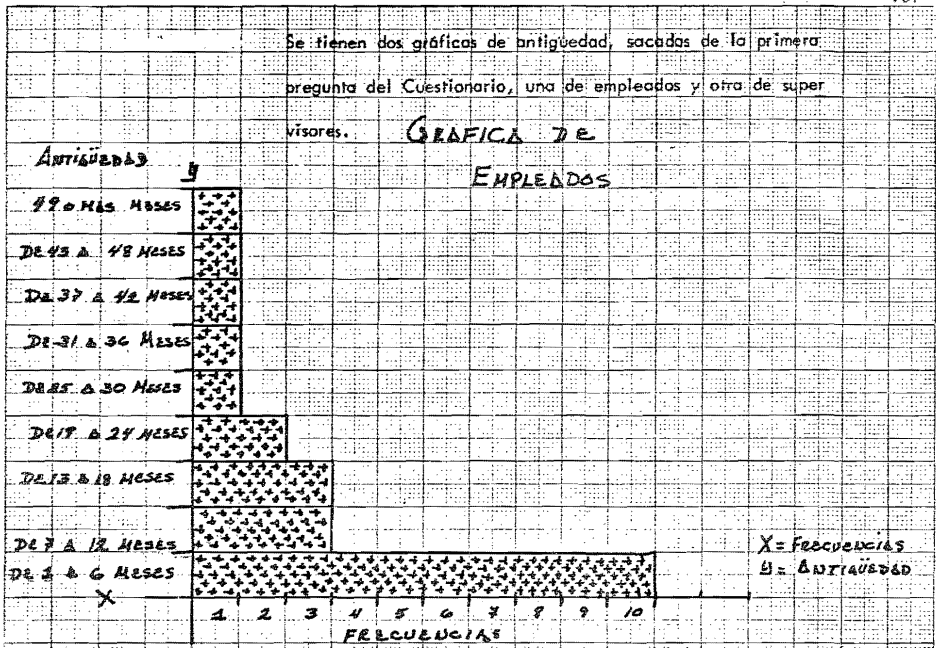
N = 14



X = PUNTUACION

f = FRECUENCIA

Se tienen dos gráficas de antigüedad, sacadas de la primera pregunta del Cuestionario, una de empleados y otra de supervisores.



Análisis de las preguntas cuyos objetivos fueron:

Obtener datos acerca del conocimiento y la comunicación que tienen los empleados de sus puestos y de la Empresa; dada por sus jefes, así como el deseo de ser capacitados.

PREGUNTA No. 2

¿Qué ha aprendido en el trabajo que desempeña?

- En el grupo de empleados, se encontró lo siguiente:

5 menciones del "aprendizaje acerca del trato con los obreros."

6 menciones del "aprendizaje relacionado con su área."

2 menciones "del material que se fabrica allí."

2 menciones del "aprendizaje de problemas técnicos."

2 menciones del "desarrollo mental"

1 mención de "experiencia"

3 menciones del "aprendizaje de responsabilidad".

2 agresiones.

3 evasiones.

En el grupo de supervisores, dividido por antigüedad, se encontró que:

- Con antigüedad hasta de tres meses: "han aprendido el producto que se fabrica" (A conocerlo).

- De 3 a 6 meses contestaron lo siguiente: "aumentar la experiencia en supervisión, tener más relación con la maquinaria".

- Los de mayor antigüedad no sienten haber aprendido nada.



PREGUNTA No. 7

¿Conoce usted las metas (objetivos) del puesto que desempeña?

- \* - En el grupo de empleados, el 79.16% de la muestra, afirmó conocer las metas del puesto que desempeña.
- El 12.5% no conoce las metas y objetivos de su puesto.
- El 8.33% duda acerca de si las conoce o no.

Este grupo hizo las siguientes observaciones:

"No se cumplen por ciertas causas, no están identificadas, ni escritas, existen a corto plazo sin planeación".

- En el grupo de supervisores se encontró que:
- El 78% si las conoce
- El 21% no las conoce

Este grupo hizo los siguientes comentarios:

"Salir adelante con la producción, lograr la eficiencia máxima para tener productividad aceptable".

PREGUNTA No. 8

¿Esas metas por quién fueron trazadas?

- \* - En el grupo de empleados el 29% no sabe quién trazó las metas.
- El 54.16% opina que "el jefe de la Organización".
- El 16.84% restante opina haber contribuido para trazar las metas.
- # - En el grupo de supervisores de mandos intermedios, el 100% opina que las metas fueron trazadas por el jefe y las necesidades de la Empresa.

### PREGUNTA No. 9

¿Usted tuvo oportunidad para aportar ideas en la planeación de las metas (objetivos) del puesto que desempeña?

- \* - En la muestra de empleados, el 58% no tuvo oportunidad.
- El 29.16% si tuvo oportunidad.
- El 12.84% se abstuvo de opinar.
- # - En cambio en el grupo de supervisores de mandos intermedios, el 50% si tuvo oportunidad de opinar.
- El 50% no tuvo oportunidad, dentro de este porcentaje se recogió el siguiente comentario: "se nos limita para contribuir con ideas".

### PREGUNTA No. 12

¿Qué le parecen las metas que la Empresa se ha trazado?

- \* - En el grupo de empleados, el 49% dice no conocer las metas.
- El 18% evade la respuesta.
- El resto se abstiene de opinar.
- # - El grupo de supervisores de mandos intermedios, a esta pregunta contesta:
  - El 35.7% opina que las metas están bien trazadas.
  - El 21.4% las reprueba.
  - El 28.5% se abstiene de opinar.
  - El 14.28% las desconoce.

### PREGUNTA No. 3

¿Cuántas veces lo han promovido de puesto?

- \* - En el grupo de empleados el 58.33% no han sido promovidos; teniendo el más antiguo de este porcentaje, un año cuatro meses.

- El 20% ha sido promovido una vez; la antigüedad de este porcentaje va, de un año 10 meses, hasta 5 años; excepto una persona que tiene 7 meses trabajando en la Cfa.
- El 8.33% ha sido promovido 2 veces y la antigüedad que tiene este porcentaje, es de casi 4 años.
- El 4.16% (una persona) con antigüedad de un año, 3 meses, ha sido promovida 3 veces.
- # - El grupo de supervisores de mandos intermedios a esta pregunta contesta:
  - El 64% con antigüedad hasta de 12 meses, no ha sido promovido.
  - El 21.42% cuya antigüedad es de 12 meses, han tenido una promoción.
  - El 14.28% con antigüedad superior a los 12 meses ha tenido 2 promociones.

NOTA: Hasta esta fecha a ciertas personas que tienen mas tiempo en la Empresa, no se les promueve, se prefiere contratar gente de fuera.

PREGUNTA No. 4

¿Cuántos aumentos de sueldo le han dado?

- \* - En el grupo de empleados, al 50% con antigüedad hasta de 16 meses, no le han aumentado el sueldo.
- El 16.66% ha recibido un aumento, su antigüedad va, de los 11 meses a los 36 meses.
- El 12.5% ha recibido 2 aumentos, la antigüedad de este porcentaje fluctua entre, los 6 meses y los 3 años.
- Otro 16.66% ha recibido 3 aumentos, su antigüedad va, desde año y medio, hasta los cinco años.
- El 4.16% con antigüedad de más de 2 años, ha recibido 4 aumentos.

- # - En el grupo de supervisores de mandos intermedios, se obtuvo lo siguiente:
  - El 42.85% no ha recibido ningún aumento.
  - El 35.71% de la muestra ha recibido un aumento.
  - El 14.28% ha recibido 2 aumentos.
  - El 7.4% ha recibido 3 aumentos.

No se tiene un procedimiento adecuado para dar aumentos de sueldo. Hay ocasiones que se dan por antigüedad, otras por méritos y en el último de los casos por ley.

PREGUNTA No. 5

¿Como empleado de una Empresa (cualquier Empresa) qué espera de la misma?

- \* - En el grupo de empleados se obtuvo lo siguiente:
  - El 50% espera capacitación y desarrollo para obtener logros dentro de la Empresa.
  - El 33.34% remuneración justa al esfuerzo e incentivos económicos.
  - El 16.66% reconocimiento, calificación de méritos.
- # - El grupo de supervisores de mandos intermedios opina:
  - El 64.32% espera respaldo, capacitación y desarrollo.
  - El 21.40% espera reconocimiento del trabajo.
  - El 14.28% espera "una remuneración justa".

PREGUNTA No. 6

-Tomando en cuenta las respuestas anteriores, mencione los aspectos que esta Empresa satisface.

- \* - Del grupo de empleados, el 25.01% de la muestra opinaron tener estabilidad económica y sueldo regular.
  - El 41.66% se abstuvo de opinar.

- El 25% evade la respuesta.
- El 8.33% no recibe ninguna satisfacción de la Empresa.
- # - El grupo de supervisores, contestó lo siguiente:
  - El 28.57% desarrollo, "porque aplican conocimientos adquiridos fuera de la Empresa.
  - El 42.85% no recibe ninguna satisfacción.
  - El 28.58% se abstiene de opinar.

Las dos siguientes preguntas tienen por objeto conocer si los intereses de los sujetos pueden ser satisfechos en la Empresa.

PREGUNTA No. 10

¿Le gusta el empleo que tiene?

- En el grupo de los empleados se encontró que el 70% si está agusto con su trabajo.
- El 30% restante, no se encuentra bien.
- # - En el grupo de supervisores, el 71% está agusto, le gusta el empleo.
- El 29% restante no le gusta el empleo, porque no desempeñan la labor para la que fueron contratados.

PREGUNTA No. 11

¿Por qué está o no agusto en esta Empresa?

- \* - El 70% de los empleados que si estan agusto, piensan lo siguiente:

"Porque hay trato con los obreros y conocimiento de los problemas de la Planta, hay mucho que aprender, porque el horario les permite estudiar, el trabajo está relacionado con los estudios que tienen, satisfacción personal, porque se han cumplido objetivos sin tener los medios."

- El 30% que está adisgusto dió las siguientes razones:

"Tener deseos de enfrentarse a la producción, trabajo de rutina, presión de los jefes, restricción y desorganización en la Empresa, porque el trabajo no se relaciona con los estudios".

# - Del grupo de supervisores, el 71% está agusto por las siguientes razones: "Importancia de las metas, aplicar los conocimientos adquiridos, la responsabilidad y actividad de supervisar".

- El 29% que está adisgusto manifestó: "No respetan desiciones, no hay apoyo, no dejan actuar".

Con las tres siguientes preguntas se detectó el interés de los trabajadores por la Empresa, así como la iniciativa.

#### PREGUNTA No. 13

¿Qué mejoras le haría usted a las metas que tiene la Empresa?

\* - El grupo de empleados contestó lo siguiente:

- El 66.6% no puede opinar, porque no conoce las metas.

- El 33.3% restante opina que hay que organizar la Empresa e incrementar las relaciones humanas.

# - El grupo de supervisores de mandos intermedios, arrojó los siguientes porcentajes:

- El 42.85% se abstuvo de opinar.

- El 35.71% opinó: "se necesita organizar, planificar el trabajo, mejorar sueldos, mejorar sistemas y calidad de la Planta, no improvisar."

- El 21% no conoce las metas.

PREGUNTA No. 14

¿Qué le parece el ambiente laboral que hay en la Empresa?

- \* - El grupo de empleados en un 50% opino que es: "poco colectivo, eslucrativo, tenso, con presiones, desorganizado, de chismes, incongruente, turbio, individualista, hay mucha irresponsabilidad y problemas personales".
  - El 29% opinó que es bueno.
  - El 21% opinó que es regular.
- # - En el grupo de supervisores de mandos intermedios se obtuvieron dos porcentajes:
  - El 65% opinó que "el ambiente laboral que hay en la Empresa es malo"
  - El 35% opinó que "es bueno".

PREGUNTA No. 15

¿Qué opinión tiene del ambiente físico de la Empresa?

- \* - En el grupo de empleados se encontró lo siguiente:
  - El 16.66% evadió la respuesta.
  - El 12.5% dijo que es regular.
  - El 12.5% lo sintió bien.
  - El 58.34% opinó: "es riesgoso, adverso, desordenado, antiguo, descuidado, falta limpieza en general y servicios sanitarios, desagradable, no tiene lo necesario, deficiente".
- # - Los supervisores de mandos intermedios a esta cuestión respondieron:
  - El 64%: "malo, antihigiénico, sectarista, desagradable, despavorable, atroz, las líneas no siguen un flujo de trabajo".
    - El 14 % se abstuvo de opinar (14.28%)
    - El 21.71% lo sintió "bueno".

PREGUNTA No. 16

¿Qué haría para mejorar ambos ambientes?

- \* - Los empleados opinaron: "Organizar, unificar criterios, comunicar las normas, hacer convivencias, competencia positiva, informar las metas, exigir limpieza, pintar el local, promoción y capacitación en todo el personal, mejores sueldos." (Esta es la opinión recogida del 41.66% de la muestra, el resto se abstuvo de opinar).
- # - El 100% de los supervisores estuvieron de acuerdo en sus proposiciones para mejorar el ambiente: "que se haga una organización, una comunicación interdepartamental, convivencias cada dos meses, mejor trato al trabajador, mejoras a la seguridad industrial y la armonía física, muchas aportaciones, no carencias de elementos de trabajo, promociones y aumentos de sueldo".

PREGUNTA No.21

Si fuera usted el jefe de su departamento ¿Qué haría para mejorarlo?

- \* - El 20.83% aportó lo siguiente:
  - "Conocer los problemas y darles importancia".
  - "Evitar lo inútil y hacer lo práctico, un manual de operaciones".
  - "Mejor organización, planeación, buscar la integración grupal".
  - "Aumento de sueldo y prestaciones".
  - "Descripción de análisis de puestos y límite de responsabilidades".
  - El 79.17% se abstuvo de opinar.
- # - El 50% de los supervisores, contestaron lo siguiente:
  - "Pedir ideas a los subordinados, estudiarlas con ellos para aplicarlas mejor, inspeccionar su trabajo para ver en que fallan".
  - "Proporcionar capacitación para mejor desempeño".



- "Mejoras técnicas y del ambiente, le falta mucho a la Empresa".
- "Hacer grupos de trabajo".
- "Disciplina y cumplimiento del trabajo".
- "Delimitar funciones y responsabilidades para poder exigir que se cumplan con las obligaciones".
- 1 "Proporcionar lo necesario para cumplir los objetivos".
- "Planificación y promoción".

Las siguientes preguntas se refieren a la Empresa en general, no al puesto.

PREGUNTA No. 22

¿Se siente usted agusto en esta Empresa?

- \* - El grupo de empleados dió la siguiente información:
  - El 58.33% está agusto.
  - El 25% no está agusto.
  - El 16.67% "aveces está bien y a veces no".
- ¶ - El grupo de supervisores opinaron:
  - El 50% sí está agusto, siendo los más recientemente contratados.
  - El 28.5% no está agusto.
  - El 21.5% "a veces está agusto y a veces no".

La pregunta anterior se complementa con el por qué se está o no agusto, según la contestación dada.

- \* - El grupo de empleados que se sienten agusto, 58.33%, dieron las siguientes razones:
  - "Se puede practicar, conocer los problemas, conocer los compañeros de trabajo, se podrían hacer bien las cosas, se puede trabajar y estudiar, seguridad económica".
  - El 25% que no está agusto opinó:
    - "No hay oportunidad de progreso, el ambiente es muy pesado, hay desor-

ganización, el sueldo es bajo, no hay planificación ni mejoras al método de trabajo en ningún puesto."

- El 16.67% restante piensa que "en el futuro la Empresa se compondrá".

# - De los supervisores:

- El 50% que sí está agusto, dió razones con esperanzas de algún cambio.

- El 21.5% dijo que "más o menos se siente bien".

- El 28.5 % que no está agusto, dió las siguientes razones:

- "El ambiente laboral, ya que no se respetan las desiciones que tomamos".

- "No existen las promociones adecuadas".

- "No hay buena coordinación, hay favoritismo y miedo".

- "No se vé un posible desarrollo, ni técnico, ni económico".

- "Existen muchos jefes que aportan ideas malas".

- "No se sigue la secuencia adecuada de la información".

En cuanto a la identificación con sus jefes, se obtuvo:

PREGUNTA No. 17

¿En qué se identifica más con su jefe?

\* - Del grupo de empleados, que es heterogéneo en cuanto al departamento en que laboran, se obtuvieron las siguientes opiniones:

- Un 33% no se identifica.

- Un 45% se identifica en el trabajo.

- Un 8% se identifica "en cuanto a la inteligencia y la forma de organizarse"

- El 12% en el trato con las personas

- El resto en los deseos por superarse.

# - Del grupo de supervisores se obtuvo que:

- El 64% no se identifica con su jefe (Nota: se recuerda que el 71.12% pertenece al mismo departamento).

- El 28% se identifica en el trabajo.
- El 7% en "la forma de comunicarse".

**PREGUNTA No. 18**

¿En cuáles aspectos no se identifica usted con su jefe?

- \* - El grupo de empleados opinó lo siguiente:
  - El 20.83% no encuentra razones para "no identificarse".
  - El 41.67% se abstuvo de opinar.
  - El 37.5% manifestó lo siguiente:
    - "toma de decisiones fuera de normas para sacar la producción, en la organización del trabajo, diferencia de criterios, delegación de responsabilidades, no manifiesta criterio para planear y llevar a cabo objetivos, falta de comunicación, iniciativa para realizar los planes, en su conformismo, desconocimiento del trabajo, poca atención a los problemas que se le plantean".
- # - Los supervisores mencionaron lo siguiente: (en su totalidad):
  - "Ideas, carácter, falta de comunicación, forma de tratar al subordinado, en todo, en las metas personales, en mejorar la Empresa."

**PREGUNTAS No. 19 y 20**

¿Con cuáles compañeros se identifica más?, ¿En qué se identifica ud. con ellos?

En ambos grupos hubo identificación con los compañeros del departamento en que cada quién trabaja, no se mencionó nada importante, la identificación fué en general.

## JERARQUIA AXIOLOGICA

NOTA: Se adicionaron los resultados, tanto de empleados como de supervisores de línea y administrativos de todos los niveles del Organigrama, ya que la muestra por grupos, en este caso no fué tan grande como en el caso de los obreros. En la calificación dada en porcentajes, se mencionarán los lugares que sumen porcentajes importantes unicamente.

### 1.- SUELDO RECIBIDO POR EL TRABAJO

#### DESEMPEÑADO

El 61.86% lo colocó entre el primero y tercer lugar.

Sumando los lugares del primero al séptimo, se tiene el 92.80%.

### 2.- RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO DESEMPEÑADO

El 38.09% lo acomodó en primer lugar.

El 33.33% en segundo lugar

El 9.52% en tercer lugar

El 80.94% corresponde a la suma de los tres primeros lugares.

El 4.76% se abstuvo de opinar.

El 14.3% restante entre el 4o. y 10o. lugar.

3.- PRESTACIONES (PRESTAMOS, COMEDOR, SEGURO  
DE VIDA, BECAS, AUTOMOVIL, ETC.)

- El 7.14% lo acomodó en tercer lugar.
- El 19.04% en cuarto lugar.
- El 7.14% en quinto lugar.
- El 19.04% en sexto lugar.
- El 16.66% en séptimo lugar.
- El 69.02% lo acomodó entre el tercero y el séptimo lugar (suma de los porcentajes anteriores).
- El 23.84% entre el octavo y décimo lugar.
- El 7.14% se abstuvo de opinar.

4.- VACACIONES.

- El 23.80% lo puso entre el primero y el quinto lugar.
- El 26.18% entre el sexto y séptimo lugar.
- El 23.80% en octavo lugar.
- El 19.04% entre el noveno y décimo lugar.
- El 7.14% se abstuvo de opinar.

5.-TENER UN JEFE JUSTO.

- El 30.94% lo acomodó entre el primer y tercer lugar.
- El 38.08% entre el cuarto y el séptimo lugar.
- El 33.32% entre el octavo y el décimo lugar.
- El 7.14% se abstuvo de opinar.

