



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Facultad de Psicología

División de Estudios de Postgrado

Maestría en Psicología Laboral y Organizacional

**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN
UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DEL
CEMENTO”**

Proyecto final de campo para obtener el título de
Maestría en Psicología Laboral y Organizacional

Presenta:

Lic. Francisco Zamorano Guzmán

Asesor: Mtro.: J. Alfredo Salinas Alanís

Monterrey, Nuevo León, a 17 de Septiembre del 2008

ÍNDICE

Contenido (s)	Páginas
Agradecimientos.	5
Resumen.	7
Introducción.	9
Capítulo # 1 Marco de referencia teórica del proyecto.	14
1.1. El Comportamiento Organizacional.	15
1.2. Satisfacción Laboral.	18
1.3. Factores que determinan el Clima Laboral.	23
1.4. Importancia de la Satisfacción Laboral.	27
1.5. Necesidades y Motivación.	32
1.6. Teorías de la Motivación	33
1.6.1. Teorías del Contenido de la Motivación.	34
1.6.1.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.	34
1.6.1.2. Teoría ERC de Alderfer.	39
1.6.1.3. Teoría de los dos Factores de Herzberg.	40
1.6.1.4. Teoría de las Necesidades de Logro de Mc Clelland.	42
1.6.1.5. Comparativo de Teorías de la Motivación.	45
1.6.2. Teorías del Proceso.	46

1.6.2.1. Teoría de las Expectativas de Vroom.	46
1.6.2.2. Teoría de la Equidad de Stacy Adams.	49
1.6.2.3. Teoría del Refuerzo de Skinner.	52
1.7. Las Necesidades y la Organización.	54
Capítulo # 2 Breve descripción sobre la organización a intervenir / evaluar.	56
2.1. Nombre de la Organización.	57
2.2. Reseña.	57
2.3. Giro.	57
2.4. Actividades.	57
2.5. Perfil Corporativo.	57
2.6. Historia.	58
2.7. Misión.	59
2.8. Visión.	59
2.9. Filosofía.	59
2.10. Número de empleados administrativos.	59
2.11. Fuente de Contacto.	59
Capítulo # 3 Planteamientos estratégicos para el desarrollo del estudio.	60
3.1. Planteamiento del problema.	64
3.2. Justificación.	64
Capítulo # 4 Establecimiento de objetivos del proyecto.	68
4.1. Objetivo general.	69
4.2. Objetivos específicos.	69

Capítulo # 5 Metodología para la intervención exploratoria.	70
5.1. Diseño.	71
5.2. Hipótesis.	72
5.3. Hipótesis Nula.	72
5.4. Operacionalización de variables.	72
5.5. Participantes.	73
5.6. Escenario.	73
5.7. Delimitación del estudio.	74
5.8. Instrumento.	75
5.9. Procedimiento.	78
5.10. Cronograma.	79
Capítulo # 6 Análisis y discusión de resultados.	80
6.1. Nivel de insatisfacción general.	81
6.2. Insatisfacción laboral por factor significativo.	83
Conclusiones.	91
Recomendaciones.	94
Aprendizajes.	97
Referencias Bibliográficas.	100
Anexos.	104

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS.

La elaboración del presente trabajo conlleva a un sinfín de agradecimientos a diversas personas que de una u otra manera tuvieron participación en esta etapa de mi vida. En primer término agradezco a:

A mí madre, porque a pesar de no estar para ella al 100%, ella lo ha estado siempre.

A mis hermanos, por confiar en mí.

A Madia Janett García Villarreal, por su apoyo y compañía incondicional.

A mis maestros de posgrado, por sus aprendizajes y experiencias compartidas, las cuales enriquecieron mi vida profesional y personal.

A la empresa y al personal de Cementos Apasco Monterrey, por todas sus atenciones y por haberme facilitado la oportunidad de realizar este estudio.

RESUMEN

RESUMEN.

El presente proyecto justifica la necesidad de identificar la percepción del Clima Laboral del personal administrativo de la empresa Cementos Apasco Monterrey.

Para determinar los parámetros de evaluación se aplicó un instrumento que mide los niveles de Clima Laboral.

La población de este estudio fue la totalidad del personal administrativo, la cual se encuentra representada por 75 empleados que oscilan entre edades de 20 y 60 años. El parámetro de antigüedad es de 1 a 15 años.

Los resultados arrojados nos muestran la percepción general del Clima Organizacional y el nivel de Satisfacción Laboral en los empleados administrativos de Cementos Apasco Monterrey. El trabajo concluye con recomendaciones sobre estrategias de intervención que los administradores del recurso humano deben considerar para mejorar el Clima Organizacional, con el objetivo de incrementar la misma, motivar al trabajador, crear planes de mejora en el ámbito laboral de los trabajadores y, consecuentemente, mejorar la calidad de servicio que la organización ofrece a sus clientes.

Palabras claves: Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Motivación, Percepción, Comportamiento Organizacional, Necesidades Individuales, Teorías del Proceso, Teorías del Contenido, Equidad.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN.

En las organizaciones se dan conductas y actitudes que influyen en el desempeño de las tareas individuales y grupales así como en el alcance de las metas propuestas; su análisis permite comprender los factores que las provocan y las probables consecuencias para su posterior control y mejora. El individuo tiene que enfrentarse ante la vida social de la organización y a su trabajo, además de lidiar con sus necesidades y valores, los cuales se convierten en expectativas, objetivos y deseos. El clima de la organización en que las personas prosperan, agudiza o reduce las cosas por las que están dispuestas a luchar.

Al ingresar al ámbito laboral de una organización se establece un contrato psicológico en el que los empleados se comprometen a llenar las expectativas de ésta y viceversa, los trabajadores mediante el cumplimiento de objetivos, y la empresa mediante la entrega de incentivos que idealmente satisfacen las necesidades de los empleados. Y siendo la organización una estructura de jerarquías establecidas y de relaciones de grupos, es comprensible que existan diversos motivadores que ejerzan influencia en su productividad y actitud hacia su trabajo, surgiendo el cuestionamiento sobre qué induce a la gente a actuar de la manera como lo hace y cuáles son sus necesidades. Al adentrarse en este tema se encuentra como limitante la diversidad de percepciones debido a las experiencias y expectativas de cada persona incluso en situaciones similares.

El crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y las tasa acelerada de cambios, obligan a la gerencia a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano, alineándola hacia las metas de la organización y estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

No es un secreto que el medio ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, por tanto el ambiente no debe considerarse como una variable exógena, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía.

En las organizaciones formadas por personas de distinto carácter, a veces se producen problemas de relaciones que alteran la convivencia entre sus miembros. A menudo son pequeñas incomprensiones o malos entendidos, que son fáciles de superar, en la medida que imperen los objetivos del grupo. Pero cuando los problemas no se asumen, ni se solucionan a tiempo, pueden provocar que la participación en las decisiones, la puesta en práctica de los acuerdos y las tareas que se fijan para el cumplimiento de los objetivos del grupo, fracasen.

Las empresas prestadoras de servicios deben apoyar a sus clientes en el desarrollo de su estrategia y metodología completa de investigación de Clima Organizacional a través de encuestas, desde el diseño del cuestionario hasta la implementación de cambios, pasando por la recolección de datos, su procesamiento y reporte para la planificación de acciones.

Uno de los factores que ha cobrado relevancia estratégica e incide en la gestión empresarial es el Clima Organizacional. Éste puede convertirse en una fortaleza que encamine a la organización hacia el éxito. A su vez puede constituir una amenaza que afecte la satisfacción de los trabajadores ocasionando su salida del centro o la desmotivación por el trabajo.

Cada día es más importante que las empresas establezcan un Clima Organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, es necesario también mencionar que si una organización no cuenta con un clima favorable, se podría ver en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios.

Un estudio de Clima Laboral eficiente permitirá obtener resultados rápidos y periódicos necesarios para la toma de decisiones de los líderes de la organización.

Las empresas tienen la obligación de movilizar y coordinar a los trabajadores para la consecución de los objetivos propuestos. De esta manera, el ser humano es objeto fundamental de estudio de su eficiencia laboral, relacionada con los compromisos de la organización hacia ellos y su impacto en la calidad de vida y en el Clima Laboral de la organización.