#### 6.- GASTOS MEDICOS (SEGURO SOCIAL).

- El 33.32% lo acomodó entre el primer y el sexto lugar.
- El 59.50% entre el séptimo y décimo lugar.
- El 7.14% se abstuvo de opinar.

#### 7.- AMBIENTE FISICO AGRADABLE.

- El 54.74% lo acomodó entre el primer y sexto lugar.
- El 40.46% entre el séptimo y décimo lugar.
- El 4.76% se abstuvo de opinar.

#### 8.- COMPAÑEROS DE TRABAJO AMISTOSOS.

- El 35.70% lo acomodó entre el primer y sexto lugar.
- El 57.12% entre el séptimo y décimo lugar.
- El 7.14% se abstuvo de opinar.

#### 9.- CAPACITACION Y DESARROLLO.

- El 47.60% lo acomodó entre el primer y tercer lugar.
- Sumándolo con el cuarto lugar, se tiene el 61.88% (entre 1o. y 4o.)
- El 33.36% entre el quinto y noveno lugar.
- El 4.76% se abstuvo de opinar.

...

## 10.- TENER PLANTA (TRABAJO PERMANENTE).

- El 33.33% lo colocó entre el primero y quinto lugar.
- El 38.09% entre el sexto y noveno lugar.
- El 21.42% en el décimo lugar.
- El 7.14% se abtuvo de opinar.

### ORDEN JERARQUICO DE VALORES POR FRECUENCIA ACUMULADA.

#### EMPLEADOS:

En primer lugar: El reconocimiento.

En segundo lugar: El sueldo recibido por el trabajo desempeñado.

En tercer lugar: La Capacitación y el Desarrollo (Promoción).

En cuarto lugar: Tener un jefe justo.

En quinto lugar: Prestaciones y

Tener Planta (trabajo permanente).

En sexto lugar: Ambiente físico agradable.

En séptimo lugar: Tener vacaciones.

En octavo lugar: Seguro Social.

En noveno lugar: Compañeros de trabajo amistosos.

#### SUPERVISORES DE MANDOS INTERMEDIOS.

En primer lugar: El reconocimiento.

En segundo lugar: La Capacitación y el Desarrollo (Promoción).

En tercer lugar: El sueldo recibido por el trabajo desempeñado.

- En cuarto lugar: El ambiente físico agradable.
- En quinto lugar: Compañeros de trabajo amistosos.
- En sexto lugar: Tener prestaciones.
- En séptimo lugar: Tener un jefe justo.
- En octavo lugar: Tener vacaciones.
- En noveno lugar: Tener Planta (trabajo permanente)
- En décimo lugar: Tener Seguro Social.

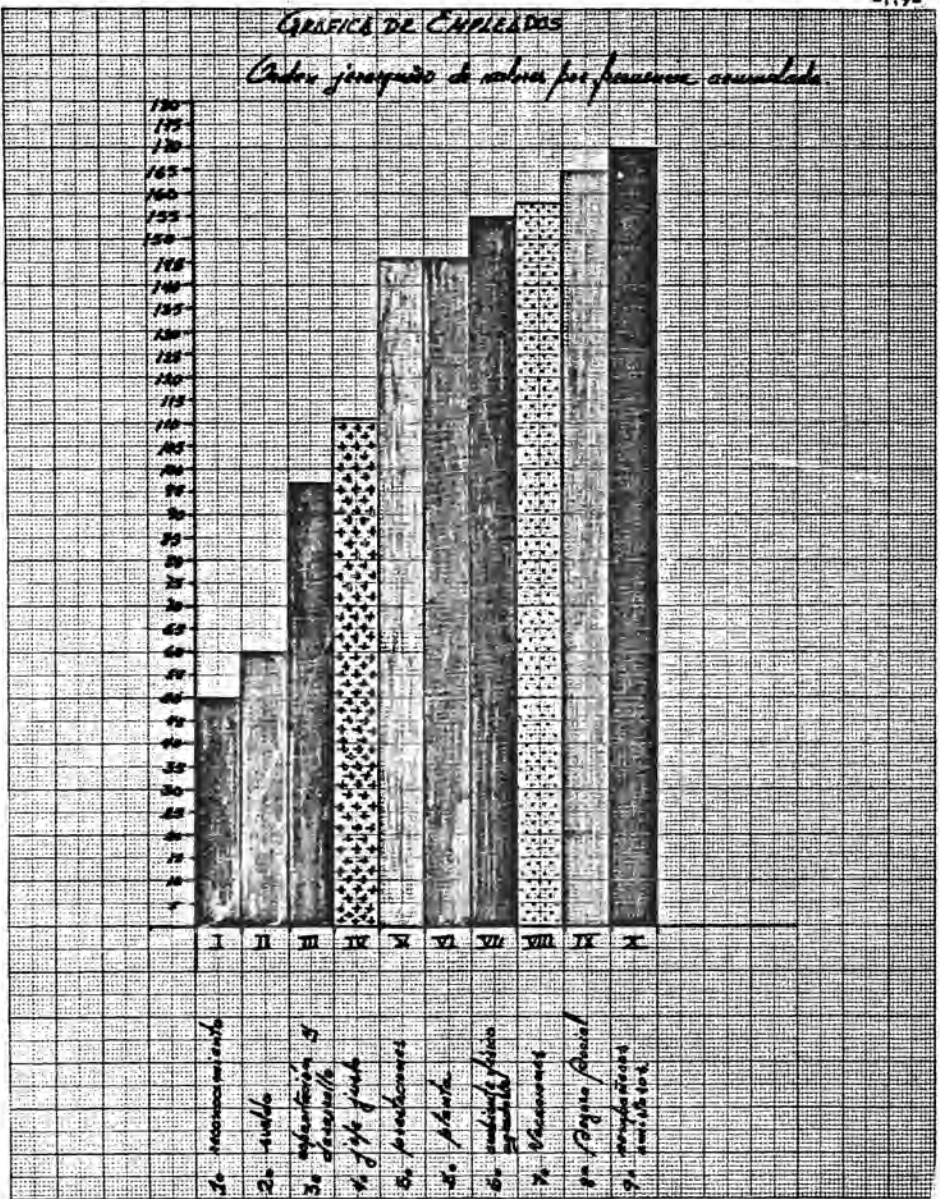
#### AMBOS GRUPOS ANTERIORES:

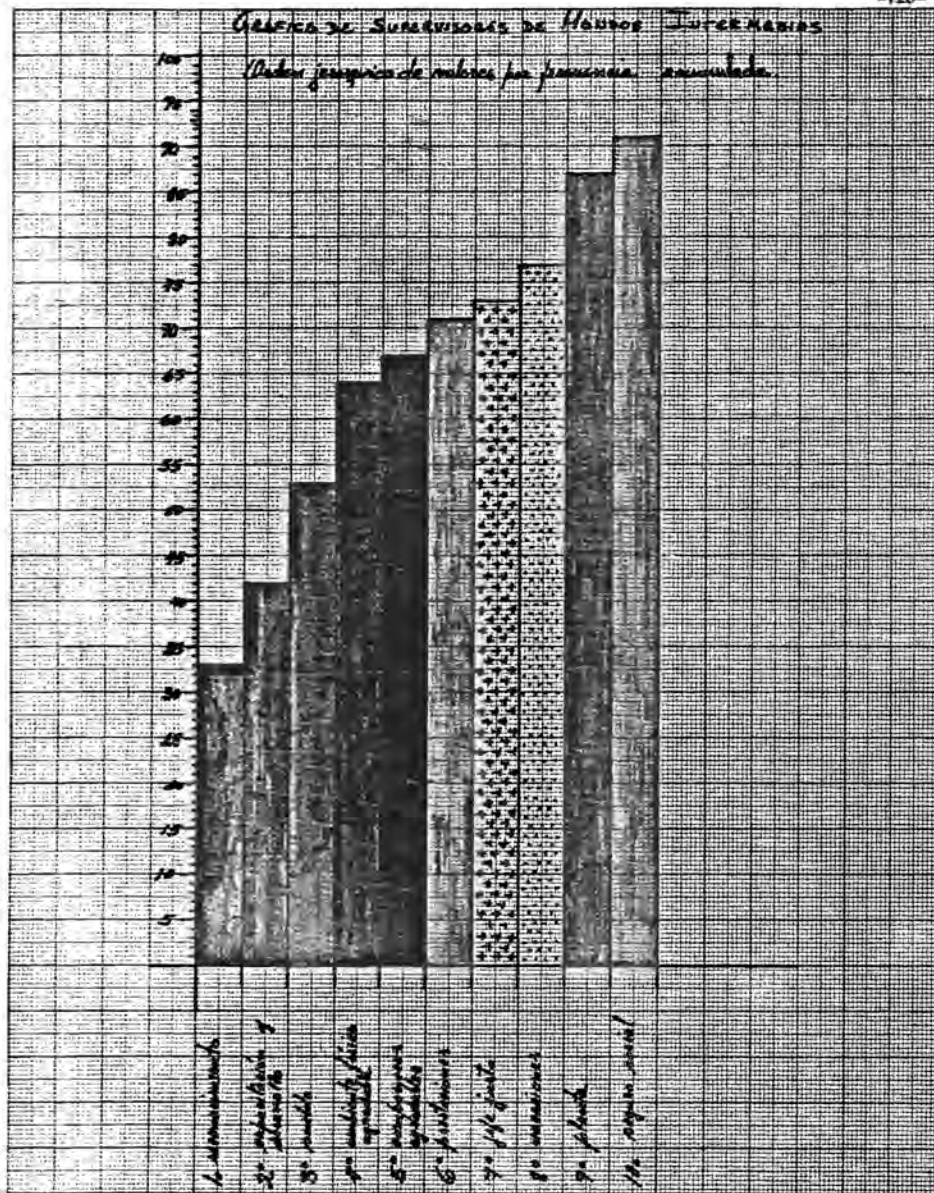
- En primer lugar: El reconocimiento.
  - En segundo lugar: El sueldo recibido por el trabajo desempeñado.
  - En tercer lugar: La Capacitación y el Desarrollo (promoción).
  - En cuarto lugar: Tener un jefe justo.
  - En quinto lugar: Prestaciones.
  - En sexto lugar: Ambiente físico agradable.
  - En séptimo lugar: Tener Planta (trabajo permanente).
  - En octavo lugar: Vacaciones.
  - En noveno lugar: Compañeros de trabajo amistosos.
  - En décimo lugar: Seguro Social.
- (Ver las siguientes gráficas).



### GRAFICA DE CERRILLOS

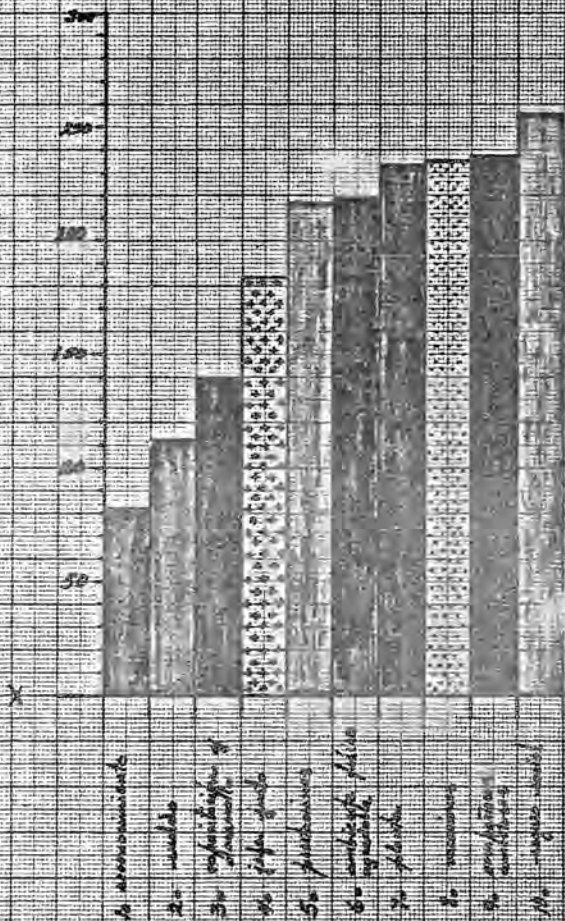
Orden jerarquico de valores por posesion acumulada





### GRÁFICA DE CARGAS Y SUMINISTROS DE HERRAJES EXCENDIDOS

Orden jerárquico de valores por frecuencia acumulada



CUESTIONARIO NUMERO 3.

DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS.

C) Este tercer cuestionario, se aplicó a los supervisores administrativos del primero y segundo nivel del Organigrama.

DESCRIPCION DEL GRUPO: Este grupo está formado por personas jóvenes, la mayoría son ingenieros, de los cuales, un 50% son pasantes o aún estan estudiando. Se les entrevistó con el objeto de tener el panorama completo del ambiente que existe en esta Empresa.

La calificación máxima en la medición de las actitudes fue de: 22 puntos sobre 29.

ANALISIS ESTADISTICO:

CALIFICACIONES PROMEDIO

.....

M <sub>1</sub> :-	17.33	Md. <sub>1</sub> :-	16
Mo. <sub>1</sub> :-	14	Mo. <sub>2</sub> :-	21
S <sup>2</sup> <sub>1</sub> :-	13	S <sub>1</sub> :-	3.6

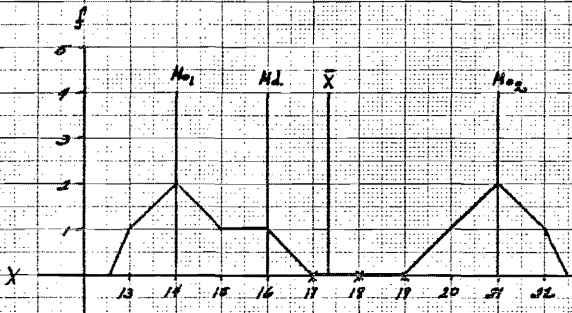
(Ver la siguiente gráfica).

...

# GRAFICA DE ACTITUD SUPERVISORES ADMINISTRATIVOS DEL 1o y 2o NIVEL DEL ORGANIGRAMA.

$N = 9$   
 $S^2 = 13$   
 $S = 3.6$   
 $t = 2.31$

INTERVALO DE CONFIANZA: DE 9.02 a 25.64



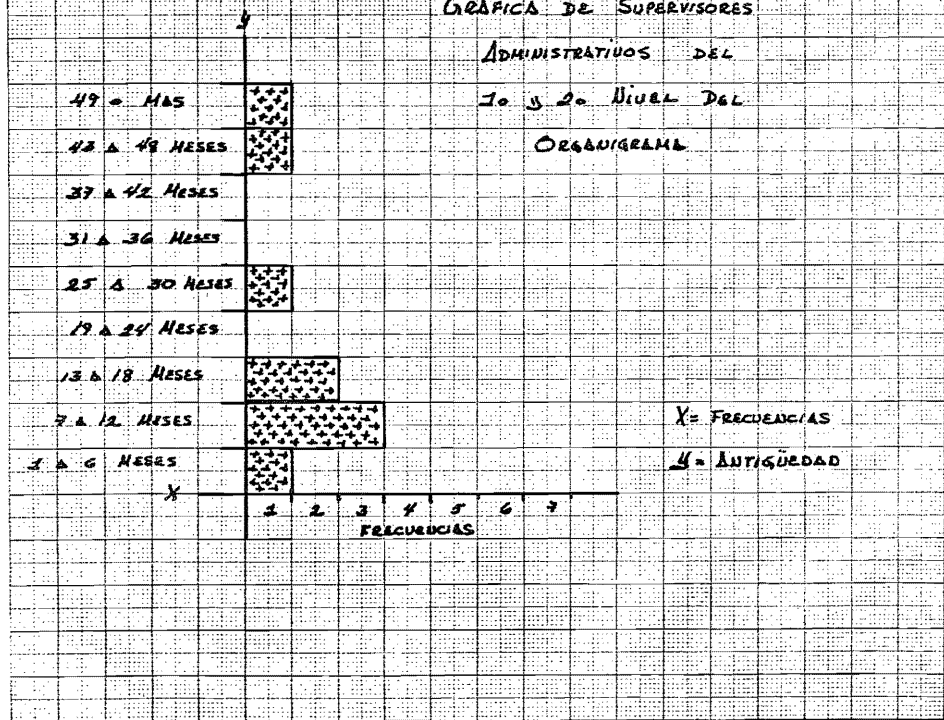
X = CALIFICACION OBTENIDA  
f = FRECUENCIAS

PREGUNTA No. 1

Antigüedad en la Empresa.

Se obtuvo la siguiente gráfica.

GRÁFICA DE SUPERVISORES  
ADMINISTRATIVOS DEL  
1o y 2o NIVEL DEL  
ORGANIGRAMA



X = FRECUENCIAS

Y = ANTIGÜEDAD

En la anterior gráfica, se observa que el 66.66% de los supervisores que pertenecen al primer y segundo nivel del Organigrama, tienen una antigüedad menor a los 23 meses en la Empresa.

A este nivel también se tiene rotación de personal. En los ocho meses comprendidos entre noviembre y Junio del pasado año, se contrató para el mismo puesto a tres personas, pues los dos primeros renunciaron al cumplir el período de prueba, para irse a trabajar a otra Empresa, se cambió al supervisor (2o. nivel) del almacén general, al supervisor de Ensamble, al Contralor y al supervisor de Relaciones Industriales (estos dos últimos del primer nivel del Organigrama); en suma se cambiaron en este período de tiempo, 3 personas del primer nivel y 7 del segundo. La política de selección de personal del primer y segundo nivel, la marca el Gerente General.

#### PREGUNTA No. 2

Se recuerda que esta pregunta se dividió a su vez en tres, siendo la primera parte en cuanto al desarrollo que han tenido los individuos a través del aprendizaje de nuevas técnicas obtenido en la Empresa, según la rama de cada uno:

En las respuestas dadas, se encontró que:

- El 55% de la muestra manifestó no haber aprendido nada.
- El 33% mencionó haber aprendido lo relacionado con el producto.
- El 11% evadió la respuesta.

De estas tres diferentes opiniones, el 33% pertenece a los de nuevo ingreso.

La segunda división de esta pregunta, interroga sobre el administrativo, o sea el haber implantado procesos administrativos en su departamento, se encontró que:

- El 55% no ha tenido desarrollo administrativo, ni ha recibido de la Organización los elementos necesarios para ello.

La tercera parte de esta pregunta es en relación con el sueldo recibido por el trabajo desempeñado, se encontró lo siguiente:

- El 77% de la muestra no está de acuerdo con la remuneración que recibe, la cual calificaron como mínima.
- El 22% se siente satisfecho en cuanto a los aumentos obtenidos.

### PREGUNTA No. 3

¿Qué espera de la Empresa donde preste sus servicios profesionales?

- El 66.66% de la muestra mencionó estímulo y remuneración económica.

- El 100% mencionó:

Dé los medios para lograr los fines.

Apoyo en las decisiones técnicas y administrativas.

Que se tome en cuenta la opinión emitida en relación a los problemas.

Prestigio dentro de la Empresa.

Reconocimiento de la labor.

Prestaciones, "aquí no hay"

- El 66.66% de la muestra, también mencionó además de lo anterior lo siguiente:

Entrenamiento técnico.

Capacitación.

Promoción y desarrollo de personal.

...



PREGUNTA No. 4

¿Esta Empresa, qué puntos de los anteriores satisface?

- El 11% contestó: "apoyo, no todo el necesario".
- El 11% "Un poco el reconocimiento".
- Otro 11% "Algo el económico".
- El 66.66% opinó que nada.

PREGUNTA No. 5 (se subdividió en dos, la primera parte se comenta en seguida).

¿Qué pronósticos le ve a esta Empresa dentro de la Administración por objetivos?