Por tales motivos, el presente trabajo presenta un estudio de medición del Clima Organizacional de los empleados administrativos de Monterrey en una empresa Cementera.

En esta búsqueda se evaluará la percepción de los empleados respecto a si la empresa donde laboran está satisfaciendo sus necesidades, identificando las necesidades que estén siendo menos satisfechas, que serían las de mayor importancia pues, según las teorías que se describen en el marco teórico, toman un valor motivacional al encauzar las acciones de la persona para lograr su satisfacción, trayendo como consecuencia una más positiva consideración sobre su ámbito laboral. Estos datos se relacionarán con más factores obteniendo así, conclusiones más amplias de la relación de todos estos aspectos que intervienen en la Satisfacción Laboral.

CAPITULO #1

MARCO DE REFERENCIA TEÓRICA DEL PROYECTO

CAPITULO #1 MARCO DE REFERENCIA TEÓRICA DEL PROYECTO.

1.1. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

El Comportamiento Organizacional es el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones. Pretende reemplazar las explicaciones intuitivas con el estudio sistemático, es decir, con el uso de evidencias científicas reunidas en situaciones controladas, medidas e interpretadas de una manera razonablemente rigurosa para atribuir causas y efectos. Por supuesto, el objetivo es extraer conclusiones precisas. Así tenemos que el campo, sus teorías y conclusiones, se basan en numerosos estudios de investigación diseñados en forma sistemática.

Dentro de lo que estudia sistemáticamente, son los actos (o conductas) y actitudes; pero no de todos los actos, ni todas las actitudes. Tres formas de comportamiento han probado ser determinantes fundamentales del desempeño de los empleados: la productividad, el ausentismo y la rotación de puestos. La importancia de la productividad resulta evidente. Es obvio que los gerentes estén preocupados por la cantidad y calidad de los resultados que cada empleado produce. Pero el ausentismo y la rotación de puestos (sobre todo los índices demasiados elevados), pueden afectar estos resultados. En lo que se refiere al ausentismo, es difícil que el empleado sea productivo si no está en el trabajo. Por su parte, los índices elevados de rotación de empleados aumentan los costos y tienden a colocar en los puestos a gente con menos experiencia.

El Comportamiento Organizacional también se interesa en la satisfacción en el trabajo, que es una actitud. Los gerentes deben preocuparse por la satisfacción de sus empleados con sus puestos por tres razones. Primera, es posible que haya un vínculo entre satisfacción y productividad. Segunda, la satisfacción se relaciona negativamente con el ausentismo y la rotación. Por último, puede argumentarse que los gerentes o administradores deberían tener la responsabilidad de brindar a sus empleados puestos estimulantes, intrínsecamente remunerados y satisfactorios.

La Psicología y la Sociología son disciplinas bien conocidas que estudian la conducta, pero no se concentran exclusivamente en los asuntos relacionados con el trabajo. Por su parte, el Comportamiento Organizacional se dedica en particular a la conducta laboral, la que ocurre en las organizaciones. La organización es la estructura formal de coordinación, planeada entre dos o más personas para alcanzar una meta común. Se caracteriza por tener relaciones de autoridad y cierto grado de división de trabajo.

Así, este estudio se ocupa de la conducta en diversas organizaciones como empresas manufactureras y de servicios, escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares y fundaciones de caridad y dependencias gubernamentales locales. Es una ciencia aplicada de la conducta, y por ello, se apoya en las contribuciones de diversas disciplinas afines, entre las que predominan la psicología, la psicología social, la antropología y las ciencias políticas.

Los conceptos y los principios del Comportamiento Organizacional son importantes para los administradores porque en todas las organizaciones, son los seres humanos quienes en última instancia toman las decisiones que

controlan la manera en que la organización adquirirá y usará los recursos. Esas personas pueden cooperar, competir, dar apoyo o debilitar a otras. Sus creencias y sentimientos acerca de sí mismos, de sus compañeros y de la organización, dan forma a los que hacen y a que tan bien lo hacen. La gente puede distraer a las organizaciones de su estrategia al participar en conflictos y en malos entendidos que podrían ocasionar algunos problemas, impidiendo el alcance efectivo de los objetivos organizacionales.

Al entender qué es lo que ocasiona que la gente se comporte como lo hace, los administradores pueden ejercer el liderazgo para lograr resultados positivos. Pueden motivar comportamientos tales como la *ciudadanía organizacional*, es decir, comportamientos de trabajo que van más allá de los requerimientos del trabajo y que contribuye al éxito de la organización a medida que ello sea necesario. Un empleado demuestra *ciudadanía organizacional* al ser útil para con los compañeros de trabajo o para los clientes, al hacer trabajos adicionales cuando sea necesario y al mejorar formas de mejorar los productos y procedimientos.

Los administradores pueden motivar a estas conductas mediante la aplicación del Comportamiento Organizacional en muchas formas, tales como la selección de personas con actitudes y personalidades positivas, ayudarles a ver cómo pueden contribuir y capacitarlos para aprender y hacer frente a los desafíos en el lugar de trabajo.

1.2. SATISFACCIÓN LABORAL.

La Satisfacción Laboral de los empleados se ha convertido en los últimos años en un tema de gran atención para los investigadores, además de ser una de las principales prioridades corporativas de las empresas (García Fernández, 2003). Las organizaciones difícilmente podrán alcanzar niveles de calidad competitivos, en el producto o en el servicio al cliente, si su personal no se siente satisfecho ni identificado con la empresa. Por el contrario, una plantilla motivada y comprometida es un factor determinante en el éxito de las organizaciones.

Son numerosos los estudios que buscan analizar la relación entre la productividad y la satisfacción de los empleados. La relación teórica descansa sobre la base que el nivel de satisfacción individual produce un mayor o menor sentido de compromiso, que a su vez afecta el esfuerzo y posteriormente al desempeño, satisfacción y esfuerzo. Lawler y Porter (1967, citado por Da Silva, 2002), proponen que si el trabajador percibe su trabajo como altamente satisfactorio, deberá mostrar un alto desempeño, ya que conlleva mayores recompensas económicas, psicológicas y sociológicas. Así, si el sujeto considera justas estas recompensas, entonces desarrolla una mayor satisfacción, porque siente que está siendo recompensado en proporción al esfuerzo realizado y a los resultados obtenidos.

Tras identificar la importancia que la satisfacción de los trabajadores tiene en la empresa, tanto la productividad de la mano de obra, como en los resultados empresariales, es necesario definir el concepto de Satisfacción

Laboral y cuáles son los factores que inciden en dicho concepto. Este estudio resulta especialmente importante porque, muchos de los estudios de Clima Laboral en diferentes organizaciones, tradicionalmente se han concentrado en aspectos salariales, que es una de las variables más fácilmente medible. Este estudio, aplicado en una empresa caracterizada por tener un buen programa de compensaciones, tratará de adoptar una visión más amplia.

Una de las definiciones más difundidas es la propuesta por Davis y Newstrom (2000), según los cuales la Satisfacción Laboral es concebida como un concepto multidimensional que agrupa diversos factores, destacando aquellos que están directamente relacionados con la naturaleza de la propia tarea desempeñada y aquellos relativos al contexto laboral (el ambiente de trabajo, los compañeros, etc.).

Expresado de la manera más simple: “La Satisfacción Laboral es el grado en que la persona siente agrado por su trabajo” (Davis y Newstrom, 2000, p.276), teniendo ramificaciones con respecto al bienestar personal e incluso en la satisfacción en la vida del empleado.

Según el modelo clásico de Hackman y Oldham (1976, citado por Robbins, 2004, pag.465) “Job Characteristics Model”, el potencial motivador de un puesto de trabajo se ve afectado por varias dimensiones:

- 1) *La variabilidad de habilidades.* Grado en que el trabajo requiere realizar varias actividades para que el empleado aplique diversas habilidades y destrezas.

- 2) *Identificación de la tarea.* Grado en que el trabajo exige terminar una pieza completa e identificable.
- 3) *Importancia de la tarea.* Grado en que el trabajo tiene un efecto significativo en la vida o el trabajo de los demás.
- 4) *Autonomía.* Grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad para que el individuo programe sus actividades y determine los procedimientos para desempeñarse.
- 5) *Retroalimentación.* Grado en el que al realizar las actividades que requiere un trabajo, el individuo deseará obtener información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño.

Para Robbins (2005), la Satisfacción en el Trabajo está determinada por las recompensas, las relaciones con los compañeros de trabajo y las condiciones laborales a las que los empleados están expuestos. Además, afirma que otros factores relacionados con la personalidad del empleado y con las características de la función que desempeña, intervienen de igual manera en la percepción que el empleado tiene su bienestar y complacencia en lo que hace. Así como la concordancia lógica de la satisfacción entre la personalidad del empleado y la carrera elegida.

Este autor se refiere al término Clima Organizacional como la percepción que los individuos tienen de los distintos aspectos estables y colectivos del ambiente en el cual se desarrollan sus actividades habituales. Debemos de tomar en cuenta que un determinado ambiente, que para la mayoría sea satisfactorio, puede no serlo para un pequeño grupo.

De esta manera, existen diversos tipos de clima; como el escolar, familiar y organizacional, entre otros, y de esta manera, los climas sociales negativos producen estrés, irritación, desgano, depresión, falta de interés y una sensación de estar agotados física y mentalmente.

Ahora bien, limitándose al Clima Laboral (también llamado Clima Organizacional), éste es un concepto intangible relativamente nuevo introducido en 1960, que se refiere al ambiente en donde los trabajadores realizan su trabajo y que afecta su comportamiento. Bueno Álvarez (1995) menciona que el conjunto de características que conforman la atmósfera de una organización y que es percibida directa o indirectamente por sus miembros causando influencia y fuerza en su motivación y comportamiento en el trabajo siendo evaluada por cómo es percibida.

Para García Fernández (2003), este clima se deduce indagando en qué medida los objetivos o expectativas reales de la organización coinciden o divergen de las de los trabajadores, (lo que realmente se está haciendo y queriendo) así, el Clima Organizacional se convierte en el diagnóstico del estado de la organización percibido por sus trabajadores. Hace referencia a los aspectos que conducen a la excitación de diferentes clases de motivación y satisfacción, siendo el resumen del total de expectativas y valores de incentivo en un medio dado.

Dentro de la importancia de conocer el Clima Laboral de una organización, está el descubrir y medir las actitudes de los que colaboraran directamente. Así, de acuerdo con el procedimiento más sencillo es censar las opiniones de un grupo para poder hacernos una idea sobre sus actitudes hacia

el trabajo y la compañía donde labora. Para mejorar la calidad de los resultados, es de gran ayuda apoyar la información arrojada por estas encuestas teniendo entrevistas con diversos miembros de la organización y además, aplicando el método de la observación en campo. Si bien es conocido que los trabajadores no se comportan igual cuando se sienten observados o evaluados, la persona que realice el estudio de Clima Laboral, debe de tener el conocimiento, habilidades y actitudes necesarias para obtener resultados confiables.

De acuerdo con Méndez Álvarez (2006) los estudios de clima son un instrumento adecuado participativo de análisis, planificación, desarrollo y transformación continua de la organización, así como para conocer el impacto en el comportamiento laboral de las expectativas y opiniones de los empleados sobre el ambiente de trabajo.

Litwin y Stringer, consideran el Clima Organizacional como el resultado de “los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización dada.” (1968, citado por Méndez Álvarez, 2006, p.49).

1.3. FACTORES QUE DETERMINAN EL CLIMA LABORAL.

El Clima Organizacional contiene aspectos que se pueden medir como:

- 1) Objetivos.
- 2) Normas.
- 3) Eficiencia.

Y aspectos no visibles como:

- 1) Actitudes.
- 2) Sentimientos.
- 3) Satisfacción.

De la misma manera, el Clima Organizacional es multidimensional, ya que mide diversos factores que influyen en ese momento la percepción de los trabajadores hacia su trabajo, moviéndose en un continuo que va desde favorable a desfavorable incluyendo diferentes factores.

Estos factores varían dependiendo del enfoque y la teoría que lo analicen pudiendo ser la responsabilidad, comunicación, recompensa, presiones, compromiso, liderazgo, productividad, condiciones de trabajo, tecnología y participación, entre otras.

Hay que tomar en cuenta, que los estudios de Clima Organizacional (y las soluciones que deriven de este), son afectados por variables externas temporales como cuestiones climatológicas, política actual del país o inclusive de otros países (como la situación actual en la que la economía inestable de Estados Unidos de América afecta directamente todas las decisiones en muchas organizaciones en todo el mundo), situación del país, mes del año en curso, etc.

Dentro de los factores que comúnmente tienen más influencia en el Clima Organizacional tenemos:

A. Ambiente Confortable:

Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia.

B. Motivación:

La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo:

- Motivación Extrínseca:

En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma).

- Motivación Intrínseca:

En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo.

C. Comunicación y Procesos Organizacionales:

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Por Comunicación Organizacional en términos muy amplios, se entenderá el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, las organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

D. Incentivos:

Son utilizados para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado, ya que de esta manera rinde mucho más.

F. La Satisfacción en el Trabajo:

Para muchos autores, la Satisfacción en el Trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no, ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización.

1.4. IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.

Para Robbins (2004, pag.153) “la Satisfacción Laboral es la actitud general del individuo hacia su trabajo”; más detalladamente se refiere a las actitudes del empleado hacia su trabajo real en comparación con su trabajo ideal, y la relación con su vida general.

Así, en el trabajo ideal influyen factores:

- Del propio empleado:

- 1) Sus necesidades.
- 2) Valores.
- 3) Rasgos personales.
- 4) Habilidades.

- Del entorno laboral y las características del puesto:

- 1) Las comparaciones con otros empleados.
- 2) Condiciones favorables de trabajo.
- 3) Empleos anteriores.
- 4) Grupos de referencia.
- 5) Identidad y significación de la tarea.
- 6) Satisfacción con el salario.
- 7) Condiciones de trabajo.
- 8) Supervisión.
- 9) Autonomía.
- 10) Compañeros.
- 11) Contenido del puesto.

- 12)Recompensas.
- 13)Retroalimentación.
- 14)Seguridad en el empleo.
- 15)Oportunidades de progreso.
- 16)Promociones.

Otro factor importante que determina la Satisfacción Laboral es la compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo, interviniendo las características del puesto y la importancia de la naturaleza de trabajo. Así, resulta de gran ayuda tener claridad de los propósitos y valores de los individuos que laboran por una meta en común, tratando de conocer cómo se siente cada individuo antes de aceptar compromisos de comportamientos y evitar así los conflictos, resultando importante para todas las organizaciones conocer los diferentes enfoques que expliquen el comportamiento social de los individuos.

Respecto a la calidad de vida laboral, Brown (1982, citado por Muchinsky, 2002, pp.274-275) supone que: “la identificación con el trabajo es el grado en el que una persona se integra de manera psicológica con su trabajo, y la importancia que este representa para su propia imagen. Este autor nos dice que se puede estimular a atraer a las personas a su trabajo o se les puede alienar mental y emocionalmente. La calidad de vida de una persona puede verse afectado en gran medida por el grado de identificación o alienación en su trabajo.

Un estado de identificación conlleva a un estado de compromiso positivo y relativamente completo de los aspectos básicos de uno mismo en el trabajo, mientras que un estado de alienación conlleva a una pérdida de individualidad y la separación de uno mismo del ambiente laboral”.

Esto indica que el Clima Organizacional puede influir ampliamente en las organizaciones y sobre la persona; en su personalidad, su funcionamiento personal, su compromiso con las relaciones a largo plazo como el matrimonio y en su salud entre otras. De esta manera, cuando los intereses de las personas que se encuentran interactuando son semejantes, es más probable que se dé un clima de cooperación, en cambio si difieren sin manejarlos adecuadamente se podría ocasionar algún conflicto, que se refiere a las situaciones en que las expectativas o la conducta real mostrada se bloquean.

También influye la Cultura Organizacional, que es el sistema de valores y metas percibido a través del Clima Organizacional; por lo que se espera coincida con los valores y metas del personal. Para esto, es indispensable un buen proceso de reclutamiento, selección, inducción, así como tener una descripción de puesto apegada a la Cultura Organizacional.