Se encontraron los siguientes resultados:

- El 11% opinó: "En esta Empresa no hay administración por objetivos".
- El 11% opinó: "Pronóstico muy bajo, se necesitaría cambiar mucha gente del segundo nivel".
- Otro 11% opinó: "El sistema administrativo va a fracazar si se sigue en la forma que se trata de implantar".
- Otro 11% opinó: "Solamente se lleva en pláticas, en realidad no se ha hecho nada, cada quién jala para sí mismo, no hay una verdadera unidad de dirección, ni cooperación en el trabajo; todos se están hechando la bolita; se ven los errores, se mascan pero no se corrigen; se padece de crítica no constructiva".
- Otro 11 % opinó: "Mientras no se entienda que es una administración por objetivos, el resultado seguirá siendo mediocre, sobre todo porque se trata de administrar por objetivos, el resultado seguirá siendo mediocre habiendo secciones que no cumplen, las que ocasiones que las demás les ayuden, por lo consiguiente no cumple uno lo propio".
- Otro 11% opinó: "Se tendrá éxito si se cuenta con gente cuyas características

cas sean determinación, alto grado de disciplina, consistencia, tenacidad y gente realizadora".

La segunda parte de esta pregunta, refuerza una parte de la pregunta número dos, en relación al desarrollo administrativo, solamente que en este caso se refiere al haber escalado puestos hasta llegar al lugar que se tiene actualmente:

- El 88% no ha sido promovido
- El 11% si ha sido promovido.

#### PREGUNTA No. 6

¿Con cuáles de sus compañeros de trabajo se identifica?

El resultado que se obtuvo fué:

- "Con ninguno"

- El resto que corresponde al 33%, citó nombres; pero en ningún caso el identificador coincidió con el identificado.

#### PREGUNTA No. 7

¿Si fuera usted el jefe de esta Empresa, cuál sería la meta inmediata que se trazaría?

Los resultados obtenidos fueron:

- El 11% opinó: "Hacer un grupo de trabajo y que exista mayor comunicación entre sus miembros.
- Otro 11% opinó: "En primer lugar, tener contenta a la gente a través de estímulos, para poder posteriormente implantar un sistema de incentivos".
- Otro 11% opinó: "Reestructuración de la organización y delimitación de responsabilidades.

- Otro 11% opinó: " Nivelación de sueldos y prestaciones al personal, primer punto para exigir a la gente; si a la gente se le tiene económicamente contenta, rinde mucho. A una persona que se le paga lo justo se le puede exigir, no así si no se le paga".
  - Otro 11% opinó: "Incentivos económicos y buenos sueldos".
  - Otro 11% opinó: "Redelimitación de funciones, revisión de objetivos por departamentos y comprometer a cada responsable de su área.
  - Otro 11% opinó: "Diagnóstico del desarrollo en cuanto al personal (hay poca madurez), adecuar un sistema administrativo que se adapte a las políticas del grupo, consultoría externa".
  - Otro 11% opinó: "Hacer una identificación plena con todo el personal, primero formando un equipo con los subordinados".
  - Otro 11% opinó: "Definir los objetivos de la Empresa, determinar un plan para obtenerlos y buscar las personas para adaptarlos a los objetivos, la forma de sistematizarlos para no perderlos, revisión y evaluación de objetivos, muy importante el nivel de preparación de las personas del primer nivel como engranaje lograr que funcione el equipo hacia el objetivo común.
- ((( Curiosamente la persona que externó esta opinión es de la que más se quejan los demás por errores cometidos y por irresponsabilidad).

#### RESUMEN:

Los entrevistados sugirieron: "a) Formar un grupo de trabajo, b) Hacer un análisis y evaluación de puestos, c) Implantar un sistema de motivación por incentivos, d) Organizar la Empresa, e) Capacitar y desarrollar al grupo y f) Tener buena comunicación".

**ORDEN JERARQUICO DE VALORES POR FRECUENCIA ACUMULADA.**

**-SUPERVISORES DEL PRIMERO Y SEGUNDO NIVEL DEL ORGANIGRAMA-**

En primer lugar: Trabajar en lo preferido.

En segundo lugar: El reconocimiento.

En tercer lugar: Tener prestaciones (Ayudas económicas, becas, etc.)

En cuarto lugar: Tener un jefe equitativo.

En quinto lugar: Compañeros de trabajo amistosos.

Vacaciones y Jubilación.

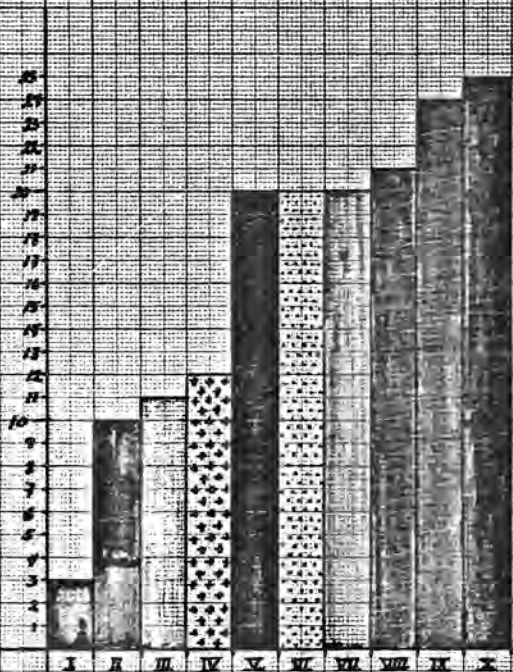
En sexto lugar: Empleo fijo.

En séptimo lugar: Sueldo

En octavo lugar: Promoción.

**OBSERVACION: SE ENCONTRO EMPATE EN: Compañeros de trabajo amistosos, vacaciones y jubilación. (Ver la siguiente gráfica).**

Gráfica de Departamentos del 1o y 2o nivel  
Orden jerárquico de valores por frecuencia  
normalizada



- 1. Trabajo en la oficina
- 2. Reconocimiento
- 3. Prestaciones
- 4. Seguridad
- 5. Organización ambiental
- 6. Recursos
- 7. Jubilación
- 8. Empleo fijo
- 9. Salud
- 10. Pensión

## INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.

La consistencia de un grupo, la obtiene el líder, razón por la cual empezaré la interpretación de este trabajo con los resultados obtenidos en primer lugar de los supervisores administrativos del primero y segundo niveles del Organigrama, en segundo lugar de los supervisores de mandos intermedios y empleados; y en tercer lugar de los obreros.

Al hacer el análisis del cuestionario contestado por los supervisores del primer y segundo niveles del Organigrama; la media obtenida en relación con la calificación máxima teóricamente hablando, fué de 17.33 puntos, corresponde al 59.61% , o sea en escala de 1 a 10, sería 5.9 puntos. Estos datos comprueban las hipótesis tanto general, como de trabajo. La Empresa no satisface las demandas de los supervisores del primer y segundo niveles, lo cual ha producido un descontento entre los mismos. La actitud de los supervisores de este primer y segundo niveles, es desfavorable para el funcionamiento de la Empresa.

Se entrevistó al 75% de los sujetos pertenecientes a estos niveles, faltaron de entrevistar 3 personas, a dos de las cuales no se entrevistó porque tenían 15 días de haber ingresado y la tercera no quiso contestar el cuestionario (el gerente de Relaciones Industriales).

La gráfica de antigüedad de este grupo demuestra que el 66.66% de los entrevistados tienen hasta 18 meses de trabajar en la Empresa, lo cual es indicativo de la rotación de personal que se tiene en estos niveles.

EN LA PREGUNTA No. 2, se encontró que el 55% mencionó no haber aprendido nada, el 33% ha aprendido lo relacionado al producto y el 11% restante evadió la respuesta. Cuando una persona no siente que su trabajo satisface las

necesidades que tiene, que en este caso son de SELF-ACTUALIZACION, se desarrolla en ésta un descontento, mismo que se reflejará en los niveles inferiores del Organigrama.

Con estos resultados se comprueba la Hipótesis referente a la motivación que dice: la motivación de los supervisores del primer y segundo niveles del Organigrama, es inadecuada para el adecuado funcionamiento de la Empresa.

Se infiere un estancamiento intelectual que las políticas de la Empresa provocan en este grupo, falta de motivación del mismo para buscar la oportunidad de desarrollarse técnicamente por medio del trabajo diario y buscar optimizarlo, para hacer crecer la Empresa y que esta tenga buen prestigio, cosa que no les importa.

En relación a la realización administrativa, o sea el poder contribuir con nuevas técnicas, o recibir adiestramiento; se encontró que el 55% no ha tenido, ni ha recibido de la Organización la información adecuada, ni los elementos necesarios para tal fin.

La realización económica (el sueldo recibido), mostró que el 77% de la muestra sienten mínima la remuneración que reciben, este porcentaje tan elevado indica una realidad: en comparación con el mercado de trabajo, en esta Compañía se tienen sueldos por abajo de otras Organizaciones del mismo ramo.

En cuanto a la Administración por objetivos, los resultados obtenidos hasta este momento indican que no se cumple con este objetivo; los sujetos de este grupo se sienten frustrados, constantemente se quejan de que no se les dá los medios para lograr los fines.

De las dos siguientes preguntas en donde se les interrogó a cerca de lo que esperan de la Empresa donde prestan sus servicios y que, de lo esperado, reci

ben, se obtuvo una lista de deseos, de los cuales ninguno está fuera de lo que se podría llamar "sentido común", ya que en otras firmas se tienen como políticas administrativas; de esta lista el grupo afirmó recibir un "poco" de tres de diez deseos que se presentaron. Estas respuestas son alarmantes por ser este grupo el pilar de la Empresa, y se ve frágil, sin firmeza, estático.

Al preguntárseles sobre las aportaciones administrativas que cada sujeto ha logrado en su departamento, en las respuestas obtenidas se manifestó la carencia de apoyo de la máxima autoridad, la falta de grupo de trabajo a nivel ejecutivo y la imposición de los objetivos sin tomar en cuenta los elementos que han de vigilar el seguimiento de los mismos, y por lo tanto demostrarán, como está sucediendo, desinterés por lograrlos, indiferencia, mentiras hacia los subordinados, etc. Es este grupo quien debiera tener la motivación adecuada para mejorar la Empresa, debiera existir una competencia positiva entre sus funcionarios para exigir a la dirección los medios adecuados para cumplir con los fines pretendidos. Podemos calificar a este grupo como un conjunto, pues los miembros de éste sienten que cada quién actúa según sus intereses, algunos obstaculizan la labor de otros para hacerlos quedar mal, retardando el funcionamiento y cumplimiento de objetivos.

Hasta este momento no se ha hablado del líder formal de esta Empresa, en este cuestionario se ha visto la falta de un líder funcional. El Gerente General no es un líder funcional, no se le respeta por no tener una identificación con él, lo cual se demostró con las respuestas obtenidas de la siguiente pregunta: ¿Con cuáles compañeros de trabajo se identifica? la mayoría contestó "con ninguno", algunos citaron nombres, pero el identificador en ningún caso coincidió con el identificado, esto confirma la desintegración del grupo y el rechazo de los sujetos hacia el líder formal.



En la última pregunta de este cuestionario, se aprecian los deseos del grupo, expresando buenas ideas para una mejora del ambiente, lo cual indica que a pesar de la actitud poco favorable que este grupo tiene por la Empresa en general, muestra deseos de mejorar si en sus manos estuviera.

#### GRUPO DE SUPERVISORES DE MANDOS INTERMEDIOS Y GRUPO DE EMPLEADOS.

En este grupo también se comprueban las Hipótesis: La Empresa tampoco satisface las demandas de los supervisores de mandos intermedios, así como la de sus empleados, lo cual ha producido un descontento entre los mismos. La actitud de los individuos de este grupo, es desfavorable para el funcionamiento de la Empresa.

El reflejo del grupo de supervisores administrativos del primero y segundo niveles del Organigrama, repercute en los supervisores de mandos intermedios y en los empleados, de la siguiente manera:

EN RELACION A LA PREGUNTA ¿Que ha aprendido en el trabajo que desempeña?; los datos obtenidos por el grupo de supervisores en conclusión es el aprendizaje del producto que se elabora en la Fábrica, en cambio con los empleados solamente dos mencionan el material que se fabrica allí y otros dos el aprendizaje de problemas técnicos, estas respuestas están indicando la falta de atención de los jefes para sus subordinados en relación al conocimiento que deben tener los sujetos de sus puestos, para dominarlos y mejorarlos en el caso de poder hacerlo. Por otra parte las gráficas de antigüedad nos indican en el caso de los supervisores de mandos intermedios, que el 81% de los supervisores tienen hasta doce meses de trabajar en la Fábrica, mientras que el 66.66% de los empleados tienen hasta 18 meses; gente nueva que no ha recibido orientación de su puesto, que se ha en-

frentado a los problemas sin el conocimiento ni el apoyo necesario, que está en período de adaptación y siente que su jefe no puede o no sabe como enseñarlo a hacer lo que debe; termina por dejar la Empresa cuando tenga otra oportunidad de empleo y con la ventaja de que ya puede mencionar que estuvo trabajando en ésta Empresa. En resumen, con estas respuestas se aprecia que los empleados no han aprendido a solucionar problemas de su puesto, así mismo nadie menciona conocer la Empresa, sus objetivos, sus políticas y métodos; por lo cual se evidencia la falta de comunicación de los mandos superiores con sus subordinados, falta de orientación, de adiestramiento y de organización.

Los empleados y supervisores de mandos intermedios, se dan cuenta perfectamente de la problemática por la que sus jefes están pasando, y lo que es peor, se contagian de la indiferencia y aprovechan la desorganización para pasar el rato mientras salen de allí. La incomunicación de los supervisores del primero y segundo nivel hacia sus subordinados ha creado en el caso de los supervisores de mandos intermedios, el pensar que las metas de la Empresa fueran trazadas por el jefe y las necesidades de la Empresa, sin planificación, tomando una actitud poco favorable hacia sus superiores; en el caso de los empleados se confirma la poca comunicación y el origen de los rumores que tanto perjudican a una Organización. Las actitudes de la gente son creadas por el ambiente que la rodea y van asimilando hasta hacerlas suyas por la estática del ambiente. Los resultados de la pregunta acerca de si tuvieron o no oportunidad de aportar ideas para el logro de los objetivos del puesto, tanto los empleados como los supervisores, se sienten frustrados por sus jefes.

Esta Empresa dice trabajar por el sistema de objetivos y no permite a sus miembros la oportunidad para aportar ideas en la planificación de metas y ob-

jetivos. Para lograr el buen funcionamiento de sus colaboradores y por ende el mayor cumplimiento de sus objetivos, una Administración que dice trabajar por este sistema, debe permitir a sus miembros colaborar; pero la limitación se deja ver en una cadena descendente. Los supervisores del primero y segundo niveles, no sienten satisfechas sus necesidades de prestigio - actualización de sí mismo - , las necesidades de estima, etc. y a su vez son el factor frustrante de la gente que depende de ellos, sin embargo, tanto los empleados como los supervisores de mandos intermedios presentan por su poca antigüedad una esperanza de que el ambiente cambie.

Los promedios de actitud que se tuvieron en estos grupos, confirman las Hipótesis, en el caso de los empleados, la media fué de 40.83 puntos sobre 74 puntos, que convertido en escala de 1 a 10 corresponde a la calificación de 5.5 puntos. En cuanto a los supervisores, la media fué de: 39.35 puntos sobre 74 puntos, en escala de 1 a 10 corresponde a la calificación de 5.3 puntos; estos datos también confirman la Hipótesis específica de la actitud en cuanto a la existencia de una actitud semejante entre empleados y supervisores ante la Empresa, a pesar de las diferencias económicas y de escolaridad que hay entre estos grupos. Como consecuencia de lo poco que la Empresa satisface a sus trabajadores, las actitudes de abstencionismo e indiferencia se hacen comunes entre los individuos que laboran en ella, obstaculizando el funcionamiento de dicha Empresa.

EN CUANTO AL ORDEN JERARQUICO de valores por frecuencia acumulada, entre los supervisores de mandos intermedios y los empleados, se encontraron diferencias: los últimos piensan que en primer lugar les interesa el reconocimiento del trabajo desempeñado y en segundo lugar el sueldo, en cambio a los supervisores de mandos intermedios en segundo lugar les interesa la capacitación y el desarrollo. Se puede pensar que esta diferencia radica en que a los supervisores se les

exijen soluciones técnicas sobre los problemas que se presentan en la rutina diaria del trabajo, y los empleados no tienen esa responsabilidad; sin embargo, para éstos últimos también tiene importancia, pues colocan este punto en tercer lugar. Los supervisores en tercer lugar colocan el sueldo. Los empleados en cuarto lugar colocan el: tener un jefe justo, mientras que los supervisores en este nivel ponen el tener un ambiente físico agradable; la mayoría de los supervisores son de línea y trabajan en el ambiente de la Planta, que no es muy agradable, ni ha sido preocupación de los niveles superiores el hecho de mejorarlo, esto explica la razón por la cuál sea más importante para los supervisores el ambiente, ya que éstos tienen ciertos privilegios de mando y no les interesó un jefe justo, en cambio a los empleados que están a las órdenes y disposición de sus jefes inmediatos, sí les interesó este concepto por el hecho de depender estrechamente de ellos.

A los empleados, en quinto lugar les interesó tener prestaciones (como comedor, becas, ayuda de renta, automóvil, etc.) y Planta (trabajo permanente), en cambio en quinto lugar, a los supervisores les interesó el tener compañeros de trabajo amistosos; para poder cumplir con cierto tonelaje de producción, sin la cooperación de sus compañeros podría lograrse, pero con la enemistad de los mismos sería imposible cumplirlo.

Coinciden tanto empleados como supervisores poniendo en primer lugar, el tener reconocimiento del trabajo desempeñado.

A los supervisores administrativos del primero y segundo niveles, en relación a los factores que los motivan, según el orden jerárquico de valores, es en primer lugar trabajar en lo preferido, esto indica que a este nivel se tienen satisfechas necesidades que en los anteriores niveles del Organigrama no, por ello

siente este grupo que si no estuviera trabajando en lo que le gusta hacer no estaría en la Empresa. En segundo lugar acomodan el reconocimiento por el trabajo desempeñado, en tercer lugar, prestaciones y en cuarto lugar el hecho de tener un jefe justo, está presente también en este grupo, la necesidad de que se le tome en cuenta el trabajo que desempeña e incurre en el error de no tomarlo en cuenta si es de su subordinado. Las prestaciones les interesan más que un jefe equitativo, porque representa un estímulo económico que no interfiere con el sueldo ganado, el cual colocan en penúltimo lugar, este grupo es el que recibe los sueldos más altos que paga la Empresa.

Con los anteriores datos, se comprueba la HIPOTESIS específica referente a la motivación, en relación a que: "La motivación de empleados y supervisores ante la Empresa, es diferente, atendiendo a las diferencias económicas y de escolaridad entre estos grupos.

#### GRUPO DE OBREROS.

En el grupo de obreros, también se comprueba la HIPOTESIS general que dice: Esta Empresa no satisface las demandas de sus Recursos Humanos, por lo cual se ha creado un descontento general en el personal que trabaja para la misma. Y la HIPOTESIS referente a la actitud de los obreros, en cuanto a que es desfavorable para el funcionamiento de la Empresa, se comprueba con los promedios obtenidos, la media de este grupo fué de 58.05 puntos sobre 87 puntos calificación máxima teóricamente hablando, que en escala de 1 a 10 corresponde a una calificación de 6.6.

En cuanto a los datos arrojados en relación a la supervisión que tienen los obreros, nos indican que se puede utilizar al supervisor de mandos intermedios, como medio de información adecuado entre el primero y segundo niveles del Organigrama y los obreros.

La eficiencia en supervisión es de un 70%, pues los comentarios hechos por los obreros, demuestra que solamente este porcentaje de supervisores es efectivo.

- La actitud de los supervisores de mandos intermedios y en este caso de supervisores de línea, se refleja claramente en los obreros, los supervisores no atienden las quejas y problemas que se les presentan a los obreros en relación a la producción (indiferencia), sin embargo los supervisores son aceptados como líderes por sus subordinados (los obreros).

- Es necesario instruir al personal de supervisión en técnicas sobre el producto y las máquinas que se emplean, así como en aspectos motivacionales, pues afectan el trabajo de la gente productiva como es el obrero. El supervisor necesita tener conocimientos objetivos de la Empresa, así mismo de relaciones interpersonales; se hace necesario la instrucción programada para aumentar su capacidad de liderazgo.