Álvarez (1995, citado por Da Silva, 2002) mencionaba que si el empleado no se siente satisfecho con su trabajo, podría haber algunos cambios negativos en su comportamiento que podríamos observar en; ausentismo, rotación de personal, retardos y apatía, por mencionar algunos. En cambio, si logra o mantiene una satisfacción laboral adecuada, podríamos observar actitudes positivas y una correcta realización de sus funciones. Sin embargo, su

satisfacción está determinada en gran medida por sus características personales y las del trabajo mismo.

De la misma manera Robbins (2005) menciona que la Satisfacción Laboral conlleva implícita la motivación, y demuestra el grado en que la persona percibe que sus carencias y necesidades están siendo cubiertas. Así, para que un empleado esté satisfecho, debe haber una eficaz interacción entre las necesidades y los motivadores que posee en el puesto con los cuales se identifique el trabajador. Entonces, cuando encuentra en su trabajo una respuesta a sus necesidades, se puede considerar satisfecho y probablemente tenga una visión positiva de su empleo y lograr esto, requiere de un manejo eficaz de los procesos administrativos de la organización.

Algunas investigaciones han identificado las características de los puestos que lo harían ideal para el empleado y así incrementar su efectiva motivación, sin embargo, se ha encontrado que la satisfacción de las expectativas individuales, da como resultado cohesión grupal más no necesariamente aumenta la producción; sólo tendrá relación cuando las condiciones que favorezcan a la producción y satisfacción también refuercen sus expectativas y necesidades. Es decir, el trabajador esperará recibir incentivos proporcionales a la percepción de su desempeño. Como podemos observar en las diferentes opiniones de los diversos autores que citamos, el conocimiento de los procesos de la percepción en las personas, es fundamental para generar programas específicos y eficientes de incentivos.

El siguiente diagrama nos muestra la posible relación entre la expectativa del trabajo realizado, los incentivos recibidos, la satisfacción laboral y el desempeño laboral.



1.5. NECESIDADES Y MOTIVACIÓN.

Antes de entrar al tema de necesidades es necesario mencionar a la motivación, la cual sucede en el interior de la persona producto de una necesidad, no es observable, pero sí distinguible en la conducta que desencadena. Es definida según como el proceso por el cual una necesidad insatisfecha mueve a una persona en cierta dirección para lograr un objetivo que satisface dicha necesidad. Es un impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. En resumen “la motivación se refiere, básicamente, a las razones por las cuales las personas se comportan de cierta manera” (Da Silva, 2002, p.220).

Esto muestra que el comportamiento de los seres humanos generalmente obedece a sus necesidades y por ende a sus motivaciones, es decir, estas actúan como causa del comportamiento. De esta forma, si vemos la motivación como un proceso, podemos tener las siguientes etapas:



Existen múltiples motivos muy parecidos a las necesidades, como las *fisiológicas* (hambre, sed, sexo, etc.), añadiendo *los motivos generales no aprendidos* (agresión, curiosidad, exploración, etc.), los cuales no responden directamente a necesidades fisiológicas sino más bien como adaptación al medio, y *los motivos sociales*, que son los aprendidos (necesidad de poder, prestigio, estatus, etc.)

1.6. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

Las teorías que centralizan su atención en “aquello que” motiva el comportamiento se llaman **teorías del contenido**, mientras que aquellas que se concentran en “cómo” es motivado el comportamiento se llaman **teorías del proceso**.

Por lo general, las primeras se enfocan en necesidades humanas de algún tipo; la fuerza de las necesidades y el modo específico en que una persona desea satisfacerlas usualmente son abarcados por las teorías del proceso.

Además de estos tipos podemos mencionar las teorías del refuerzo, que tratan de ayudar a los administradores a entender la forma en que los elementos del entorno influyen en el comportamiento de los individuos.

Las principales teorías del contenido de la motivación son:

- a) Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow;
- b) Teoría ERC, de Alderfer;
- c) Teoría de los dos factores, de Herzberg;
- d) Teoría de las Necesidades Adquiridas, de Mc Clelland.

Por otra parte, las principales teorías del proceso son:

- a) Teoría de las Expectativas, de Vroom;
- b) Teoría de la Equidad, de Stacy Admas;
- c) Teoría del Refuerzo, de Skinner.

1.6.1. TEORÍAS DEL CONTENIDO DE LA MOTIVACIÓN.

1.6.1.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.

Maslow introdujo el concepto de Jerarquía de las Necesidades, señalando que las personas tienen necesidades que deben ser satisfechas. Esta teoría señala que cuando un nivel de necesidades no se satisface correctamente, se convierte en el foco de atención del individuo y esto le impide pasar al siguiente nivel de la jerarquía, afectando su conducta. (Soria, 2002)

De acuerdo con Howell (1979, citado por Dubrin, 2000), la organización de estas necesidades son la característica distintiva de las demás teorías de necesidades, y que al comportamiento lo controla principalmente las del nivel más bajo que están todavía insatisfechas. Así mismo, comenta que la mayoría de estas necesidades se pueden traducir fácilmente a objetos o condiciones de meta. “El hombre desea siempre mejores condiciones de vida, en consecuencia las necesidades ya atendidas no pueden seguir motivándolo y entonces una nueva necesidad se impone a las ya cubiertas” (Cloninger, Fernández & Ortiz, 2003, p.446).

Esta teoría resulta efectiva para las organizaciones pues es importante descubrir la ubicación de los empleados dentro de la jerarquía de satisfacción de las necesidades para poder trazar un plan sobre los objetivos motivadores; así mismo, los objetivos de una organización son más factibles de cumplirse si primero se cumplen todas las necesidades inferiores de los empleados, para que se sientan motivados por el logro creativo y las necesidades de autorrealización.

Maslow clasificó a las necesidades humanas de la siguiente manera:

1. Necesidades Fisiológicas: Son las necesidades básicas del organismo, como alimento, agua, sueño, sexo, proteínas y otras vitaminas, entre las principales. Son las relacionadas con la supervivencia física y el mantenimiento biológico del organismo, incluyendo la evitación al dolor y que buscan ser satisfechas de manera inmediata. Considera que son las fundamentales y con mayor importancia para él individuo, aún sobre las necesidades de amor o reconocimiento; sin embargo comenta que cuando se come regular y convenientemente (por ejemplo), el hambre deja de ser una motivación importante. Sucede lo mismo con las demás necesidades fisiológicas de descanso, ejercicio, protección, etc.
2. Necesidades de Seguridad: Son las necesidades dirigidas a la autoconservación buscando un medio donde no peligre la seguridad de la persona, refiriéndose a los requerimientos del organismo de poseer un mundo ordenado, estable y predecible.

También llamadas de *Protección*, son las que una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, empiezan a dominar y motivar la conducta buscando la protección contra el peligro, las amenazas y carencias, así, cuando el empleado está en situación de dependencia, las necesidades de protección pueden cobrar considerable importancia.

3. Necesidades Sociales y de Permanencia: Se refieren a la necesidad del individuo de relacionarse afectivamente y ser aceptado por los demás, contando así con un lugar en donde se le reconozca como miembro del grupo.

También conocidas como de Amor, se refiere a la búsqueda de relaciones afectuosas e íntimas con otras personas buscando sentirse parte de varios grupos. Incluyen la necesidad de tener pareja y vivir en una comunidad.

4. Necesidad de Estimación o Ego (Autoestima): Se describieron dos versiones de estima, una baja y otra alta.

- Estima Baja: es la del respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, estima, autoconfianza, reputación, apreciación, dignidad e incluso de dominio.
- Estima Alta: comprende las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos tales como competencia, logros, maestría, independencia y libertad.

Maslow (1951, citado por Cloninger et al. 2003) llama a todos estos cuatro niveles anteriores *necesidades de déficit*. Mencionando que si la persona no tiene demasiado de algo, sentirá necesidad. Pero en caso contrario, si la persona logra todo lo que necesitan, dejarían de ser motivantes.

5. Necesidades de Autorrealización o Auto – actualización: También llamadas, motivación de crecimiento y necesidad del ser; refiriéndose al deseo de desarrollar el potencial y la capacidad personal. Una vez logradas, continúan haciéndose presentes.

Entre más oportunidades tenga una persona para realizar su propia potencialidad, mayor será la necesidad que siente de realizarse a sí mismo.