- Dada la relativa identificación del obrero hacia su supervisor, se hace necesario utilizarlo como fuente de información para conocer la problemática del personal de la Planta, tanto a nivel general como casuístico.

- Es necesario mantener estrechas relaciones entre los supervisores de mandos intermedios y sus jefes inmediatos.

- De los 14 supervisores, 10 de ellos representan el 71%, cifra que concuerda con el porcentaje de identificación del obrero hacia ese nivel. 4 de los supervisores, fueron admitidos sin tener experiencia con las máquinas que se emplean, mucho menos experiencia en los productos que se fabrican, lo que ha ocasionado un rechazo por parte de los obreros hacia estos supervisores. La razón por

la que fueron aceptados, se justifica en relación al sueldo que paga la Empresa a los supervisores, lo que hace que la gente con experiencia no aceptara quedarse, por lo que se contrató a estas cuatro personas, los que no están suficientemente capacitados para el nivel de supervisión.

Los datos relacionados con la satisfacción en el trabajo indican:

- el 82% de los obreros están bien ubicados en relación a sus inclinaciones vocacionales. La Empresa es el lugar donde ellos pueden hacer lo que prefieren hacer.

- El hecho de que el 49% crea, que no hace un trabajo importante dentro de la Empresa, no es por falta de orientación vocacional, sino por el reflejo de la problemática de los niveles superiores que es percibido como "una administración muy mala".

- La administración tiene fallas notables que ya se comentaron, las que no pasan desapercibidas tampoco por los obreros, mismos que las sienten como: "desorganización, indiferencia, falta de responsabilidad y seriedad, etc., de sus diferentes ejecutivos para cumplir con las normas de trabajo, los programas, etc.

- En relación a la seguridad industrial, se hace necesario dar los medios de protección mínimos necesarios, tanto a obreros como a empleados que permanezcan o asistan con frecuencia a la Planta.

- En relación a la comunicación dada por la administración, sumada a los porcentajes que se obtuvieron de la supervisión, se considera que los obreros reciben únicamente el 20% de la comunicación que les afecta. Un 39% opina favorablemente de la información que recibe de la administración, contra un 35% que opina lo contrario y un 26% que se abstiene de opinar.

Esto indica un porcentaje elevado de falla en la comunicación, lo que

va introduciendo a los de nuevo ingreso, para tener una actitud desfavorable hacia la Empresa y como consecuencia sus manifestaciones propias de conducta, mencionadas en el capítulo correspondiente a las actitudes.

- En relación a la Jerarquía axiológica para detectar las motivaciones de este grupo de obreros, los porcentajes arrojados en relación a cada estímulo son los siguientes:

- Que le reconozcan la labor que usted hace en el trabajo, el 64% de los sujetos lo menciona entre los cuatro primeros lugares importantes para sentir satisfacción en su empleo, que en otras palabras podría traducirse a que recibieran información de cómo van en la labor que desempeñan, lo cual actualmente no se les comunica.

-Que usted trabaje en lo que a usted le gusta hacer, el 60% de este grupo lo coloca en los cinco primeros lugares. Para que las personas no cambien de Empresa frecuentemente deben estar trabajando en lo que les gusta hacer.

- Un ambiente amigable con los compañeros de trabajo, el 59% no le dá importancia, el 26% lo coloca entre el primero y el cuarto lugares. Esto indica que este grupo no tiene en un lugar importante la necesidad de estima que menciona Maslow y califica Díaz Guerrero como una de las cuales debía tener para no sentirse frustrado y por lo consiguiente no ser agresivo.

- Que exista un pago justo por el trabajo que usted haga, el 53% de los sujetos tienen interés en recibir un sueldo por la labor que hace y lo colocan del primero al cuarto lugares. Esto no indica que a los restantes no les interese recibir el pago por el trabajo, sino que hay otras cosas que les son más importantes. Este porcentaje coincide con las opiniones desfavorables de los sueldos que tienen. Gómez Robleda encontró en su investigación que el trabajo es factor perturbante, a lo cual podemos añadir que siendo perturbante en este grupo, toma el mismo, una actitud desfavorable por no tener un -



suelo suficiente para satisfacer cuando menos las necesidades elementales de la vida. En comparación con las necesidades de los empleados, supervisores de mandos intermedios y supervisores del primero y segundo niveles del Organigrama, se observa que a este grupo de obreros les dominan las necesidades básicas.

- Tener Seguro Social, solamente el 31% lo colocan entre el primero y cuarto lugar, el 62% de la muestra no le dá importancia a las prestaciones del Instituto Mexicano del Seguro Social, la razón podría ser el mal servicio de éste; sin embargo se haría necesario hacer entre los obreros conciencia de lo que les costaría un médico particular en caso de enfermedades que requieran vigilancia médica u hospitalización. También se puede pensar que es una necesidad satisfecha, por ello no les motiva.

- Hacer carrera dentro de la Empresa (desarrollo), al 61% le interesa dentro de los cuatro primeros lugares, las oportunidades para ser desarrollados, esto nos indica que los obreros que trabajan en esta Empresa, tienen inquietudes de desarrollarse con la misma; si se sabe aprovechar esta energía que presenta el personal canalizándola adecuadamente, se resolverán muchos problemas de los que se tienen. El desarrollo vá unido a un aumento de sueldo, que en este grupo representa la satisfacción de las necesidades básicas.

- Tener vacaciones y días libres, el 81% no le concede importancia, hay otras necesidades que el grupo quiere satisfacer, como el reconocimiento, el desarrollo y el sueldo.

- Tener Planta, el 60% le dá un valor entre el primero y quinto lugares, el 26% entre el sexto y octavo lugares y el 8% entre el noveno y décimo lugares. Las personas con más responsabilidades económicas; y de cierta edad, son las que prefieren tener un empleo fijo.

- Tener un jefe justo, el 23% lo coloca entre el primero y quinto lugares. Por lo anterior se infiere que una de las variables de desinterés en el empleo, es el jefe (supervisor), sienten que si trabajan adecuadamente no tendrán mayor problema. Aquí también se refleja la problemática de los niveles superiores, con una actitud negativa ante el supervisor.

- Que me jubilen cuando tenga el tiempo suficiente en el trabajo, solamente a un 20% le interesa entre el primero y cuarto lugares, que correspondió a los más antiguos y los más grandes de edad. Los sujetos más jóvenes aún no piensan en ello.

- La calificación de la jerarquía axiológica POR FRECUENCIA ACUMULADA, en comparación con los otros grupos, arroja los siguientes datos:

- A los obreros igual que a los empleados y supervisores de mandos intermedios, les interesa en primer lugar el reconocimiento del trabajo, en cambio a los supervisores del primero y segundo niveles, les interesa en primer lugar trabajar en lo que prefieren.

- A los obreros en segundo lugar les interesa la promoción, en cambio a los empleados en segundo lugar les interesa el sueldo, y a los supervisores de mandos intermedios en segundo lugar les interesa la Capacitación y el Desarrollo, a los supervisores del primero y segundo niveles en segundo lugar les interesa el Reconocimiento.

- A los obreros en tercer lugar les interesa el Sueldo, a los empleados en tercer lugar les interesa la Capacitación y el Desarrollo, a los supervisores de mandos intermedios en tercer lugar les interesa el Sueldo, y a los supervisores del primero y segundo niveles del Organigrama en tercer lugar les interesa tener Prestaciones.

- A los obreros en cuarto lugar les interesa trabajar en el Empleo que se prefiere, en cambio a los empleados en cuarto lugar les interesa tener un jefe justo, y a los supervisores de mandos intermedios les interesa tener Un Ambiente físico agradable; a los supervisores del primero y segundo niveles, en cuarto lugar les interesa Un jefe justo (igual que a los empleados).

- A los obreros en quinto lugar les interesa tener Planta, en los empleados se encontraron dos quintos lugares: tener Prestaciones y tener Planta al igual que a los obreros; a los supervisores de mandos intermedios les interesa en quinto lugar tener Compañeros de trabajo amistosos; en los supervisores del primero y segundo niveles del Organigrama se encontraron tres quintos lugares: Compañeros de trabajo amistosos al igual que en el grupo de los supervisores de mandos intermedios, Tener vacaciones y la Jubilación.

- A los obreros en sexto lugar les interesa tener Seguro Social, a los empleados tener Ambiente físico agradable, a los supervisores de mandos intermedios tener Prestaciones; a los supervisores del primero y segundo niveles les interesa en sexto lugar, tener un Empleo fijo (Planta).

- A los obreros en séptimo lugar les interesa tener Compañeros de trabajo amistosos, a los empleados tener Vacaciones, a los supervisores de mandos intermedios tener un Jefe justo; a los supervisores del primero y segundo niveles les interesa el Sueldo, que a los otros tres grupos les interesa entre los tres primeros lugares.

- A los obreros en octavo lugar les interesa tener Vacaciones, a los empleados tener Seguro Social, a los supervisores de mandos intermedios también en octavo lugar les interesa tener Vacaciones; a los supervisores del primero y segundo niveles del Organigrama en octavo lugar les interesa tener Promoción. En los tres grupos anteriores la promoción les interesa dentro de los tres primeros lugares.

- A los obreros en noveno lugar les interesa, tener un Jefe justo, a los empleados tener Compañeros de trabajo amistosos, a los supervisores de mandos intermedios tener Planta; los intereses motivacionales de los Recursos Humanos que laboran en esta Empresa, tienen diferentes jerarquías en cuanto a la satisfacción de ciertas necesidades, pero coinciden en otras satisfacciones, por lo tanto se comprueba en cierto modo la Hipótesis específica referente a la Motivación que dice que: la motivación de los obreros, empleados y supervisores ante la Empresa, es diferente, atendiendo a las diferencias económicas y de escolaridad entre estos grupos; si existen diferencias entre los grupos, las que se notan más en los extremos jerárquicos del Organigrama.

- A los obreros en décimo lugar les interesa tener Jubilación, a los supervisores de mandos intermedios les interesa tener Seguro Social.

#### INTERPRETACION DE LAS GRAFICAS DE EDADES Y DE ESCOLARIDAD:

El promedio de edades de la población total de trabajadores a diferentes niveles del Organigrama, nos dá una población de jóvenes-, con las características propias de la juventud.

En cuanto a la Escolaridad, el 73% de la población total, tiene enseñanza elemental; el 16% tiene entre el 1o. y 3er. grado de secundaria. Estos porcentajes indican la posibilidad de que la mano de obra por la cultura que posee y la rutina que elabora, no se encuentra en un medio propicio para estimular su inteligencia, dando como resultado un estancamiento de la visión intelectual, irresponsabilidad por ignorancia, incapacidad para entender los problemas que se les presentan en un nivel técnico de trabajo, falta de visión para prever un problema laboral, reducción de la vida de las máquinas que ma

nejan, uso frecuente de la semántica y consecuentemente barreras de la comuni-  
cación, pobreza en el impulso que deben dar los Recursos Humanos para el de-  
sarrollo de la Empresa, desconocimiento de los problemas de trabajo y por lo \_  
tanto de las soluciones.

## V. CONCLUSIONES.

Se comprobaron las Hipotesis planteadas.

- Hipótesis Específicas: La actitud de los obreros, empleados y supervisores, ante la Empresa, es semejante (parecida), a pesar de las diferencias económicas y de escolaridad entre estos grupos.

La calificación media del cuestionario de actitudes contestado por los grupos se presenta en el siguiente cuadro:

Categoría.	Media obtenida.	Calificación mas alta del grupo.	Calificación máxima teóricamente.	Conversión en escala 1 a 10.
OBREROS	58.05	77	87	6.6
EMPLEADOS	40.83	52	74	5.5
SUPERVISORES DE MANDOS INTERME- DIOS.	39.35	55	74	5.3
SUPERVISORES DEL PRIMER Y SEGUNDO NIVELES.	17.33	22	29	5.9

PROMEDIO DE LA CONVERSION EN ESCALA 1 A 10 :: 5.82 puntos.

Nota: Para hacer la conversión a la escala de 1 a 10 puntos, se utilizó una sencilla Regla de tres.

La conversión de las medias en escala 1 a 10, nos permiten manejar los promedios para compararlos con calificaciones comunes. La diferencia que existe entre un grupo y otro, es insignificante, el grupo que saca mayor calificación, es el de los obreros con 6.6; en seguida se encuentra el grupo de los supervisores del primero y segundo niveles del Organigrama con 5.9, la diferencia es de 7 décimos; sigue el grupo de empleados con 5.5 con diferencia de 11 décimos con el grupo de obreros y 4 décimos con el de supervisores del primer y segundo niveles del Organigrama; por último el grupo de los supervisores de mandos intermedios califica con 5.3, teniendo una diferencia de 13 décimos con el grupo de empleado, 6 décimos con el grupo de supervisores del primero y segundo niveles y 2 décimos con el grupo de empleados. Estos promedios se interpretan como no suficientes en el caso de supervisores de mandos intermedios, empleados y supervisores del primer y segundo niveles; en el caso de los obreros la interpretación en relación al promedio es: suficiente. O sea, estos números por una parte comprueban que la actitud de los obreros empleados y supervisores ante la Empresa es semejante, (parecida) a pesar de las diferencias económicas y de escolaridad que existen entre esos grupos. Por otra parte se comprueba la Hipótesis de trabajo referente a la actitud, que dice: La actitud de los obreros, empleados y supervisores tanto de línea como administrativos, es desfavorable hacia la Empresa, es decir para el funcionamiento de la Empresa.

En cuanto a la Motivación se tiene en resumen:

A los supervisores de primer y segundo niveles del Organigrama les interesa en el siguiente orden lo enunciado axiológicamente:

- 1.- Trabajar en lo que prefieren

- 2.- El reconocimiento
- 3.- Tener prestaciones
- 4.- Tener un jefe equitativo
- 5.- Tener compañeros de trabajo amistosos,  
Tener vacaciones y  
La jubilación.
- 6.- Tener empleo fijo
- 7.- El sueldo
- 8.- La Promoción

En cuanto al trabajar en lo que se prefiere:

El 55% siente no haber aprendido nada, y el 11% se abstiene de opinar, siendo el 33% el que ha aprendido a conocer el producto que se fabrica, o sea que la mayoría no satisface sus necesidades de Self-actualización, el estancamiento intelectual que las políticas de la Empresa provocan en este grupo, hace que sientan la necesidad de trabajar haciendo lo que aprendieron en el estudio de sus profesiones. Lo anteriormente descrito se refuerza en el porcentaje de realización relativa a contribuir con técnicas o solicitar adiestramiento, en donde el 55% no ha contribuido con nada, ni le interesa. La realización económica (sueldo recibido) y su porcentaje alarmante del 77% que sienten mínima la remuneración, hacen evidencia de la falta de motivación por el trabajo que tienen estas personas.

En cuanto al reconocimiento, se tiene el 55% de la muestra que al no sentir satisfecha su necesidad de sel-actualización; siente que la Empresa no les permite trabajar como se les prometió cuando fueron contratados, con una Administración por objetivos; se les tiene frustrados, no motivados.



En cuanto a las prestaciones, este grupo piensa que "la empresa debiera motivarlos con prestaciones como ayuda para comprar automóvil, comedor en la Planta, mandarlos a cursos que les interesen por estar en relación con su trabajo, en fin prestaciones de este tipo, ya que la Empresa para sus empleados de confianza no tiene ninguna prestación fuera de las que marca la ley".

Nota: Como en el capítulo anterior, en interpretación de los resultados, se plantearon algunas conclusiones sobre la motivación, en este capítulo solamente se presentarán las más importantes, para no repetir la información.

En el grupo de supervisores de mandos intermedios, se obtuvo la siguiente jerarquía de valores motivacionales:

- 1.- El reconocimiento
- 2.- La capacitación y el desarrollo
- 3.- El sueldo
- 4.- Un ambiente físico agradable
- 5.- Compañeros de trabajo amistosos
- 6.- Prestaciones
- 7.- Tener un jefe justo
- 8.- Tener vacaciones
- 9.- Tener Planta
- 10.- Tener Seguro Social.

Como se observa para este grupo de supervisores de mandos intermedios el factor motivante que más les interesa es el reconocimiento de la labor que desempeñan en primer lugar, en segundo la capacitación y el desarrollo y en tercero el sueldo recibido por el trabajo desempeñado, Porque ninguna de las tres cosas les es proporcionada por la Empresa, la que hasta ahora solamente ha man-

dado al tres personas del primer y segundo niveles, a que tomen cursos. En la zona postal en donde se encuentra localizada la Fábrica, los sueldos que se les paga a los supervisores son más altos, por ejemplo en la Ford Motor Co. que jala a la gente que trabaja en esta Empresa, por supuesto cuando tiene vacantes. Para reforzar estos datos, se recuerdan los porcentajes que se obtuvieron en la pregunta No. 5: ¿Como empleado de una Empresa, (cualquier Empresa) qué espera de la misma?; el 64.32% espera respaldo, capacitación y desarrollo; el 21.40% espera reconocimiento del trabajo y el 14.28% espera una "remuneración justa". La siguiente pregunta interroga sobre las respuestas dadas en esta pregunta número 5: Tomando en cuenta las respuestas anteriores, mencione los aspectos que esta Empresa satisface: el 42.85% no siente recibir ninguna satisfacción y el 28.58% se abstiene de opinar.

Los niveles superiores comunican de esta forma sus frustraciones, repercutiendo en todos los niveles inferiores.

El grupo de empleados en relación a la jerarquía de valores motivacionales, opina deben estar en el siguiente orden:

- 1.- El reconocimiento
- 2.- El sueldo
- 3.- La capacitación y el desarrollo
- 4.- Tener un jefe justo
- 5.- Tener prestaciones y  
-Tener Planta.
- 6.- Un ambiente físico agradable
- 7.- Tener vacaciones
- 8.- Tener Seguro Social

## 9.- Tener compañeros de trabajo amistosos.

En este grupo tampoco se tiene motivación a través del reconocimiento por sus jefes, los sueldos son bajos y nunca se les ha dado capacitación ni desarrollo. Cuando ingresan no se les dá curso de inducción, se les enfrenta al trabajo inmediatamente, se les transmite todas las frustraciones de los niveles superiores, lo que hace que el grupo no esté motivado. En relación a la pregunta número 5, antes mencionada, se obtuvo el siguiente porcentaje: -el 50% espera capacitación y desarrollo para obtener logros dentro de la empresa. A este nivel del Organigrama, una capacitación implica la oportunidad de ocupar un puesto de mayor importancia con mejor sueldo. El 33.34% espera una remuneración justa al esfuerzo e incentivos económicos, como ya se hablo en relación a los sueldos, ahora se mencionará que no se tienen ninguna clase de incentivos, ni prestaciones extras a las de ley; en cuanto al reconocimiento de méritos, tampoco se les satisface, ni con comentarios. De la pregunta que dice: tomando en cuenta los aspectos anteriores, mencione los que la Empresa satisface: de este grupo el 25.01% opinaron tener estabilidad económica y sueldo regular; el 41.66% se abstuvo de opinar y el 25% evade la respuesta, solamente el 8.33% se atreven a decir que no reciben ninguna satisfacción de la Empresa.