De esta manera, se pueden resumir estas necesidades de la siguiente manera:



La teoría de Maslow ha inspirado una extensa investigación enfocada a comprender el desarrollo profesional de los hombres. Esta teoría indica una correlación entre la importancia de la necesidad y la satisfacción de la necesidad, mencionando que las necesidades satisfechas perderían gradualmente su importancia activando las necesidades de más alto nivel. Por otra parte, se esperaría que la deficiencia de la necesidad causara un movimiento en la dirección contraria, ya que una deficiencia mayor conduciría al resurgimiento de la importancia de una necesidad.

Otra cuestión de interés, radica en el hecho de que esta teoría tiene que ver con la relación positiva entre la satisfacción de la necesidad y la satisfacción de la vida, esperando que cuanto mayor fuera la deficiencia, menor sería la satisfacción de la vida.

De esta manera, se ha relacionado con la Satisfacción del Trabajo habiéndose realizado investigaciones que suponen que un trabajo satisfactorio está relacionado con la satisfacción general de vida, encontrando que la satisfacción de la vida puede no estar relacionada de forma significativa con las condiciones en el trabajo.

1.6.1.2. Teoría ERC de Alderfer.

Da Silva (2002), nos menciona que Clayton Alderfer planteó una variante de la teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow, que sólo contiene tres niveles de necesidades que motivan a los trabajadores:

- 1) *Las necesidades de Existencia (E)*: deseo de gozar de bienes fisiológicos y materiales;
- 2) *Las necesidades de Relaciones (R)*: deseo de satisfacer las relaciones interpersonales;
- 3) *Las Necesidades de Crecimiento (C)*: deseo de tener un crecimiento y desarrollo personales constantes.

Mientras que Maslow (1951, citado por Cloninger et al. 2003) sostiene que el progreso de los individuos aumenta a medida que ascienden por la pirámide, como resultado de la satisfacción de las necesidades inferiores, la teoría ERC considera un único componente de frustración – regresión. Ello implica que se puede activar una necesidad de orden inferior, que ya estaba satisfecha, cuando una de orden inferior no puede ser cubierta. Así, cuando los intentos por satisfacer las necesidades de desarrollo personal se ven constantemente frustrados, las necesidades de relaciones podrían volver a ser consideradas el motivador clave. Asimismo, otra diferencia entre la teoría de Maslow y la de Alderfer es que la de este último, ERC establece que se podría activar más de una necesidad al mismo tiempo.

1.6.1.3. Teoría de los dos Factores de Herzberg.

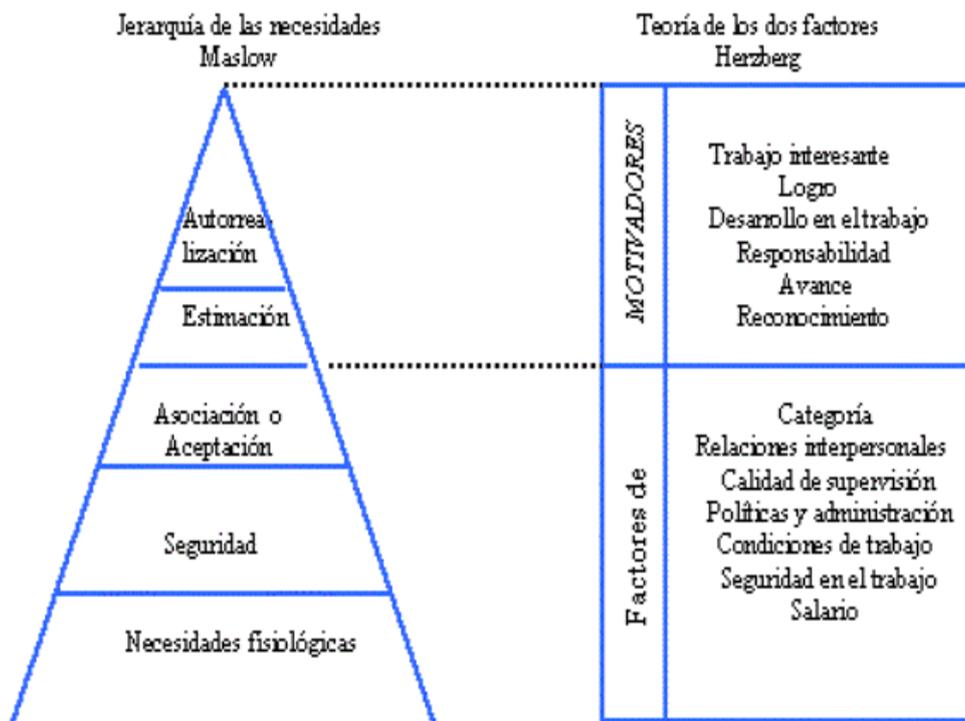
Esta teoría menciona que, cuando los trabajadores hablan de sentirse bien o satisfechos, se refieren a factores intrínsecos del trabajo mismo. Estos factores incluyen logros, reconocimiento, responsabilidad, progreso y crecimiento. También menciona que cuando las personas se sienten insatisfechas con el trabajo, hablan acerca de factores externos como la política, la administración de la empresa, la supervisión, la relación con el jefe, las condiciones de trabajo, las relaciones con los compañeros, la vida privada, la relación con los subordinados, la posición y la seguridad.

Davis y Newstrom (2000) nos mencionan que fue propuesta por Herzberg en 1959, y se conoce también como *Modelos de los dos Factores*, se basa en la consideración de dos grupos de factores que influyen en la motivación, principalmente en la laboral.

- *Factores Higiénicos*: Nombrando así, a los que producen satisfacción intrínseca en el trabajo mismo (Políticas y administración de la compañía, calidad de supervisión, relación con los supervisores, relación con los compañeros, relación con los subordinados, paga, seguridad en el puesto, condiciones de trabajo y estatus). Se denominan de higiene porque alteran el medio ambiente de trabajo.
- *Factores Motivacionales*: Se refiere a los relacionados con el contexto del empleo ocupándose del ambiente exterior del mismo (Logro, reconocimiento, avance, trabajo, posibilidad de desarrollo, responsabilidad).

Más tarde, se añadió que si los dirigentes quieren motivar a los empleados, lo pueden hacer sólo mediante los factores asociados con el trabajo mismo o *Motivacionales*; por ejemplo, hacerlos menos rutinario, que reconozcan el trabajo bien hecho, que aumenten la autonomía del empleado y realizar promociones. En cambio, las mejores condiciones de trabajo (*Factores Higiénicos*) no generarán suficiente aumento en la motivación de los empleados, ya que sólo se podría lograr que las necesidades básicas de la supervivencia dejaran de ser tan primordiales.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicas, de seguridad y sociales) y los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (Estimación y autorrealización) como puede observarse en la siguiente tabla.



1.6.1.4. La Teoría de las Necesidades de Logro de Mc Clelland.

Hay otras necesidades que influyen en el comportamiento en el trabajo, Robbins (2004) nos dice que Mc Clelland y sus asociados, han propuesto una teoría de la motivación que se basa en la premisa de que la gente adquiere o aprende ciertas necesidades de su cultura. Entre las influencias culturales se hallan la familia, los grupos de compañeros y los programas de televisión. Cuando una necesidad es suficientemente fuerte, impulsa a una persona a trabajar para satisfacerla. Tres necesidades clave adquiridas son el logro, el poder y la afiliación.

- *Necesidad de Logro.*

La Necesidad de Logro es el deseo de alcanzar algo difícil por el simple interés de hacerlo. La gente que tiene una fuerte necesidad de logro con frecuencia piensa en hacer mejor un trabajo. También se preocupa de encontrar formas de avanzar en su carrera. Los trabajadores con una alta necesidad de logros, buscan obtener responsabilidad laboral y se interesan en los premios monetarios, principalmente como retroalimentación a que tan bien lo están haciendo. También establecen metas realistas, pero hasta cierto punto difíciles, corre riesgos calculados y desean ser retroalimentados sobre su desempeño.

Una meta moderadamente difícil reta a la persona, pero no representa tanta dificultad como para que haya probabilidades de que conduzca al trabajador al fracaso y a la frustración. En general, quienes disfrutan el emprender negocios, actividades y programas a partir de cero, tienen una fuerte Necesidad de Logro.

- Necesidad de Poder.

La Necesidad de Poder es el deseo de controlar a otra gente, de influir en su comportamiento y de ser responsable de ellos. A los administradores que tienen un alta Necesidad de Poder les gusta controlar recursos como dinero y propiedades inmuebles, además de la gente. La gente motivada por esta necesidad, dedican tiempo a pensar en influir y controlar a otros, y trata de ganar una posición de autoridad y de status. Los ejecutivos que le han puesto su nombre a edificios, o compran equipos deportivos profesionales tienen fuertes necesidades de poder. Esta necesidad puede ser el principal motivador de los administradores exitosos.

- Necesidad de Afiliación.

La Necesidad de Afiliación es el deseo de establecer y mantener relaciones amigables y de calidad con otros. La gente que se motiva de esta forma, se preocupa por restaurar relaciones interrumpidas y curar sentimientos lastimados. Quieren realizar trabajos que les permitan una compañía cercana. Los administradores exitosos pueden mostrar bajas necesidades de afiliación, pero los administradores que muestran muy poca necesidad de afiliación pueden no preocuparse lo suficiente por las necesidades de otros.

Las necesidades antes descritas se estudiaron originalmente mediante una prueba proyectiva llamada Test de Percepción Temática. El término *proyectivo* significa que los sujetos proyectan sus necesidades en un estímulo, como una fotografía o dibujo. Como ejemplo podríamos visualizar la fotografía de una mujer joven que lleva un portafolio y entra a un gran edificio de oficinas.

Ella está parada fuera del elevador. Una persona con una fuerte necesidad de poder podría representar este cuadro como “La mujer espera convertirse en una alta ejecutiva algún día. Puedo ver con cuanto deseo ella observa las oficinas de arriba”. Una persona con una alta necesidad de logro podría decir “La mujer está en camino a realizar una gran venta. Está determinada a hacer lo que se requiera para cerrar la venta hoy”. Una persona con una fuerte necesidad de afiliación podría decir “Es la hora del almuerzo. La mujer está en camino para reunirse con sus amigos y pasar un buen rato”.

En realidad las proyecciones son más sutiles, las pruebas proyectivas tienen esquemas muy elaborados de calificación que sólo los psicólogos o profesionales que trabajan bajo su supervisión, pueden interpretar.

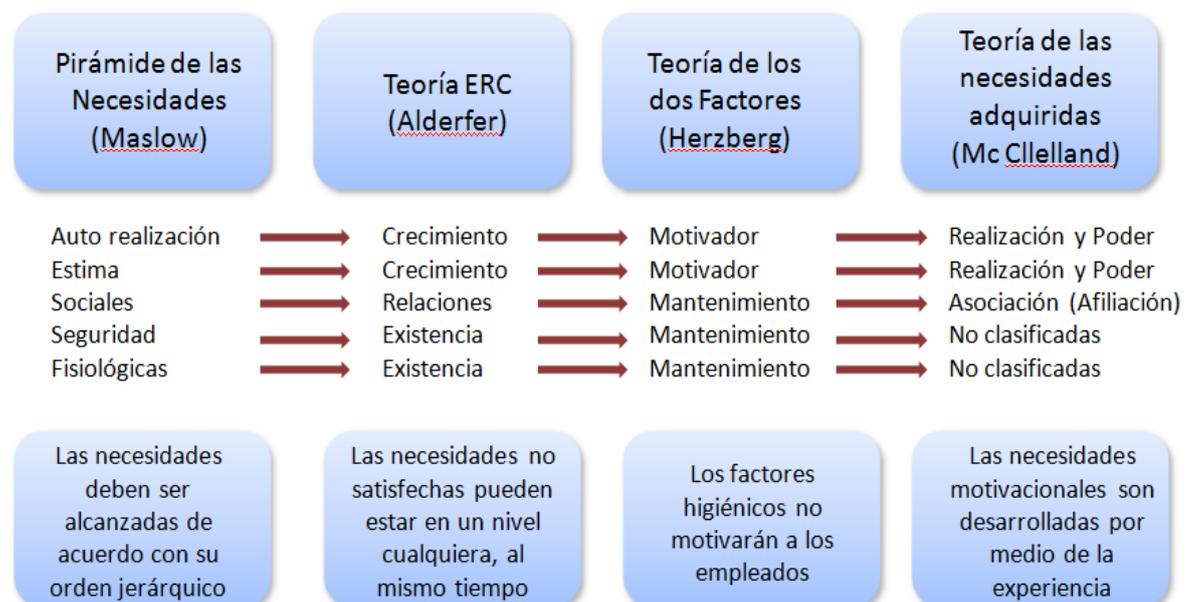
La teoría de necesidades adquiridas, ha hecho una importante contribución a la identificación de necesidades relacionadas con el desempeño de los administradores. Por ejemplo, muchos estudios han demostrado que los ejecutivos exitosos tienen una fuerte necesidad de poder. Otra conclusión que concuerda con esto es que los ejecutivos tienen una fuerte necesidad de logro.

Sin embargo, la triada logro – poder – afiliación, no constituye una explicación completa de la motivación para el trabajo, porque se enfoca sólo a unas cuantas necesidades clave (Dubrin, 2004).

Principales conceptos de la teoría de Mc Clelland.



1.6.1.5. Comparativo de las teorías de la Motivación.



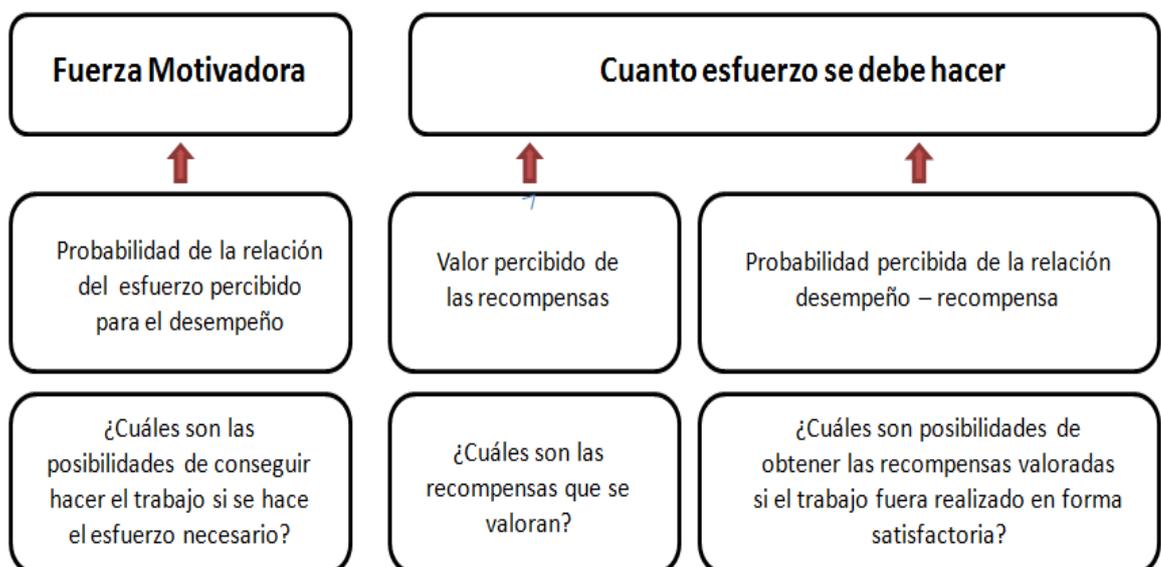
1.6.2. TEORÍAS DEL PROCESO.

1.6.2.1. Teoría de las Expectativas de Vroom.

En términos generales, la teoría de las expectativas se fundamenta en una visión de las relaciones económicas del individuo (Dubrin, 2000), esto es, considera que las personas tienen sus propias necesidades y expectativas sobre lo que desean obtener a partir del trabajo (obviamente, las recompensas).

Las personas se basan en ellos para decidir a cuál empresa se incorporarán y cuál será su nivel de compromiso con su empleo. La teoría supone que las personas toman decisiones, escogen de entre varias alternativas y seleccionan aquella que les parece más conveniente en ese momento.

Según este enfoque, la motivación depende de la situación que afronten las personas y de la forma en que ésta satisface sus deseos.