Del grupo de obreros, se tiene la siguiente jerarquía:

- 1.- El reconocimiento
- 2.- La promoción
- 3.- El sueldo
- 4.- Trabajar en el empleo que se prefiere
- 5.- Tener Planta

- 6.- Tener Seguro Social
- 7.- Tener compañeros de trabajo amistosos
- 8.- Tener vacaciones
- 9.- Tener un jefe justo
- 10.- La jubilación

El grupo de los obreros, fué el que sacó la más alta calificación de los promedios, sin embargo coincide con los empleados y supervisores de mandos intermedios al poner en los tres primeros lugares, el reconocimiento, la promoción y el sueldo. Los obreros sienten que nunca se les toma en cuenta, que son vistos por los demás como si fueran algo inhumano, por esta razón sienten la necesidad de que se les reconozca su labor, aunque unido al reconocimiento tienen la promoción y por lo tanto el sueldo. El 69% de la muestra de obreros, opina que el supervisor no atende las quejas y problemas de los obreros, el 70% opina que el supervisor no resuelve los problemas que se les presentan a los obreros, el 51% opina que no está realizando un trabajo importante dentro de la Empresa, el 47% opina que la Empresa no se preocupa porque los trabajadores aprendan bien su empleo, el 43% opina que los accidentes de trabajo acontecen por falta de medios de seguridad, el 64% no ha recibido explicación detallada de los cambios, políticas y procedimientos de la Compañía, aunque el 44% opina no recibir explicación de las cláusulas del Contrato Colectivo, no solamente nadie recibe esa explicación, sino que ni siquiera se les entregan las copias de sus contratos, todos estos porcentajes son importantes para comprobar las HIPOTESIS referentes a la motivación; por lo que se puede afirmar que la motivación de los obreros, empleados y supervisores ante la Empresa, es diferente atendiendo a las diferencias económicas y de escolaridad entre estos grupos, por lo consiguiente se afirma también la HIPOTESIS DE TRA-

BAJO, que dice que: la Motivación de los obreros, empleados y supervisores tanto de línea como administrativos es inadecuada para el adecuado funcionamiento de la Empresa.

- Al comprobarse las HIPOTESIS DE TRABAJO, se comprueba la HIPOTESIS GENERAL: esta Empresa no satisface las demandas de sus Recursos Humanos, por lo cual se ha creado un descontento general en el personal que trabaja para la misma.

El descontento se observa en cuanto a la actitud y la motivación que tiene el personal, los que no son favorables para el buen funcionamiento de la Empresa.

Esta Empresa no tiene en sus Recursos Humanos el impulso que debiera, ya que no les dá la importancia que demandan estos.

#### COMPARACION CON OTROS ESTUDIOS.

Con el objeto de relacionar este trabajo con el de René Lechuga Peregrina, que hizo un estudio de los factores de motivación de los trabajadores en un grupo de Empresas, aplicando 500 cuestionarios, basados en las teorías motivacionales de: Maslow, Herbert y algunos otros autores, se reproduce dicho cuestionario y forma de calificación, misma que se adoptó en este estudio para darle puntuación a la jerarquía axiológica, que para medir la motivación del trabajador, se les pidió que la contestaran:

El cuestionario de Lechuga Peregrina está formado de la siguiente manera:

#### INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de factores que la gente considera importantes en el trabajo, piense en su propio trabajo y numere los factores en

el orden de importancia que tengan para usted. Numere con el No. 1 el más importante, con el 2 el que le sigue y así sucesivamente hasta el número 15.

¿Qué es importante para usted?

- A.- Reuniones sociales con frecuencia
- B.- Tener lo indispensable para vivir
- C.- Ser estimado por los demás
- D.- La posibilidad de tener un mejor puesto
- E.- Trabajo seguro y estable
- E.- Tener mayor responsabilidad en el trabajo
- G.- Tener prestigio ante los demás
- H.- Que haya buenas condiciones en el lugar del trabajo
- I.- Trabajo interesante y atractivo
- J.- Que se aprecie el trabajo que hago
- K.- Buen sueldo y prestaciones
- L.- Alcanzar el éxito en las tareas que realizo
- M.- Instrucciones claras y crítica constructiva
- N.- Tener más tiempo para mi familia
- Ñ.- Tener mayor desenvolvimiento de mí mismo.

De este cuestionario se tomó únicamente aquellos conceptos que coinciden con los aplicados en el estudio motivo de la presente investigación, ya que ambas investigaciones cubren objetivos distintos. La de Lechuga Peregrino investiga la motivación de un grupo de trabajadores y la presente se elaboró con el objeto de investigar el por qué de una serie de problemas ya enunciados en el planteamiento del problema, sirviendo la investigación de la motivación como complemento.

A continuación se presentan las últimas partes de los cuestionarios 1, 2 y 3.

EMPL E A D O S :

A continuación le enlisto una serie de valores, numérelas - del 1 al 10, según el interés que usted tenga por cada uno.

- Sueldo recibido por el trabajo desempeñado ( )
- Reconocimiento del trabajo desempeñado. ( )
- Prestaciones (préstamos, coneder, seguro de vida, becas, automóvil, etc.) ( )
- Vacaciones. ( )
- Tener un jefe justo. ( )
- Gastos médicos (IMSS). ( )
- Ambiente físico agradable. ( )
- Compañeros de trabajo amistosos. ( )
- Capacitación y Desarrollo. ( )
- Tener planta (trabajo permanente). ( )

OBSERVACIONES:

JEFES Y GERENTES:

En orden jerárquico escriba usted en el paréntesis del número 1 al 10, según la importancia que le dé usted a cada oración.

- Reconocimiento de la labor que usted hace. ( )
- Trabajar en el empleo que usted prefiere. ( )
- Compañeros de trabajo amigables. ( )
- Escala de pagos (sueldo). ( )
- Prestaciones médicas (IMSS). ( )
- Oportunidades de ascender (promoción). ( )
- Vacaciones y días festivos. ( )
- Un empleo permanente. ( )
- Un jefe equitativo. ( )
- La antigüedad en el empleo (jubilación). ( )

##



OBREROS :

A continuación se mencionan una serie de factores numerados del 1 al 10 consecutivamente, poniéndole el número 1 al que más le interese, de los nueve restantes ponga el número 2 - al que más le interese, de los ocho restantes, ponga el número 3 al que más le interese, así hasta anotar el número - 10.

Ejemplo: Si pudiera ir el mismo día al:

CINE

FOOT BALL

TEATRO

Sería primero (1) al Foot Ball, después al (2) Cine y por último al (3) Teatro.

- ( ) Que le reconozcan la labor que usted hace en su trabajo.
- ( ) Que usted trabaje en lo que a usted le gusta hacer.
- ( ) Un ambiente amigable con los compañeros de trabajo.
- ( ) Que exista un pago justo por el trabajo que usted haga.
- ( ) Tener Seguro Social.
- ( ) Hacer carrera dentro de la Empresa.
- ( ) Tener vacaciones y días libres.
- ( ) Tener planta.
- ( ) Tener un jefe que sea justo.
- ( ) Que me jubile cuando tenga el tiempo suficiente en el trabajo.

Los puntos comunes son:

- 1.- Ascenso o promoción presentado en el primero como la posibilidad de tener un puesto mejor y en éste como oportunidades de ascender.
- 2.- Trabajo seguro y estable. Corresponde a tener Planta, trabajo permanente.
- 3.- Que haya buenas condiciones en mi lugar de trabajo, representa las condiciones físicas del trabajo que en los empleados únicamente se investigó como: ambiente físico agradable.
- 4.- Trabajo interesante y atractivo, que se explica según Herbert de trabajo en sí, presentado en este estudio como: -trabajar en el empleo que usted prefiere-.
- 5.- Que se aprecie el trabajo que hago, se refiere al reconocimiento, que se presentó aquí como: - Reconocimiento de la labor que usted hace, en el caso de los obreros y trabajo desempeñado en el caso de los empleados y supervisores-.
- 6.- Buen sueldo y prestaciones. Corresponde a : -sueldo recibido por el trabajo desempeñado-.
- 7.- Ser estimado por los demás (Rogelio Díaz: pobre estima de sí mismo), corresponde a compañeros de trabajo amigables.
- 8.- Vida personal: -tener más tiempo para la familia, puede ser considerado en el renglón de vacaciones y días libres, ya que la mayoría de los trabajadores lo dedica a su familia.
- 9.- Jefe justo puede relacionarse con supervisión.

El resultado total de la muestra de 500, que en adelante se llamará estudio, fué el siguiente; ordenados del primer lugar al último en importancia.

- 1°- Legre
- 2°- Trabajo en sí
- 3°- Reconocimiento
- 4°- Salario (sueldo)
- 5°- Desarrollo (Promoción)
- 6°- Responsabilidad.
- 7°- Auto-realización
- 8°- Seguridad
- 9°- Condiciones de trabajo
- 10°- Supervisión
- 11°- Estima
- 12°- Status
- 13°- Fisiológicas
- 14°- Vida personal
- 15°- Sociales.

El total de esta investigación que en adelante se llamará grupo "B" quedó así:

- 1°- Reconocimiento
- 2°- Sueldo
- 3°- Trabajar en sí
- 4°- Promoción
- 5°- Seguridad
- 6°- Jubilación
- 7°- Prestaciones Médicas (IMSS)
- 8°- Estima
- 9°- Vida personal
- 10°- Jefe justo (supervisión)

En los empleados se menciona Prestaciones y ambiente físico agradable, que se comparará más adelante.

Profesionistas del estudio "A", clasificaron así:

- 1º- Logro
- 2º- Trabajo en sí
- 3º- Auto-desarrollo
- 4º- Salario
- 5º- Promoción
- 6º- Reconocimiento
- 7º- Supervisión
- 8º- Responsabilidad
- 9º- Estima
- 10º- Status
- 11º- Condiciones de trabajo
- 12º- Vida personal
- 13º- Seguridad
- 14º- Sociales
- 15º- Fisiológicas

Los profesionistas del estudio "B" incluyen algunos Empleados, Supervisores y Gerentes.

- 1º- Reconocimiento
- 2º- Sueldo
- 3º- Promoción
- 4º- Jefe justo (supervisión)
- 5º- Condiciones de trabajo.
- 6º- Prestaciones
- 7º- Seguridad
- 8º- Vida personal (vacaciones)
- 9º- Estima
- 10º- Prestaciones médicas (poca estima).

Supervisores, estudio "A"

- 1°- Legre
- 2°- Trabajo en sí
- 3°- Promoción
- 4°- Sueldo
- 5°- Reconocimiento
- 6°- Auto-desarrollo
- 7°- Seguridad
- 8°- Responsabilidad
- 9°- Supervisión
- 10°- Status
- 11°- Condiciones de trabajo
- 12°- Estima
- 13°- Vida personal
- 14°- Fisiológicas
- 15°- Sociales

Supervisores del estudio "B"

- 1°- Reconocimiento
- 2°- Promoción
- 3°- Sueldo
- 4°- Condiciones de trabajo
- 5°- Estima
- 6°- Prestaciones
- 7°- jefe justo (supervisión)
- 8°- Vida personal
- 9°- Seguridad
- 10°- Prestaciones médicas (poca estima).

Grupo de 3 Gerentes del estudio de referencia:

- 1°- Logro
- 2°- Trabajo en sí
- 3°- Autodesarrollo
- 4°- Status
- 5°- Desarrollo
- 6°- Estima
- 7°- Reconocimiento
- 8°- Responsabilidad
- 9°- Sueldo
- 10°- Supervisión
- 11°- Condiciones de trabajo
- 12°- Seguridad
- 13°- Vida personal
- 14°- Sociales
- 15°- Fisiológicas

Gerentes de esta Empresa (4)

- 1°- Trabajo en sí
- 2°- Reconocimiento
- 3°- Prestaciones
- 4°- Supervisión (jefe justo)
- 5°- Estima
- 6°- Vida personal (vacaciones)
- 7°- Jubilación
- 8°- Seguridad
- 9°- Sueldo
- 10°- Promoción.

Técnicos subprofesionales y estudiantes del estudio "A"

- 1º- Logro
- 2º- Trabajo en sí
- 3º- Responsabilidad
- 4º- Promoción
- 5º- Sueldo
- 6º- Reconocimiento
- 7º- Seguridad
- 8º- Auto-desarrollo
- 9º- Supervisión
- 10º- Condiciones de trabajo
- 11º- Status
- 12º- Estima
- 13º- Fisiológicas
- 14º- Vida personal
- 15º- Sociales

Técnicos subprofesionales y estudiantes del estudio "B"

- 1.- Reconocimiento
- 2º- Sueldo
- 3º- Promoción
- 4º- Supervisión
- 5º- Prestaciones
- 6º- Seguridad
- 7º- Condiciones de trabajo
- 8º- Vida personal
- 9º- Prestaciones Médicas
- 10º- Estima.

A pesar de contar con menos factores el orden jerárquico que se aplicó al estudio "B", que el del estudio "A", se puede comparar los factores que coinciden, de la siguiente manera:

De las puntuaciones totales el grupo "A" menciona en las 3 primeras: el trabajo en sí y el reconocimiento que en el grupo "B", también se mencionan. El grupo "A" clasifica en las últimas -Estima y Vida Personal-, igual que el segundo; en el primero se encuentran a la mitad de la clasificación, la -seguridad-, a semejanza del segundo.

En el grupo de Profesionistas del estudio "A" se clasificó en los tres primeros al trabajo en sí, mientras que en el segundo grupo de profesionistas del estudio "B", se mencionan el reconocimiento, el sueldo y la promoción en ese orden, esto puede significar la diferencia de necesidades debida a la diferencia de satisfacciones obtenidas de los diferentes grupos. Esto concuerda con la teoría motivacional de Maslow, en relación a que las necesidades ya satisfechas no producen motivación. Coinciden en clasificar al último la vida personal, así como el no darle importancia a la estima, reforzando la teoría de Díaz Guerrero.

En el grupo de Supervisión del estudio "A", se menciona en las cinco primeras calificaciones el trabajo en sí, la promoción, el sueldo y el reconocimiento; en el grupo de supervisión del estudio "B", también se mencionan algunas, pero en el siguiente orden: Reconocimiento, Promoción, Sueldo y Condiciones de trabajo.

Los supervisores y gerentes del estudio "B" coinciden en mencionar el reconocimiento dentro de las 2 primeras.



Los técnicos, subprofesionales y estudiantes del tan mencionado estudio "A" colocan en las 5 primeras el trabajo en sí, la responsabilidad y la promoción y el sueldo, en cambio en el estudio "B" colocan el reconocimiento en primer lugar, el sueldo en segundo y la promoción en el tercero, colocando entre los 3 últimos la -vida personal- y la -estima-, que en el estudio "A" se colocan en los 4 últimos lugares.

Esta comparación de pares de grupos semejantes, apoya los estudios de Díaz Guerrero en relación a la baja estima que se tiene el mexicano.

En relación a la investigación que Gómez Robleda hizo en su libro de Psicología del Mexicano, se puede comparar las perturbaciones que este grupo la boral tiene desde un punto de vista psicológico, en cuanto a que el trabajo \_ debe dar al hombre seguridad de vida y posibilidades para realizar libremente \_ algún ideal (Gómez Robleda, 1962, p., 77).

El resultado de esta clasificación en la Empresa estudiada, por supuesto que se debe al ambiente que en ella tienen, analizando los resultados totales, se \_ tiene lo siguiente:

Para la gente que trabaja en esta Empresa es muy importante el reconoci- \_ miento del trabajo, la labor desempeñada reconocida por el superior; ya que \_ existen problemas de desorganización que no le permiten a los supervisores \_ de los diferentes niveles, pues ellos mismos necesitan que se les reconozca \_ su labor; además que por políticas administrativas, los aumentos y promociones se derivan del reconocimiento del trabajo, esto marca la necesidad de una \_ adecuada calificación de méritos que no se hace.

En segundo lugar mencionan el sueldo. En realidad esta Empresa está pa- gando por debajo de lo que paga el mercado, en casi todos los puestos; cabe mencionar que se necesita un estudio de sueldos y salarios.

En tercer lugar, la gente que contestó el cuestionario, colocan el trabajo en sí, o sea trabajar en lo que prefieren. Si se sigue el proceso de selección de personal y se aplica un estudio de intereses y aptitudes a los contratados antes de implantado el sistema de selección, se podrá reubicar a los trabajadores, ya que se tenía la costumbre de contratar a la gente de mayor necesidad económica, por los bajos sueldos ofrecidos. Esto ocasiona que el trabajador, una vez cubiertas sus necesidades primarias, va encontrando nuevas necesidades y tomará gusto o adhesión por el trabajo.

En cuarto lugar se menciona la promoción, en realidad se sentaron bases para efectuar ascensos a través de un sistema de canales de ascenso.

El tener un empleo permanente se mencionó en quinto lugar. Esto fue antes de la devaluación del peso, quizá en estos días ocupara un lugar más importante.

La jubilación se colocó en sexto lugar, la mayoría es gente joven que aún no piensa en eso.

Las prestaciones médicas (IMSS) se colocaron en séptimo lugar. Se podría pensar que teniendo servicio médico social no es considerado como necesidad. Posiblemente si se tuviera el régimen capitalista de la medicina como en otros países, ocuparía mejor lugar en esta valuación.

Estima.- Apoya la teoría de Díaz Guerrero, pudiera ser la influencia religiosa la que presenta al individuo sacrificado, razón por la cual poco se estima el mexicano.

Vida Personal: para muchas personas con ideas machistas, no tiene importancia la familia, hay otras cosas que le llaman más la atención; también influye la educación. Refuerza este aspecto la investigación de Díaz Guerrero.

En último lugar se coloca al -jefe justo-. Esta Empresa tiene entre sus trabajadores la idea que el jefe no sabe nada, como vá a calificar justamente, esto se debe a la gran rotación de personal a nivel de supervisión, jefatura y gerencias; y a la dificultad de encontrar especialistas en el mercado; por lo cual se contrata a las personas tanto de mandos intermedios, como de los primero y segundo niveles del Organigrama, y mientras conocen el producto que esta Empresa fabrica y las máquinas que utiliza, son los subordinados quienes les enseñan.

No cuenta la Empresa con un adecuado análisis de puestos, ni con manuales de ninguna clase, lo que sería de mucha utilidad para los supervisores de cualquier nivel, pues así no tendrían que recurrir al subordinado para conocer sus obligaciones como supervisor de esta Empresa. Por otra parte, si se contrata a la gente sin experiencia en ése campo tan especializado del trabajo, hay que darles las herramientas mínimas para que salgan adelante.

## VI. SUGERENCIAS.

Para mejorar tanto la actitud como la motivación de la población total de esta Empresa, se recomienda:

- 1.- Hacer una auditoria Gerencial
- 2.- Un análisis y evaluación de puestos
- 3.- Formar un grupo dinámico de trabajo
- 4.- Implantar un sistema de selección de personal
- 5.- Implantar la inducción al puesto
- 6.- Implantar un sistema de capacitación y desarrollo de personal
- 7.- Implantar un sistema de comunicación
- 8.- Implantar un sistema de calificación de méritos
- 9.- Implantar un sistema de motivación por incentivos.

De las anteriores recomendaciones, se implantó un sistema de selección de personal, que se presenta en el apéndice No. 4; se proyectó un plan de capacitación para supervisores de línea y mandos intermedios, y un plan de capacitación para obreros con previsión a un futuro desarrollo, el cual se presenta en el apéndice No. 5; se proyectó también un cuestionario para calificación de méritos, se dió un curso de relaciones humanas para mejorar la comunicación entre supervisores de línea y obreros.

Al departamento de Relaciones Industriales se le elaboró un manual de inducción al puesto, en donde se ubica a los de nuevo ingreso en el lugar que les corresponde dentro del Organigrama, se les enseña la importancia de su futuro trabajo, en fin se les dá una bienvenida para motivarlos.

Se formó un periódico mural en la Planta con la colaboración de todos.

## VII. SEGUNDA APLICACION DEL CUESTIONARIO.

Como se tenfa planeado, a seis meses de haberse aplicado por primera vez el cuestionario, se regresó con el objeto de medir el cambio de actitudes de los sujetos que trabajan en la Empresa y fueron sometidos a cambios importantes de los que se sugirieron. Se les pidió a las personas que habían contestado el cuestionario en la primera aplicación, lo contestaran por segunda vez.

Esta segunda aplicación se encontró con muchas dificultades:

- Habfa mortalidad de la muestra: en los niveles administrativos del primer y segundo orden, tres personas dejaron la Empresa, de los supervisores de mandos intermedios, cinco personas ya no trabajan allí, y del grupo de obreros no se pudo obtener la información, porque el encargado se negó a darla.

- Los empleados y supervisores tanto de línea como administrativos de mandos intermedios, se negaron a contestar el cuestionario por segunda vez.