La teoría de las expectativas fue elaborada por Víctor H. Vroom (citado por Davis y Newstrom, 2000) con base a los siguientes tres conceptos:

- 1) Valencia: son las preferencias que las personas tienen por diversos resultados o incentivos que, en potencia, están a su disposición. La Valencia se refiere al valor personal que los trabajadores conceden a las recompensas que ellos piensan que recibirán por el desempeño. Es importante que el individuo detecte los posibles resultados o las recompensas que podría alcanzar en el trabajo, pues ellos refleja la fuerza del deseo de una persona, o el atractivo del resultado de un curso concreto de acción.

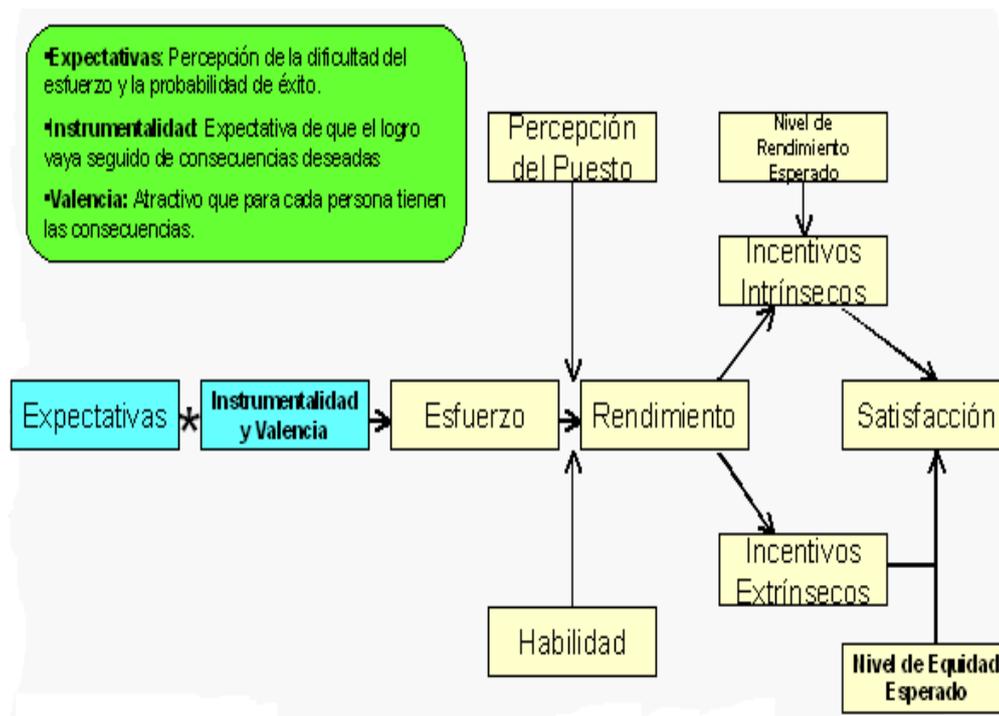
- 2) Expectativa: es la relación percibida entre un grado dado de esfuerzo y un determinado nivel de desempeño. Este concepto se refiere a la intensidad con la cual el individuo piensa que sus esfuerzos le llevarán al primer nivel de resultados, es decir, al desempeño. Las personas tienen expectativas con respecto a la probabilidad de que una acción o un esfuerzo de su parte conducirá al desempeño pretendido. Los trabajadores son motivados por la creencia de que su desempeño les llevará, al final de cuentas, a los resultados deseados por ellos.

Todas las personas deben realizar algún esfuerzo para alcanzar una meta. Además perciben que su comportamiento puede tener éxito o no. Si las personas vislumbran “nulas posibilidades”, ni siquiera lo intentarán. La expectativa es subjetiva, porque las personas adjudican varias expectativas a un resultado. Los individuos competentes y seguros tienden a percibir las expectativas de forma más positiva que

los incompetentes y pesimistas. Los administradores pueden influir positivamente en las expectativas de los trabajadores, mediante una adecuada combinación de personas y trabajo.

3) Instrumentación: es la relación entre el desempeño y la recompensa. La instrumentación ofrece respuestas a interrogantes como: “¿la recompensa será satisfactoria si el desempeño es bueno?”

La instrumentación percibida también es un sentimiento subjetivo. Si las personas notan que sus desempeños han sido recompensados adecuadamente, la instrumentación percibida será positiva, pero también puede ocurrir lo contrario. En la práctica, la instrumentación se puede referir a la percepción de una persona sobre la relación entre el alto desempeño (primer nivel de resultados) y una promoción (segundo nivel de resultados).



En términos generales, cuanto más sientan las personas que el nivel de desempeño conducirá al resultado deseado, mayores serán sus esfuerzos por desempeñarse en ese nivel (esfuerzo – expectativa de desempeño). Con base en estos conceptos de la expectativa, la valencia y la instrumentación podemos construir un modelo general del comportamiento.

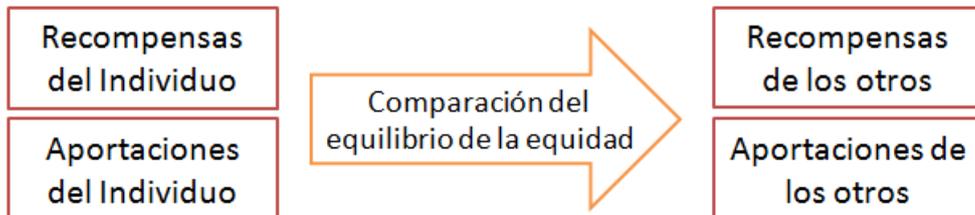
El concepto de *Fuerza* de Vroom (1964, citado por Cloninger et al., 2003), es equivalente, en esencia, al de la *motivación*. Además, Expectativa y Valencia se combinan y multiplican para determinar la motivación. Por tanto, si la expectativa, la valencia o ambas son igual a cero, la motivación será nula.

No obstante, la persona sólo realizará el esfuerzo si tiene confianza en que él mismo la llevará a algún nivel de desempeño, los cuales son sumamente importantes para obtener los resultados deseados si tienen una valencia positiva.

1.6.2.2. Teoría de la Equidad de Stacy Adams.

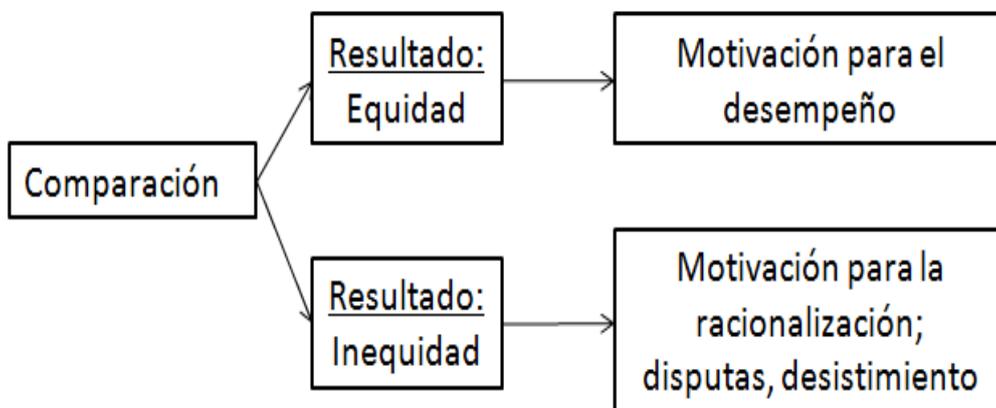
Da Silva (2002) nos describe que la teoría de la equidad, de J. Stacy Adams, mencionando que tiene sus fundamentos en el fenómeno de la comparación social, aplicada al centro de trabajo. Su autor sostiene que cuando un individuo, evalúa los resultados de su trabajo, en relación al trabajo con el resultado de los trabajos de otros, y percibe que existe una inequidad (desequilibrio) cualquiera, se presenta un estado mental de motivación. Ello ocurre cuando alguien piensa que las recompensas que ha recibido por el trabajo aportado son inferiores a las compensaciones que han recibido los esfuerzos de otros.

La teoría plantea que, cuando se percibe dicha inequidad, el individuo se siente motivado a actuar a fin de eliminar el desagrado y restablecer el sentido del equilibrio.