- Un supervisor del primer nivel, me pidió le consiguiera trabajo en otra Empresa.

- No se pudo entrevistar a los demás supervisores del primero y segundo niveles del Organigrama.

- Del grupo de obreros, solamente contestaron el cuestionario 46 personas.

De los 46 cuestionarios que se contestaron, 19 pertenecen al grupo de trabajo de un supervisor del tercer nivel del Organigrama, con el cual se tuvo comunicación durante los seis meses.

La diferencia entre el grupo de obreros controlados por el supervisor y los 27 restantes que no se controlaron, es la siguiente:

- Los 19 individuos fueron seleccionados por el supervisor de referencia, para ser capacitados, desarrollados y motivados con las sugerencias y recomendaciones planteadas para modificar la actitud y motivación del personal, por esta razón se le llamó grupo experimental.

- Los 27 individuos que pertenecen a los obreros que no tuvieron los privilegios del grupo experimental, se le llamó grupo normal.

#### ANALISIS ESTADISTICO.

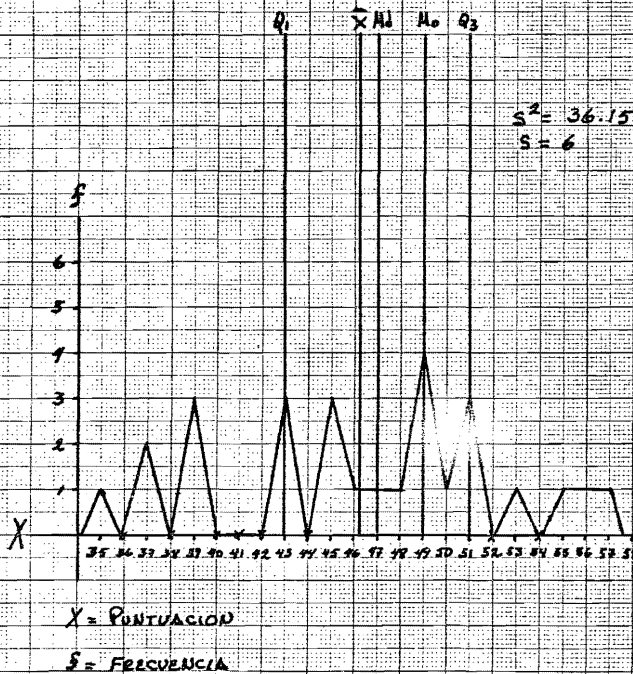
Se hizo una comparación de los resultados de los obreros de la primera aplicación, con el grupo normal de la segunda aplicación y el grupo experimental de la segunda aplicación, utilizando el análisis de la varianza-

Del análisis estadístico se obtuvo el siguiente cuadro:

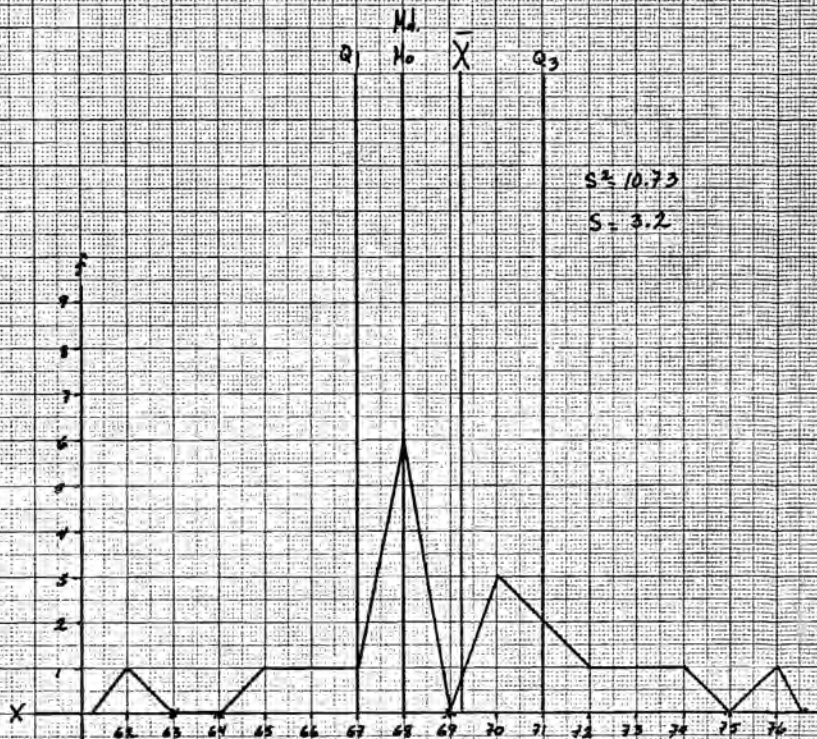
Máxima calificación teórica: 87 puntos.

Primera aplicación	Segunda aplicación grupo normal	2a. Aplic. grupo experimental.
N: 115	N: 27	N: 19
M: 58.05	M: 46.33	M: 69.21
$S^2$ : 204.64	$S^2$ : 36.15	$S^2$ : 10.73
S: 14.3	S: 6	S: 3.2

OBREROS  
GRAFICA DE ACTITUDES  
2. APLICACION GRUPO NORMAL  
N = 27



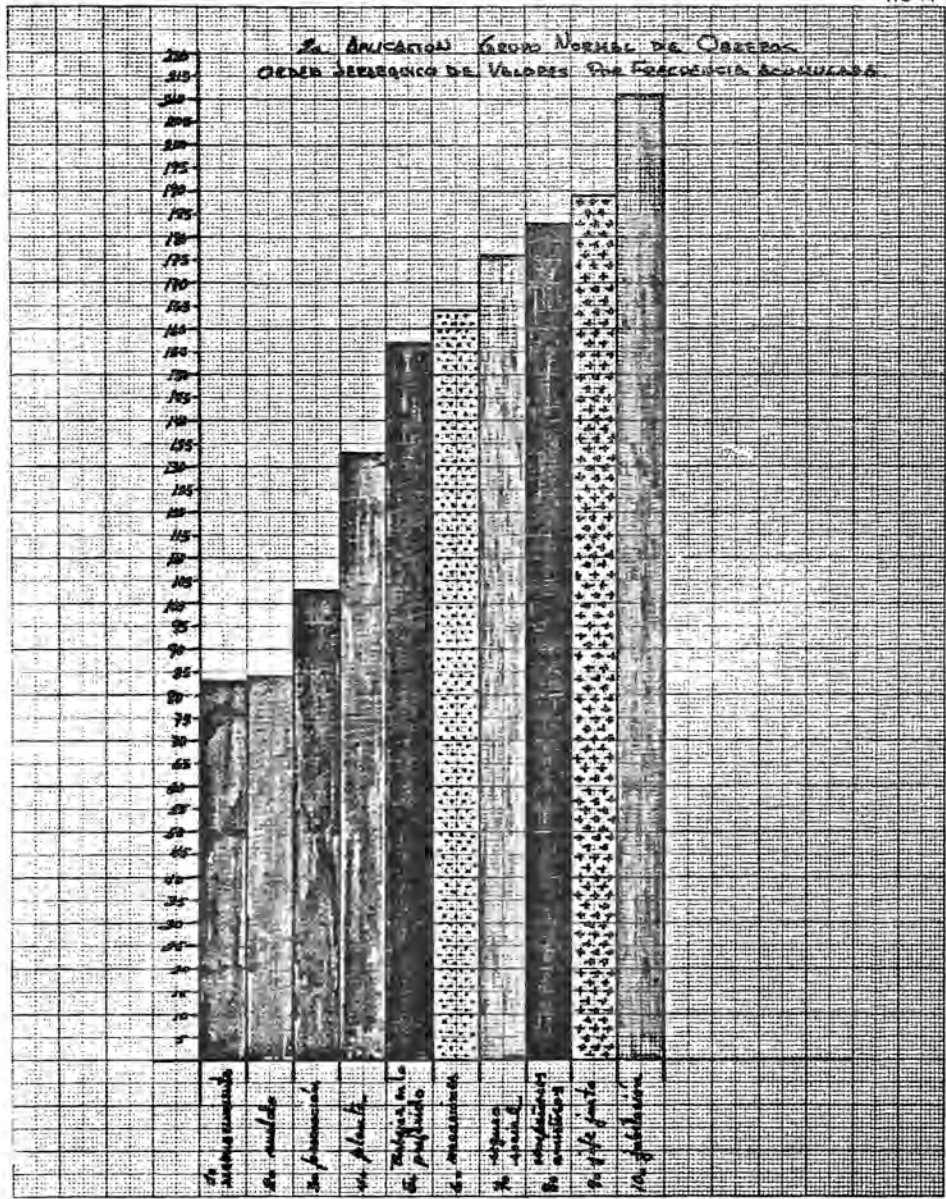
OBREROS  
 GRÁFICA DE ACTITUDES  
 2ª APLICACION GRUPO EXPERIMENTAL  
 N=19



X = PUNTUACION

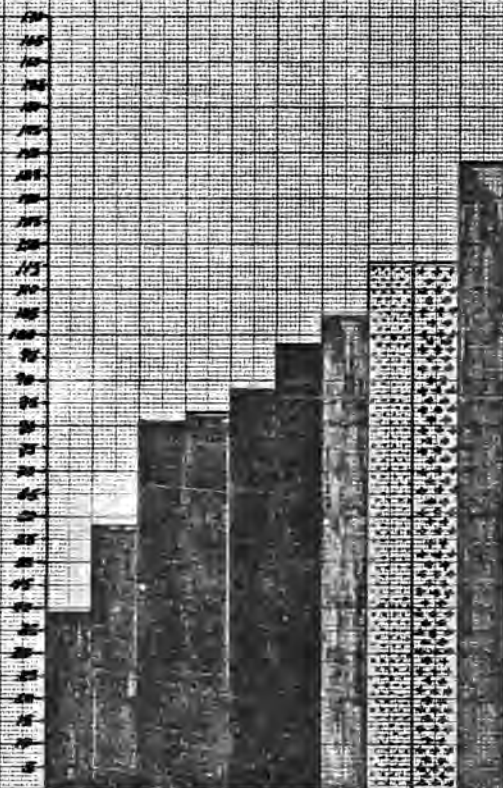
f = FRECUENCIA





## 2a. Aplicación Grupo Puro a Ocasos

Ocaso: Japón de los Valles con Frecuencia acumulada



1a. Japón de los Valles  
 2a. Japón de los Valles  
 3a. Japón de los Valles  
 4a. Japón de los Valles  
 5a. Japón de los Valles  
 6a. Japón de los Valles  
 7a. Japón de los Valles  
 8a. Japón de los Valles  
 9a. Japón de los Valles  
 10a. Japón de los Valles

La media estadística de la primera aplicación M:58.05, comparada con la media del grupo experimental de la segunda aplicación M:69.21, es menor 11.16 puntos y comparada con la del grupo normal de la segunda aplicación M:46.33, es 11.72 puntos mayor que ésta última.

En cuanto a la diferencia de la media entre el grupo normal M:46.33 y el experimental M:69.21 (ambos de la segunda aplicación); es de 22.88 puntos menor la primera que la segunda.

#### ANALISIS DE LA VARIANZA.

	PARA	X	X <sup>2</sup>
Gpo. Obreros 1a. Aplic.	N: 115	6676	410886
Gpo. normal 2a. Aplic.	N: 27	1251	58903
Gpo. experimental 2a.aplic.	N: 19	<u>1315</u> 9242	<u>91205</u> 560994

#### TABLA DE PROCEDENCIA

Procedencia	SC	gl	mc	F
eg	6,005.91	2	3,002.95	19.39*
ig	24,462.85	158	154.82	
tot	30,468.76	160		

\*Pr<0.05

Este análisis indica que las medias de estos grupos son distintas, el grupo experimental tiene una actitud más favorable hacia la Empresa que el grupo normal. Y este último grupo ha resentido los cambios administrativos (la mortalidad de los supervisores), teniendo una actitud más desfavorable, que antes del experimento.

Los cambios que siguió el supervisor de referencia, con el grupo experimental, demuestran que las recomendaciones planteadas, si se llevan a cabo, son vías

adecuadas para efectuar un cambio de actitud en el personal que trabaja dentro de esta Empresa.

En relación a la motivación, de los resultados obtenidos entre el grupo de obreros de la primera aplicación y los dos grupos de la segunda aplicación, se encontró lo siguiente:

- Entre el grupo de la primera aplicación y el grupo normal de la segunda aplicación, en los cinco primeros lugares colocan: el reconocimiento, la promoción, el sueldo, trabajar en el empleo preferido y tener planta; también coinciden en colocar en primer lugar el reconocimiento. Sin embargo tienen diferencias, los obreros de la primera aplicación colocan en segundo lugar la promoción, que los del grupo normal colocan en tercer lugar; a los obreros de la primera aplicación les interesa en tercer lugar el sueldo, que a los del grupo normal les interesa en segundo lugar; en la primera aplicación en cuarto lugar colocan el trabajar en el empleo preferido, que en el grupo normal de la segunda aplicación colocan en quinto lugar; la primera aplicación coloca en quinto lugar el tener planta, que en el grupo normal de la segunda aplicación colocan en cuarto lugar. Coinciden ambos grupos en colocar en noveno y décimo lugares, el tener un jefe justo y la jubilación; en la primera aplicación colocan en sexto lugar el tener Seguro Social en cambio en el grupo normal de la segunda aplicación en sexto lugar colocan las vacaciones; en la primera aplicación colocan en séptimo lugar tener compañeros amistosos, en cambio el grupo normal de la segunda aplicación lo coloca en octavo lugar; en la primera aplicación colocan en octavo lugar las vacaciones, en cambio el grupo normal de la segunda aplicación en octavo lugar coloca el tener compañeros amistosos.

El grupo experimental coincide con el normal de la segunda aplicación y con el de obreros de la primera aplicación, en colocar los mismos conceptos dentro de los cinco primeros lugares a saber: -promoción, sueldo, reconocimiento, planta, trabajar en el empleo que se prefiere-.

El grupo experimental coincide con el grupo de los obreros de la primera aplicación, también en colocar en los tres últimos lugares: -las vacaciones, tener un jefe justo y la jubilación.

El grupo experimental coloca el -tener compañeros amistosos- en sexto lugar, em cambio en la primera aplicación lo colocan en séptimo lugar; en séptimo lugar el grupo experimental coloca el tener -Seguro Social- que en la primera aplicación lo colocan en sexto lugar.

Apesar de coincidir en la colocación de los cinco primeros conceptos motivacionantes, el grupo experimental tiene un orden distinto a los otros dos grupos.

- El grupo experimental coloca en primer lugar -la promoción-, que el grupo normal coloca en tercer lugar y en la primera aplicación es colocaco eno segundo lugar. En segundo lugar el grupo experimental coloca el -sueldo- que también coloca en segundo lugar el grupo normal, pero en la primera aplicación ocupa el tercer lugar. El grupo experimental coloca en tercer lugar el reconocimiento-, que en los otros dos grupos ocupa el primer lugar. Coincide este grupo experimental con el normal en colocar en cuarto y quinto lugares el -tener planta y trabajar en el empleo preferido respectivamente, que en la primera aplicación son colocados inversamente.

## EPILOGO.

Este estudio es un ejemplo de la importancia que tienen los Recursos Humanos en las Organizaciones de trabajo, es un ejemplo de lo que se puede hacer cuando se tiene presente el hecho de que nunca una máquina producirá sola, es un ejemplo de lo que es capaz el ser humano cuando no siente afecto por su trabajo.

También este estudio demuestra que el ser humano desea ser tenido por valioso ante los ojos de la autoridad en su núcleo laboral. Al hombre que trabaja le gusta que le reconozcan su colaboración en el cumplimiento de objetivos organizacionales, trabaja cuando se encuentra agusto en una Empresa; cuando se siente satisfecho con las relaciones interpersonales de su trabajo, va a desarrollarse y por ende desarrollará a su Empresa en beneficio de su comunidad.

APENDICE N° 1

CUESTIONARIO N° 1

Instrucciones:- A continuación se le presentan una serie de oraciones, conteste tachando la palabra si en su caso es cierto o falso:

1.- Existe una colaboración entre Supervisores y Trabajadores.

CIERTO

FALSO

2.- Los accidentes de trabajo se pueden evitar porque contamos con los medios adecuados de seguridad.

CIERTO

FALSO

3.- He recibido explicación detallada de los cambios, políticas y procedimientos de la Compañía.

CIERTO

FALSO

4.- Me gustaría que me hubiera Supervisión en mi trabajo.

CIERTO

FALSO

5.- Cuando estoy trabajando aumento mis conocimientos en la materia

CIERTO

FALSO

6.- Tengo libertad de discutir con el Supervisor los problemas que se me presentan en producción.

CIERTO

FALSO

7.- Mi trabajo me ayuda a satisfacer las inclinaciones, -  
vocaciones y gustos que nacen en mí.

CIERTO FALSO

8.- Mi supervisor me hace sentir que el trabajo que estoy  
haciendo vale la pena.

CIERTO FALSO

9.- Me gusta mi trabajo.

CIERTO FALSO

10.- Me gusta la ayuda que me proporciona mi supervisor.

CIERTO FALSO

11.- La administración explica detalladamente todas las --  
cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo.

CIERTO FALSO

12.- Mi trabajo es el medio para los fines que me he tra-  
zade.

CIERTO FALSO

13.- Existe amistad entre mi supervisor y yo y eso me gusta.

CIERTO FALSO

14.- Me siento identificado con la Empresa.

CIERTO FALSO.

15.- Puedo discutir mis problemas personales con mi super-  
visor.

CIERTO FALSO

16.- Me agrada el trabajo aunque siento que no estoy reali-  
zando un importante empleo.

CIERTO FALSO

COMENTARIOS:

##



17.- La mayoría de mis compañeros que han renunciado, lo han hecho por culpa del supervisor

CIERTO FALSO

18.- La Empresa se preocupa porque los trabajadores aprendan bien su empleo.

CIERTO FALSO

COMENTARIOS:

19.- Hay veces que la calificación que hace mi supervisor de la gente que tiene a su cargo, la hace en función a la amistad que existe entre él y algunos compañeros.

CIERTO FALSO

20.- Me gusta que mi supervisor haga todo lo posible por cumplir con las metas de la empresa.

CIERTO FALSO

21.- Mi supervisor atiende los problemas y quejas de los obreros.

CIERTO FALSO

22.- Mi supervisor, resuelve los problemas técnicos que se les presentan a los obreros.

CIERTO FALSO

- Conteste a las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué le parece la información que proporciona la administración?

2.- ¿Recibe toda la información que requiere o necesita?

3.- ¿Recibe usted esa información con rapidéz o lenta?

##

4.- ¿Cómo podría mejorar el flujo de la información que usted necesita?

5.- Sugerencias.

- A continuación se mencionan una serie de factores, numerados del 1 al 10 consecutivamente, poniéndole el número 1 al que más le interese, de los nueve -- restantes ponga el número 2 al que más le interese, de los ocho restantes, ponga el número 3 al que más le interese, así hasta anotar el número 10.

Ejemplo: Si pudiera ir el mismo día al:

CINE

FOOT BALL

TEATRO

ría primero (1) al Foot Ball, después al (2) Cine y por último al (3) Teatro.

- ( ) Que le reconozcan la labor que usted hace en su trabajo.
- ( ) Que usted trabaje en lo que a usted le gusta hacer.
- ( ) Un ambiente amigable con los compañeros de trabajo.
- ( ) Que exista un pago justo por el trabajo que usted haga.
- ( ) Tener Seguro Social.
- ( ) Hacer carrera dentro de la Empresa.
- ( ) Tener vacaciones y días libres.
- ( ) Tener planta.
- ( ) Tener un jefe que sea justo.
- ( ) Que me jubilen cuando tenga el tiempo suficiente en el trabajo.

Objetivos de cada pregunta, valor dado y puntuación máxima teóricamente hablando DEL CUESTIONARIO Nº 1.

Las preguntas 1, 4, 6, 8, 10, 13, 15, 17, 19, 20, 21 y 22 estan encaminadas a investigar la comunicaci3n, colaboraci3n y deseos que el obrero siente hacia el supervisor, asf como la calidad t3cnica y administrativa del "patr3n" que tienen los supervisores.

Las preguntas 5, 7, 9 y 12 se planearon para detectar si los obreros est3n bi3n orientados al trabajo en sf.

La pregunta 2 pretende saber si los obreros tienen medios adecuados de seguridad industrial.

En cuanto a las preguntas 3, 11 y las cuatro preguntas abiertas, son para investigar la comunicaci3n que los representantes de la Empresa dan a los obreros.

Las preguntas 14, 16 y 18 miden la identificaci3n que tengan los obreros con la Empresa a trav3s de sus representantes y la satisfacci3n del trabajo que sientan les da la Empresa a trav3s de los mismos.

Los ordenamientos jer3rquicos se aplicaron para medir la satisfacci3n que de 3sta Empresa desearfan los obreros.

Peso de las Preguntas:

Las preguntas 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 21 y 22 si se contestan con CIERTO, valdr3n 3 puntos y si es con FALSO valdr3n 1 punto.

Las preguntas 4, 16, 17, y 19 valdr3n tres puntos si se contestan con FALSO y un punto si se contestan con CIERTO.

Las dos preguntas que tienen comentarios ( 16 y 18 ), y las preguntas abiertas se calificaran con 3 puntos, si la respuesta habla positivamente de la Empresa, 2 puntos si no es muy positivo, pero tampoco se habla mal y un punto si habla mal.

La puntuación máxima vale 87 puntos.

APENDICE N° 2

CUESTIONARIO N° 2

Cuestionario aplicado a los empleados:

Instrucciones:- A continuación se le presentan una serie de preguntas y se le pide las conteste sinceramente, no debe escribir su nombre para conservar anónimo.

- 1.- ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en esta Empresa?  
(en años y/o meses).
- 2.- ¿Qué ha aprendido en el trabajo que desempeña?
- 3.- ¿Cuántas veces le han promovido de puesto?
- 4.- ¿Cuántos aumentos de sueldo le han dado?
- 5.- ¿Como empleado de una Empresa (cualquier Empresa),  
qué espera de la misma?

- 6.- Tomando en cuenta las respuestas anteriores que usted contestó, mencione los aspectos que esta Empresa satisface.
- 7.- ¿Conoce usted las metas (objetivos) del puesto que desempeña?
- 8.- ¿Estas metas por quién fueron trazadas?
- 9.- ¿Usted tuvo oportunidad para aportar ideas en la planeación de las metas (objetivos) de su puesto?
- 10.- ¿Le gusta el empleo que tiene?
- 11.- ¿Por qué?
- 12.- ¿Qué le parecen las metas que la Empresa se ha trazado?
- 13.- ¿Qué mejoras le haría usted a las metas que tiene esta Empresa?
- 14.- ¿Qué le parece el ambiente laboral que hay en esta Empresa?
- 15.- ¿Qué opinión tiene del ambiente físico de esta Empresa?
- 16.- ¿Qué haría usted para mejorar ámbos ambientes?
- 17.- ¿En qué se identifica más con su jefe?
- 18.- ¿Cuáles son los aspectos en los que no se identifica usted con su jefe?

- 19.- ¿Con cuáles compañeros se identifica más? (de trabajo)
- 20.- ¿En qué se identifica usted con ellos?
- 21.- ¿Si usted fuera el jefe del Departamento, qué haría -- para mejorarlo?
- 22.- ¿Se siente agusto en esta Compañía?
- 23.- ¿Por qué?
- 24.- A continuación le enlisto una serie de valores, números del 1 al 10 según el interés que usted tenga por cada uno.

- ( ) Sueldo recibido por el trabajo desempeñado.
- ( ) Reconocimiento del trabajo desempeñado
- ( ) Prestaciones (préstamos, comedor, seguro de vida, becas, automóvil, etc.).
- ( ) Vacaciones
- ( ) Tener un jefe justo
- ( ) Gastos médicos (I.M.S.S.)
- ( ) Ambiente físico agradable
- ( ) Compañeros de trabajo amistosos
- ( ) Capacitación y Desarrollo
- ( ) Tener planta (trabajo permanente).

Objetivos de cada pregunta, valor dado y puntuación máxima teóricamente hablando, DEL CUESTIONARIO N° 2,-

La pregunta N° 1, está encaminada para controlar la antigüedad del sujeto.

Las preguntas 2,7,8,9 y 12 fueron elaboradas con el objeto de investigar el conocimiento y la comunicación que tengan los empleados de su puesto y de la Empresa dado por sus jefes, así como el deseo de ser capacitado.

Las preguntas 3,4,5,y 6 se plantean para detectar - la satisfacción que esta Empresa dá a sus empleados en relación a sueldo, aumentos, promociones, etc.

La pregunta 10 es para investigar si el empleado está bien orientado vocacionalmente y la 11 refuerza a la anterior.

En cuanto a la pregunta 14 y 15 se plantearon para conocer (y reforzar) como siente el ambiente el empleado.

Las preguntas 13,16 y 21 además de detectar las anomalías que en ese sentido se tengan fueron puestas para medir la iniciativa e interés que el empleado muestre por la Empresa.

Las preguntas 17,18,19 y 20 son para investigar al líder funcional y a la vez confirmar si el líder formal es funcional.

La pregunta 22 mide si el empleado está recibiendo las satisfacciones que debe dar un empleo, la 23 refuerza a la anterior.

Los 10 enunciados, darán datos de lo que un empleado espera le satisfaga una Empresa.

"Peso" de las preguntas: Se calificarán con el siguiente valor:

Pregunta 2: 4 puntos si hay 3 o más ideas positivas para la Empresa, 3 puntos si hay 2 ideas, 2 puntos si hay una idea y 1 punto si no hay ideas o si son negativas para la Empresa.

La 3 y 4: de 0 a 1 aumentos o promociones valdrá - 2 puntos; de 2 a 3, puntos, de 4 o más valdrá 4 puntos.



Las preguntas 5,6,8,14,15,20 y 23 se calificará de la misma manera que la pregunta 2.

En cuanto a las preguntas 7 y 9 una respuesta afirmativa vale 3 puntos, dudosa 2 puntos y negativa 1 punto.

Las preguntas 10 y 22 valen 2 puntos si su respuesta es afirmativa y 1 punto si es negativa.

Las preguntas 11 y 12 si en ellas hay respuestas completamente satisfactorias para el empleado, valdrán 3 puntos; medio satisfactorias valen 2 puntos y no satisfactorias valen un punto.

Las preguntas 13,16 y 21 si tienen 3 aportaciones -- valdrán 4 puntos, 2 aportaciones= 3 puntos; una aportación= 2 puntos; cero aportaciones o comentarios negativos para la Empresa = 1 punto.

La 17 una respuesta afirmativa vale 2 puntos ( o una o más ideas de identificación); una respuesta negativa -- vale un punto ( o ideas negativas en relación al jefe).

La pregunta 18 se calificará inversamente a la 17, -- si la respuesta es "ninguno", valdrá 3 puntos, si no hay identificación valdrá un punto.

En la pregunta 19 si hay identificación con 3 o más compañeros valdrá 4 puntos, 2 = 3 puntos; 1 = 2 puntos, -- ninguno = 1 puntos.

Calificación máxima teóricamente hablando =        puntos

APENDICE N° 3

CUESTIONARIO N° 3

Supervisores tanto de Línea como Administrativos:

- 1.- Antigüedad en la Empresa
- 2.- ¿Qué desarrollo ha tenido en la Empresa?
- 3.- ¿Qué espera de la Empresa en donde preste sus servicios?
- 4.- ¿Esta Empresa qué puntos de los mencionados en la -- pregunta 3, satisface?
- 5.- ¿Qué pronóstico le vé a esta Empresa?
- 6.- ¿Con quien (de los demás jefes) se identifica usted?
- 7.- ¿Si usted fuera el guía de esta Empresa, qué metas -- se trazaría?

JERARQUIA AXIOLOGICA

En orden jerárquico escriba usted en el paréntesis -- del número 1 al 10, según la importancia que le dé a cada oración (sacado del libro Psicología Industrial de -- Siegel = Edit. C.E.C.S.A.).

- Reconocimiento de la labor que usted hace ( )
- Trabajar en el empleo que usted prefiere ( )
- Compañeros de trabajo amigables ( )
- Escala de pases (suelde) ( )
- Prestaciones médicas (I.M.S.S.) ( )
- Oportunidades de ascender ( )
- Vacaciones y días festivos ( )
- Un empleo permanente ( )
- Un jefe equitativo ( )
- La antigüedad en el Empleo (jubilación). ( )

Objetivos de cada pregunta, valor dado y puntuación máxima:  
 DEL CUESTIONARIO N° 3

Objetivos de la pregunta 1, conocer la antigüedad de la No.2 saber el desarrollo técnico, administrativo y económico de cada jefe.

Pregunta 3 y 5 investigar como ven a su líder y al grupo que le respalda en relación a lo que aspiran.

Pregunta No.4, medir el grado de satisfacción y el entusiasmo que tenga el sujeto.

Pregunta No.6, investigar si existe un grupo de trabajo a primer nivel y hacer un sociograma.

Pregunta No.7, detectar la iniciativa, creatividad e imaginación del grupo, así como los aspectos de que adelcesce la Empresa, vista por sus dirigentes a primer nivel.

Valor: Pregunta No.2, valor máximo = 9 puntos.

##

Si hay desarrollo técnico = 3 puntos

Si no hay desarrollo técnico = 1 punto

Si hay desarrollo administrativo = 3 puntos

Si no hay desarrollo administrativo = 1 punto

Si hay desarrollo económico plenamente satisfactorio = 3 puntos.

Si hay desarrollo económico regularmente satisfactorio = 2 puntos.

Si no hay desarrollo económico = 1 punto.

Pregunta N° 3: 3 y más ideas = 4 puntos, dos ideas = 3 puntos, una idea = 2 puntos, ninguna idea = 1 punto.

Pregunta No.4: 3 y más satisfacciones = 4 puntos, 2 satisfacciones = 3 puntos, una satisfacción = 2 puntos, cero satisfacciones = 1 punto.

Pregunta No.5: 3 o más ideas de buen pronóstico = 4 puntos, 2 ideas de buen pronóstico = 3 puntos, una idea de buen pronóstico = 2 puntos, ninguna idea o datos negativos para la Empresa = 1 punto.

Pregunta No.6: 3 o más Gerentes con los que se identifica = 4 puntos, 2 = 3 puntos, 1 = 2 puntos, ninguno = 1 punto.

Pregunta No.7: 3 metas trazadas = 4 puntos, 2 metas = 3 puntos, 1 meta = 2 puntos, ninguna meta = 1 punto.

Calificación máxima 29 puntos.

APENDICE N° 4

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
DE PERSONAL

CONCEPTOS:

Per Reclutamiento:

Se entiende el buscar y atraer candidatos adecuados a las necesidades de la Empresa, en este caso de Panaval.

Per selección de personal:

Se entenderá el escoger de los candidatos atraídos aquel - cuyas características se apeguen más a las necesidades del puesto y de la Empresa, teniendo en cuenta el medio ambiente que ya exista (los recursos humanos con los que se cuenta).

- I El reclutamiento de personal deberá iniciarse cuando el Jefe del respectivo departamento pase la descripción de funciones (necesidades) del puesto y la requisición de personal debidamente autorizada.
  
- II Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas • - externas.
  - 1.- Debe procurarse darle preferencia al reclutamiento interno, este es cuando dentro de la Empresa se puede conseguir al personal para cubrir la vacante con los requisitos necesarios del puesto • cuando los de uno • varios departamentos tienen conocidos que presentan como candidatos.
  
  - 2.- El reclutamiento externo debe hacerse, dando las siguientes prioridades.

- 2.1. Buscar dentro del Grupo, la persona cuyos requisitos sean los adecuados para cubrir la vacante a través de llamadas telefónicas • por escrito con la forma especial existente
- 2.2. Recurrir al archivo de solicitudes y llamar a las personas.
- 2.3. Llamar por teléfono a las bolsas de trabajo gratuitas, como son:
  - 2.3.1. En caso de personal sindicalizado a la C.T.M., 4a.sección al Tel: -- 566-45-22.
  - 2.3.2. Si no hay respuesta de la C.T.M. • si el personal requerido no es sindicalizado se puede llamar a:
    - 2.3.2.1 S.S.A. 521-12-73
    - 2.3.2.2 I.M.S.S. 577-38-67
    - 2.3.2.3 Sría.Trab.y Previsión Sec.
  - 2.3.3. Asociaciones, Institutos • Escuelas especializadas.
  - 2.3.4. Poner anuncios en la Prensa (diferentes medios de comunicación).
  - 2.3.5. Por último los espontáneos que lleguen a solicitar empleo.

De esta manera la Empresa agana tiempo y no está supeditada al azar, para cubrir sus vacantes.

OBJETIVOS DE SELECCION DE PERSONAL

- Hacer una selección técnica para reducir la rotación del mismo, teniendo en cuenta los sueldos y prestaciones que ofrece la Empresa.
  
- Detectar los intereses y aptitudes del aspirante, para un desarrollo futuro dentro de la organización a través de escalafón.

+ + +

## INTRODUCCION :

Uno de los factores principales de una Empresa que preten de desarrollarse, es la selección de los RECURSOS HUMANOS.

La mentalidad de la Dirección Administrativa debe concerdar con las metas de desarrolle y por ende con los Directores de las Areas de Trabajo. El reflejo del pensamiento directivo, se percibe a traves de la conducta del trabajador, en sentido vertical y horizontal en orden jerárquico. La planificación y funcionamiento que será base para alcanzar los objetivos y metas deseadas en el tiempo esperado, estará en función de los Recursos Humanos y los Recursos Materiales en igualdad de porcentaje.

Es muy importante seleccionar a la gente que aspira formar parte de la Organización y así tener dentro del personel que se adquiriera, sujetos altamente calificados que rápidamente se integren a una DINAMICA necesaria para alcanzar los fines generales que en este caso son producir con calidad y cantidad.

En la actual época se ha visto la importancia que tienen los Recursos Humanos, dentro del funcionamiento de las -- Empresas, en contraste con el inicio de la Historia Industrial marcada con el descubrimiento de las máquinas, en donde se desplazó la labor manual del ser humano, sin embargo la experiencia ha dejado ver que las máquinas sin el hombre no pueden producir tanto como lo hacen con un buen operario que la sabe cuidar y mantener adecuadamente para hacerla rendir al máximo.



SELECCION DE PERSONAL .-

- 1.- Se genera una vacante.
- 2.- Se formula la requisición, apegada a la descripción y análisis previos de los puestos.
- 3.- Se procede a reclutar el personal utilizando los diferentes medios:
  - 3.1.- Anuncio en el Periódico.
  - 3.2.- Anuncio en las Bolsas de Trabajo Gratuitas como pueden ser:
    - 3.2.1.- B.T. UNAM.
    - 3.2.2.- " IPN.
    - 3.2.3.- " SSA.
    - 3.2.4.- " IMSS, etc..
- 4.- Se presentan los aspirantes:
  - 4.1.- Llenan solicitud de empleo.
  - 4.2.- Pasan a entrevista con la Psicóloga.
  - 4.3.- Contestan el examen psicotécnico 16 PF.
  - 4.4.- Contestan un examen de conocimientos en relación al puesto aspirado (por escrito).
  - 4.5.- En el caso de Obrero, prueba práctica.

En cada uno de los exámenes, se les dará una puntuación mínima aceptable, y si hasta este momento los aspirantes obtienen una buena calificación, se continúa el proceso, convirtiéndose los que califiquen en "Candidatos".

- 5.- A los candidatos se les cataloga por la calificación obtenida, en sentido descendente, de manera que ingresen primero los mejor calificados, e que se determine y de varios candidatos se escoja uno, cuando no haya más que una vacante, formando con los demás una pequeña Bolsa de Trabajo.
- 6.- Al seleccionado, se le hace su examen médico, dependiendo del cual pasará a la parte final del proceso, que es la CONTRATACION.
- 7.- Contratado el personal, se le dá su curso de inducción, al final del que pasará a sus labores.
- 8.- ANEXO: Es importante seguir el curso de la persona que se contrata, no perder la comunicación con los jefes inmediatos, a los cuales se les pedirá llenen el cuestionario anexo, para la retroalimentación de la comunicación entre la selección que se hizo y el desempeño real del sujeto.

"Para que una semilla sembrada germine y se convierta en un frondoso árbol que dé buenos frutos, hay que proveerla de tierra fértil y agua, que será lo que le permita transformarse de un ser latente en uno productivo."

#### PRUEBAS PSICOLOGICAS QUE SE APLICAN :

La selección de personal, se hará por niveles y las pruebas que se les exigirá respondan estarán de acuerdo a los mismos, pensando en futuras necesidades de la Empresa y los puestos que en el futuro podrán ocupar las personas que ingresen a partir de la fecha.

1.- Ayudantes en general: A pesar de ser utilizados en trabajos físicos, para aumentar la calidad del producto que se fabrica, por ser necesidad del puesto, se les pedirá además de su compleción física saquen un mínimo catalogado como "normal" en:

1.1.1.- Prueba de nociones aritméticas.

1.1.2.- Prueba de lectura.

1.1.3.- Prueba de escritura.

1.2.- Pruebas de inteligencia.

1.2.1.- Raven.

1.2.2.- Dominés.

1.2.3.- Otis.

1.3.- Pruebas psicométricas e proyectivas, de intereses y aptitudes, motivación, etc..

16 PF.

H.T.P.

Mc. Hever.

Arbol.

Geist.

Herrera y Montes.

Esta pequeña batería de 3 pruebas a seleccionar según la descripción del puesto, es suficiente para determinar quién se puede quedar, elaborando un pequeño pronóstico que deberá ser guardado en un archivo especial de selección de personal.

2.- Maquinistas C y B, Empleados con salario mínimo (para limpieza, archivo, contabilidad, tomadores de tiempo, etc.)

2.1.- Inteligencia: Army revisado, habilidad manual.

- 2.2. Psicométricas, proyectivas, de intereses y aptitudes, motivación, etc..
  - 2.2.1.- 16 P.F.
    - Geist.
    - Cuder.
    - H.T.P.
  - 2.3.1.- Aritmética.
- 3.- Electricistas, afiladores inspectores de control de calidad y dibujantes; Auxiliares de Contabilidad, Secretarías, Recepcionistas, Compradores, Asistentes, etc. (supervisores).
- 3.1. Inteligencia: Army revisado.
    - Abstracción mental.
    - Habilidad mecánica.
  - 3.2. Psicométricas, proyectivas, de intereses y aptitudes, motivación, etc.
  - 3.2.1.- 16 P.F.
    - Geist.
    - H.T.P.
    - (Rosenswaig).
    - supervisores.
    - Frases incompletas.
  - 3.3. Según la categoría del Puesto, serán las pruebas técnicas.
- 4.- Pruebas psicológicas para:
- Supervisores, Jefes, Contadores.
- 4.1. Inteligencia: W.A.I.S. (individual).
  - 4.2. Psicométricas:
    - M.M.P.I.
    - 16 P.F.
    - Motivacional.
    - Frases.

- 4.3. De intereses y aptitudes.  
Geist.
- 4.4. Proyectivas: Rescharch.  
D.A.T.  
H.T.P.  
Bender.
- 4.5. Técnicas según el puesto.  
vgr. Ayudantes: de aritmética y  
lengua nacional.- Maquinistas: -  
existe una prueba teórica, etc..

5.- Llevas estadísticas mensual de:

- 5.1. Solicitudes por categoría.
- 5.2. Entrevistas.
- 5.3. Exámenes Psicométricos.
- 5.4. Exámenes Técnicos.
- 5.5. Exámenes Médicos.

SE GENERA LA VACANTE



SE ELABORA LA REQUISICION  
EN BASE AL ANALISIS Y DES-  
CRIPCION DE PUESTOS.



SE RECLUTA EL PERSONAL  
ANUNCIO EN: PERIODICO -  
BOLSAS DE TRABAJO DE:-  
IPN-UNAM-IMSS-SSA-C TM



SE PRESENTAN  
ASPIRANTES



LLENAN SOLICITUD



REUNE REQUISITOS → NO → BAJA

?



S I



PASAN A ENTREVISTA Y  
EXAMENES  
Psicotécnicos Teóricos-  
Prácticos Médicos.





CALIFICA → NO → BAJA  
?



S I



CANDIDATO  
PARA OCUPAR  
LA VA  
CANTE.



HAY VARIOS  
CANDIDATOS → S I → VARIOS  
CANDIDATOS  
B. T.  
EN ESPERA.  
?



NO



SELECCIONADO  
SE  
CONTRATA



CURSO  
INDUCCION

## CALIFICACION DEL TRABAJADOR

### FACTORES .-

#### 1.- Cumplimiento.

Constancia en el trabajo e interés de hacer productiva la jornada de labores:

- a).- Realiza su trabajo con rapidez y eficiencia, absorbe cargas de trabajo muy superiores a lo normal. Siempre está dispuesto a colaborar en trabajos extraordinarios propios de su puesto.
- b).- Siempre cumple con su carga regular de trabajo. - Frecuentemente colabora en tareas extraordinarias propias de su puesto.
- c).- Siempre cumple con su carga regular de trabajo. - Algunas veces colabora en tareas extraordinarias propias de su puesto.
- d).- Se limita a cumplir con el trabajo que se le asigna. Muy eventualmente colabora en tareas extraordinarias propias de su puesto.

#### 2.- Iniciativa.

Disposición para proponer mejoras a las normas y procedimientos de trabajo.

- a).- Con mucha frecuencia propone mejoras a las normas y procedimientos de trabajo.



- b).- Se distingue por su iniciativa y mejorar el trabajo. Siempre estudia y propone las mejores procedimientos y normas de trabajo.
- c).- Muy esporádicamente propone mejoras a las normas y procedimientos de trabajo.
- d).- Ocasionalmente propone mejoras a las normas y procedimientos de trabajo.

### 3.- Colaboración.

Disposición para contribuir con su esfuerzo para alcanzar los objetivos y metas del grupo laboral.

- a).- Colabora con su Jefe y compañeros en el desempeño de las actividades de grupo.
- b).- Sólo cuando se le ordena colabora con su Jefe y compañeros en la realización del trabajo.
- c).- Contribuye siempre en forma espontánea y se distingue en el trabajo de equipo por su disposición para colaborar con su jefe y compañeros.
- d).- Tiene siempre buena disposición para colaborar con su Jefe y compañeros de trabajo.

### 4.- Desarrollo.

Actitud de superación personal en el trabajo Interés por aprovechar las oportunidades que se le brindan:

- a).- Sólo cuando se le requiere aprovecha las oportunidades que se le brindan para superarse.

- b).- Ocasionalmente manifiesta interés por superarse personalmente en el trabajo.
- c).- Frecuentemente aprovecha las oportunidades que se le proporcionan para superarse personalmente en el trabajo. Muestra interés para capacitarse.
- d).- Siempre aprovecha todas las oportunidades que se le proporcionan para superarse personalmente en el trabajo. Muestra mucho interés por capacitarse.

5.- Calidad del trabajo.

Características analíticas del trabajo.

- a).- La calidad del trabajo que realiza está dentro de los límites normales.
- b).- Realiza su trabajo con buena calidad, algunas veces su calidad supera a la de los compañeros.
- e).- La calidad del trabajo que desempeña es alta, frecuentemente superior al de los compañeros.
- d).- La calidad del trabajo que desempeña es inmejorable, siempre superior al de sus compañeros.

6.- Relaciones Humanas.

Calidad en el trato con sus compañeros de trabajo.

- a).- Es amable y cordial.
- b).- Es cortés aunque rígido y en ocasiones indiferente.

- c).- Siempre se distingue por su calidad humana, amabilidad, cordialidad y espíritu de servicio.
- d).- Generalmente se muestra muy amable, cordial y con espíritu de servicio.

7.- Entusiasmo.

Empeño e interés en la realización del trabajo.

- a).- Le interesa su trabajo y frecuentemente lo realiza con empeño y entusiasmo.
- b).- Le interesa mucho su trabajo e invariablemente lo realiza con gran empeño y entusiasmo.
- c).- Ocasionalmente observa interés por su trabajo y es periódicamente manifiesta empeño y entusiasmo.
- d).- Observa interés por su trabajo y ocasionalmente manifiesta empeño y entusiasmo.

8.- Observancia de las normas.

Conocimiento y respeto a las normas, reglamentos y procedimientos de trabajo.

- a).- Conoce profundamente y siempre cumple con exactitud las normas y procedimientos de trabajo establecidos.
- b).- Conoce y cumple las normas y procedimientos de trabajo.
- c).- Observa las normas y procedimientos de trabajo y ocasionalmente se preocupa por conocerles más.

- a).- Realiza su trabajo como le indican. Esperádicamente se preocupa por conocer las normas y procedimientos establecidos.

#### 9.- Confiabilidad.

Responsabilidad y eficiencia en el desempeño de su trabajo.

- a).- Se puede confiar en que las labores encomendadas serán efectuadas pero requiere supervisión.
- b).- Se puede confiar en que las labores encomendadas serán efectuadas.
- c).- Se puede confiar en que las labores encomendadas serán bien efectuadas.
- d).- Se tiene la plena seguridad de que realizará perfectamente todas las labores que se le encomiendan.

#### 10.- Actitud ante la Empresa.

Identificación con los objetivos y metas.

- a).- Frecuentemente destaca su lealtad a la Empresa.-- Preocupación en mejorar la imagen y protección de los recursos de la misma.
- b).- Siempre destaca su lealtad a la Empresa. Se preocupa por mejorar su imagen y protege sus recursos.
- c).- Esperádicamente manifiesta lealtad a la Empresa.
- d).- Ocasionalmente manifiesta lealtad, preocupación por la imagen y protección de los recursos de la Empresa.

APENDICE N° 5

PROYECTO DE INDUCCION, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

-----

INTRODUCCION.- El impulso que se pretende dar a esta Empresa, estará apoyado en los Recursos Humanos con los que cuente. No basta hacer una buena selección, sino se ubica al seleccionado dentro de su campo de acción, para que se desplace y sienta la potencialidad de actuar en beneficio de la Compañía. -- Así mismo, se hace necesario reforzar periódicamente esta ubicación con otro tipo de conocimientos, que desarrollarán al Personal, y por ende a la Empresa.

OBJETIVOS GENERALES : (1)

- 1.1. Adelantar el tiempo de adaptación normal, que le lleva a un nuevo trabajador antes de ser productivo.
  - 1.1.1 Facilitarle el Trabajo.
- 1.2. Darle el conocimiento de los problemas, tanto técnicos como humanos, ante los que se va a presentar y con ello, pueda elaborar un pronóstico sobre las soluciones de los futuros problemas.
- 1.3. Darle el conocimiento de la Empresa donde labora.
  - 1.3.1. Para que se identifique con la Empresa.
  - 1.3.2. Para que se identifique con las "metas" de la Empresa.
  - 1.3.3. Sea partícipe de los programas de la Empresa.
  - 1.3.4. Se integre al ritmo de productividad que la Empresa necesita de sus trabajadere.

- 1.4. Crear en el trabajador conciencia y esfuerzo colectivos (Grupos efectivos de Trabajo)
- 1.5. Se identifique con el personal.
- 1.6. Darle el mayor número de Herramientas para la realización del trabajo.
- 1.7. Enseñarle a aprovechar los recursos con los que deberá trabajar.

2.- TIPO DE CURSOS: De INDUCCION.- El cual tiene dos aspectos: el primero referente a las Políticas de la Empresa y el segundo en donde se presentan los aspectos Técnicos del puesto.

2.1. Para el primero, se darán materias cuyo contenido sea el siguiente:

2.1.1. Presentar la Filosofía de la Organización.

2.1.2. Organigrama de esta Empresa.

2.1.3. Contrato Colectivo de Trabajo.

2.1.4. Reglamento interior de Trabajo.

2.1.5. Relaciones Humanas.

2.1.6. Comunicación.

2.1.7. Presentación del personal y del local.

2.2. La inducción Técnica, estará formada por temas con el siguiente contenido:

2.2.1. Antecedentes del Puesto.

2.2.2. Conocimiento del Producto que se fabrica.

2.2.3. Objetivos del Puesto.

2.2.4. Operaciones específicas

ETC....

- 2.3. CURSOS DE CAPACITACION.- Objetivos específicos:
- 2.3.1. Adiestrar al personal en sus habilidades prácticas.
  - 2.3.2. Dar la teoría necesaria para mejor ejecución del puesto.
  - 2.3.3. Actualizar al personal en las técnicas - más modernas, para mejorar la eficacia y eficiencia del mismo.
  - 2.3.4. El curso de Capacitación, servirá de base para un futuro desarrollo.
  - 2.3.5. CONTENIDO. Será un "Plan Modular", según las categorías y necesidades, tanto de la Empresa, como del trabajador. (Tomando -- en cuenta las AREAS de trabajo que hay -- en esta Empresa VGR: Módulo de Producción.
    - 2.3.5.1. Capacitación de Taladristas.
    - 2.3.5.2. Capacitación de Tomeros "B"
    - 2.3.5.3. Capacitación de Tomeros "A"
    - 2.3.5.4. Capacitación de Tomeros "AA"
    - 2.3.5.5. Capacitación de Tomeros Herramentistas.
  - 2.3.6. INSTRUCTORES.- Personal de la Empresa, cuyos conocimientos sean los adecuados para impartir el programa y cuyas características personales sean apropiadas para transmitir propedeúticamente dichos conocimientos.
  - 2.3.7. METODOS DIDACTICOS.
    - 2.3.7.1. Para las materias teóricas, el - Método Mayeútico, inductivo y deductivo - con un Plan Instruccional.
    - 2.3.7.2. Para las Materias Prácticas, la Didáctica Activa Individual.

- 2.3.8. En los Cursos Teóricos, se formarán grupos - homogéneos, a horas que no interfieran con - su jornada de trabajo.
- 2.3.9. LUGAR: El comedor se puede utilizar de 8 a - 10:30 y de 12 a 20 horas, en caso de los cursos Teóricos, en caso de los Prácticos, se - podrá utilizar la máquina que maneje el operader.
- 2.3.10 CALENDARIO. Se está elaborando. Los cursos - de Inducción, se dan actualmente con el ingreso del trabajador. La Capacitación Prácti ca, tiene ya mucha antigüedad, se ha venido haciendo en forma individual.
- 2.4. CURSOS DE DESARROLLO. Están apoyados en la - capacitación del personal y es un punto intermedio para llegar al Desarrollo Organizacional.
- 2.4.1. Para estos cursos, se tomarán porcentajes de cada uno de los siguientes aspectos:
- Antigüedad (20% de la puntuación - total).
  - Calificación de Méritos (Iusdem).
  - Evaluación Práctica (30% Iusdem).
  - Evaluación Teórica (Iusdem).
- 2.4.2. Se formará una Bolsa de Trabajo en un tarjetero especial, que contempla los siguientes datos:
- 2.4.2.1. Ficha de identidad
  - 2.4.2.2. Puesto ocupado
  - 2.4.2.3 Posibilidad de Desarrollo
  - 2.4.2.4. Evaluación de los Cursos de Capacitación.
  - 2.4.2.5. Puntuación total.



## CONCLUSION :

Habrá una calificación mínima aprobatoria para acreditar los conocimientos elementales, teniendo preferencia el personal que se prepara con este Plan, al de fuera.

Iniciando este Plan, la Empresa se colocará en la fila de aquellas firmas que se encuentran en "vías de Desarrollo", despertando con este interés en su personal y un atractivo por medio del cual, podrá retener aquellos valores con los que actualmente cuenta, pero que no ven en la Empresa un futuro para el curso de su ejercicio técnico y profesional, que si fuera aprovechado, le daría un fuerte impulso a esta Empresa.

PLAN DE ESTUDIO DE CAPACITACION  
 PANAVAL

Taladrista.	Temero B.	Temero A.
Matemáticas I	Matemáticas II	Matemáticas III
Física I	Física II	Física III
Dib. Mecánico I	Dib. Mecánico II	Dib. Mecánico III
Tec. Maq. Htas. I	Tec. Maq. Htas. II	Tec. Maq. Htas. III
Taller Maq. I	Taller Maq. II	Taller Maq. III

Soldador.

Matemáticas I	Matemáticas II
Física I	Física II
Dib. Mecánico I	Dib. Mecánico II
Tec. Soldadura I	Tec. Soldadura II
Taller Soldadura I	Taller Soldadura II
Electricidad I	Electricidad II

Ensamble.

Matemáticas I
Física I
Dib. Mecánico I
Tec. Maq. Htas. I
Taller Ajuste.

Mantenimiento Mecánico

Matemáticas	V
Física	V
Dib. Mecánico	V
Tec. Maq. Htas.	V
Mecanismos.	V

Herramientista.

Matemáticas	IV
Física	IV
Dib. Mecánico	IV
Tec. Maq. Htas.	IV
Taller Maq.	IV

Supervisor.

Matemáticas	V
Física	V
Dib. Mecánico	V
Tec. Maq. Htas.	V
Organización adm.	

Control de Calidad.

Matemáticas	V
Física	V
Tec. Maq. Htas.	V
Taller Maq.	V
Metrología.	

NOTA: Las materias de taller de maquinado, es en la que se les dan Relaciones Humanas, Comunicación y Dinámica de Grupos de Trabajo.

## PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO E INDUCCION TECNICA

IMPORTANCIA .- Es patente el hecho de que esta Empresa --  
tiende a crecer, este crecimiento implica la introducción --  
de nuevo equipo para el proceso de manufactura. Aunado a este nuevo equipo se causan cambios y modificaciones, en los métodos. La pregunta inmediata que surge es: ¿Tenemos personal capacitado para lograr en un tiempo corto producir esta nueva maquinaria, con una eficiencia aceptable?

Por esto es urgente preparar a nuestro personal, para este cambio ajustándolo a nuestras necesidades de crecimiento.

A la vez que al crear el programa de capacitación logramos que el personal que trabaja en esta Empresa sienta más interés por esta compañía y se identifique con ella.

Los objetivos que se persiguen al impartir un plan de adiestramiento son:

- 1.- Los operarios realizarán su trabajo de una manera rápida y con mejor calidad.
- 2.- Tratarán el equipo que utilizan de una manera más adecuada, evitando el mal uso y trato que se le da actualmente al equipo.
- 3.- Motivar al operario a superarse cada día más para lograr ser proveído, motivación que se reflejará en: Mejor eficiencia, más productividad a la vez que mejor calidad en las piezas terminadas.

## CURSO DE INDUCCION TECNICA

-----

### ANTECEDENTES:

POR experiencia se ha notado que el personal recién ingresado a esta compañía tarda tiempo en ubicarse al tipo de trabajo que se desarrolla, además dicho personal queda expuesto al peligro de accidentarse, accidentes que ya han ocasionado retraso en la producción.

Esto representa gastos inútiles y elevados.- Si observamos las estadísticas podemos darnos cuenta que la incapacidad por accidentes de los operarios es bastante elevada.

Pensamos y estamos seguros que mediante cursos de inducción podremos ubicar más rápidamente al personal nuevo, disminuyendo así de una manera considerable el riesgo de accidentes.

EN conclusión las ventajas que representan los cursos de inducción para personal recién ingresado son:

- a).- Ahorro de tiempo en el proceso de manufactura de piezas terminadas.
- b).- Mejor calidad en las piezas terminadas.
- c).- Menos riesgo de accidentes para el operader.
- d).- Mejor uso del equipo y herramienta lo que va en beneficio de una mas larga duración del equipo.

CONTENIDO DEL CURSO DE INDUCCION TECNICA.

- I Explicación de una manera muy general del producto - que se fabrica haciendo alusión de la importancia -- que tiene este producto dentro del desarrollo indus- trial de nuestro país.
  
- II Ubicación de los diferentes departamentos dentro de la planta. Así como su función de desempeñan.
  
- III Ubicación de la maquinaria e equipo que va a operar con respecto al departamento donde va a trabajar.
  - 1.- Conocimiento de la máquina e equipo.
  - 2.- Tipo de trabajo que se desarrolla.
  - 3.- Tipo de herramienta que se utiliza.
  - 4.- Dispositivos que se utilizan para las diferentes operaciones.
  - 5.- Maquinados críticos.
  - 6.- Tolerancias.
  - 7.- Medidas de seguridad.

## BIBLIOGRAFIA

- ALLPORT, GORDON W. "LA PERSONALIDAD", Editorial Herder, Barcelona, 1968.
- ARIAS GALICIA, FERNANDO. "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Editorial Trillas, México, 1976.
- DARCY RIBEIRO. "APUNTES DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO"
- DARCY RIBEIRO. "EL PROCESO CIVILIZATORIO", Biblioteca fundamental del hombre moderno, Buenos Aires, 1975.
- DIAZ GUERRERO, ROGELIO. "ESTUDIOS DE PSICOLOGIA DEL MEXICANO" Editorial Trillas, México, 1967.
- DOUGLAS MC. GREGOR. "EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS", Editorial Diana, México, 1967.
- DUBIN, ROBERT. "LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION", Editorial C.E.C.S.A., México 1970.
- ENCISO GRACIDO, J. CRISTINA "LA MOTIVACION AL LOGRO" (Un estudio en un grupo de burócratas con la prueba de Mc. Clelland). Tesis Recepcional, México, 1976
- GHISELLI Y BROWN. "PSICOLOGIA INDUSTRIAL", Editorial Grijalvo, Barcelona, 1963.
- GOMEZ ROBLEDA JOSE. "PSICOLOGIA DEL MEXICANO", Instituto de Investigaciones Sociales de la U.N.A.M., México, 1962.

GRAIG, ROBERT L. Y BITTEL,

LESTER R.

"MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL", Editorial Diana, México, 1974.

GUILFORD, J.P.

"PSICOLOGIA GENERAL", Editorial Diana, México, 1960.

LECHUGA PEREGRINO, RENE.

"LOS FACTORES DE MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES EN UN GRUPO DE EMPRESAS", Tesis Recepcional, México, 1971.

MAIER, NORMAN R.F.

"PSICOLOGIA INDUSTRIAL", (Trad. Fernando Ontiveros) Madrid: Rialp, S.A. 1955.

MASLOW, A.H.

"MOTIVACION Y PERSONALIDAD", Editorial Sagitario, Barcelona, 1954.

OFICINA INTERNACIONAL DEL

TRABAJO GINEBRA.

"INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL TRABAJO", Impression couleurs Weber S.A. 2501, Bienne Suiza, 1975.

REYES PONCE, AGUSTIN.

"ADMINISTRACION DE PERSONAL", Editorial Limusa, México, 1972.

SIEGEL, LAURENCE.

"PSICOLOGIA INDUSTRIAL", Editorial C.E.C.-S.A., México, 1968.

STRAUSS, GEORGE Y SAYLES,

LEONARD R.

"PERSONAL", Los problemas humanos de la Dirección, Editorial Herrero Hermanos Sucesores, S.A., México, 1974.

TIFFIN JOSEPH Y

ERNEST J. MC. CORMICK.

VERA BAÑALES, GILBERTO.

YODER, DALE.

YOUN, ROBERT Y

VELDMAN, DONALD J.

WARREN, H.C.

"SICOLOGIA INDUSTRIAL": (trad. Andrés Ma. Mateo), México, Editorial Diana, 1966.

"ASPECTOS IMPORTANTES DE LAS ACTITUDES DEL PERSONAL EN LA ADMINISTRACION", Tesis recepcional, México, 1971.

"MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES HUMANAS", Editorial C.E.C.S.A., México, 1971.

"INTRODUCCION A LA ESTADISTICA APLICADA A LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA", Editorial Trillas, México, 1968.

"DICCIONARIO DE PSICOLOGIA", Fondo de Cultura Económico, México, 1964.