Según esta visión las personas adjudican determinado peso a diversos productos y resultados, sujetos a su percepción de la importancia de esos resultados y de la posibilidad de alcanzarlos. Cuando la relación entre los resultados (recompensas) y los esfuerzos (aportaciones) es igual a la razón que se percibe en el caso de los otros, entonces existe la *equidad*. De otro modo se produce la inequidad.

El resultado Equidad – Inequidad se muestra en la siguiente gráfica.



La *inequidad negativa* ocurre cuando un individuo siente que ha recibido relativamente menos que los otros, en proporción a sus esfuerzos. La *inequidad positiva* se presenta cuando el empleado siente que ha recibido relativamente más que los otros, en proporción con sus esfuerzos laborales.

Cuando se presenta alguna de estas situaciones, el individuo puede adoptar uno o varios de los siguientes comportamientos, con miras a restablecer el sentido de equidad:

- *Cambiar los insumos del trabajo:* reducir o aumentar su nivel de esfuerzo laboral, por ejemplo, incrementar su ausentismo o disminuir la calidad de su producción o su trabajo adicional, sin remuneración, o elevar la calidad de la producción.
- *Cambiar los resultados:* tratar de modificar los resultados, por ejemplo, los salarios, las condiciones laborales, el estatus y el reconocimiento, sin cambiar los recursos.
- *Distorsión cognoscitiva de recursos y resultados:* las personas pueden distorsionar a propósito, sus recursos o sus resultados para alcanzar los mismos objetivos; por ejemplo, pueden distorsionar la utilidad de un hecho, como trabajar arduamente, o la importancia del trabajo realizado.
- *Abandonar la situación:* buscar una situación con nuevas expectativas, por ejemplo una transferencia de sector o un cambio de empleo.

- Actuar sobre otros: tratar de provocar cambios en los demás, por ejemplo, reducir el esfuerzo que hacen en sus trabajos o aceptar desafíos que tienen resultados más significativos.
- Cambiar el objeto de comparación: cambiar el grupo de referencia que sirve para hacer la comparación, por ejemplo, cuando, sin que haya una aportación especial, alguien gana más con poco esfuerzo que otro que hace un mayor esfuerzo, y la empresa reconoce este esfuerzo con una promoción.

1.6.2.3. Teoría del Refuerzo de Skinner.

Esta teoría sostiene que el esfuerzo puede controlar el comportamiento. Skinner (1945, citado por Da Silva, 2002) afirma que, para motivar a los trabajadores, no es necesario que los administradores identifiquen y entiendan sus necesidades (teorías del contexto de la motivación), ni que comprendan la forma en que eligen los comportamientos que llevarán a cabo (teorías del proceso de la motivación).

Sólo deben entender la relación que existe entre los comportamientos y sus consecuencias y, a continuación, generar las circunstancias que refuercen las conductas deseables y que desalienten las indeseables.

Esta teoría sostiene que, si se utilizan de manera adecuadas las consecuencias del comportamiento, se puede motivar a los trabajadores para que se comporten de manera predeterminadas.

Esta teoría sostiene que el comportamiento es aprendido, por medio de experiencias positivas o negativas, con base en tres elementos:

Estímulo – Comportamiento Respuesta – Consecuencias (de la acción)



El *Refuerzo Positivo* motiva al trabajador con recompensas por su alto desempeño. Las diversas formas de esfuerzo positivo varían desde un elogio verbal hasta un premio en dinero o una promoción. Sin embargo, los trabajadores pueden reaccionar de distintas formas a ese tipo de estímulo. Cuanto más aprecien la forma de refuerzo, tanto más motivados estarán para continuar con el alto desempeño.

El *Refuerzo Negativo* motiva a los trabajadores porque alienta comportamientos que evitan las consecuencias desfavorables. Las diversas formas que asume varían desde una reprimenda por el resultado del trabajo hasta el despido.

Algunos administradores prefieren ofrecer, permanentemente, un refuerzo positivo por el alto desempeño, en lugar de imponer sanciones por un bajo rendimiento. Sin embargo, es muy difícil brindar un refuerzo positivo a todas las tareas debidamente realizadas.

1.7. LAS NECESIDADES Y LA ORGANIZACIÓN.

Los empleados se sienten motivados a conseguir o mantener cierta calidad de vida dentro de su trabajo, para esto en primera instancia, deben ser capaces de satisfacer sus necesidades más importantes a través del trabajo mismo. Es decir, puede intentar alcanzar un crecimiento personal relacionando la satisfacción de sus necesidades personales con las satisfacciones que ofrece la organización.

De esta manera, una buena percepción del puesto de trabajo depende en gran medida de que éste satisfaga las necesidades intrínsecas del trabajador. Además de la percepción del trabajado por parte del empleado, en el clima de las organizaciones participan aspectos visibles y no visibles como los sentimientos y actitudes, pero que aún así son factibles de cierta medición con el método adecuado (como entrevistas directas a los empleados, compañeros de trabajo y al trabajador, o bien, se puede recurrir a la observación en campo).

No obstante, estos aspectos subjetivos son temporales y cambiantes, ya que intervienen los factores situacionales externos que provocan una fluctuación de intereses y actitudes. La detección de necesidades en el ámbito laboral es igualmente cambiante, ya que participan otras variables externas que influyen de manera involuntaria.

En base a lo anterior, las personas actúan por diferentes motivaciones generadas por sus principales necesidades. Si la empresa conoce las motivaciones individuales de cada trabajador y se le asignan tareas en función a éstas, se pueden aprovechar mejor el potencial del personal.

Son pocas las ocasiones en que una persona actúa o responde a un estímulo particular impulsado por un solo motivo, sino más bien, a cada individuo lo mueven necesidades diferentes según su situación actual y el grado de jerarquización que les dé. Así en base a la necesidad de movilizar y coordinar a los individuos de una organización en aras a la consecución de los objetivos y tareas propuestas por la organización, es necesario resolver sus necesidades insatisfechas a través de su trabajo (Davis, 1999).

CAPITULO #2

BREVE DESCRIPCIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN A INTERVENIR / EVALUAR



2.1. NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN.

Cementos Apasco Monterrey.

2.2. RESEÑA.

Holcim – Apasco es una empresa de clase mundial comprometida con el desarrollo de México; dedicada a la producción y comercialización de cemento, concreto premezclado y agregados para la construcción.

2.3. GIRO.

Cementera.

2.4. ACTIVIDADES.

Holcim – Apasco produce y comercializa cemento, concreto premezclado, agregados y otros productos y servicios para la construcción.

2.5. PERFIL CORPORATIVO.

Holcim – Apasco tiene presencia a nivel nacional a través de instalaciones modernas y eficientes, para ofrecer los mejores productos y servicios a sus clientes. El Grupo cuenta con 6 plantas de cemento, más de 100 plantas de concreto premezclado, 5 plantas de agregados,

23 Centros de Distribución, 4 Terminales Marítimas, un Centro Tecnológico del Concreto, todo ello complementado por una red de cerca de 2,000 distribuidores. En México, Holcim – Apasco cuenta con una participación de 22- 23% en cemento, y de 21 - 22% en lo que se refiere a la actividad de concreto premezclado.

2.6. HISTORIA.

Holcim – Apasco es una empresa fundada en el Municipio de Apasco, Estado de México, en 1928.

En 1964, el grupo suizo Holcim (antes Holderbank) se convierte en el accionista principal de la empresa.

Entre los años 70 y 80, Holcim – Apasco adquiere Cementos Veracruz, nace y se expande la división de concreto premezclado, e inicia operaciones la planta cementera de Macuspana, Tabasco.

En los años '90, Holcim – Apasco adquiere Cementos Acapulco, inician operaciones las plantas de Ramos Arizpe, Coahuila y Tecomán, Colima, y comienza a operar el Centro Tecnológico del Concreto en Toluca, Estado de México.

Durante la primera mitad del año 2002, comienza a operar la segunda línea de operación de la planta cementera de Ramos Arizpe.

En Centroamérica, Holcim – Apasco y Holcim crean la empresa Holcim (Centroamérica) B.V., que hoy tiene presencia en compañías cementeras de Costa Rica, El Salvador, Honduras y Guatemala.

En el 2003, Holcim – Apasco, como parte del Grupo Holcim, se integra a su estrategia de unificación de imagen en todo el mundo.

El resultado es una nueva imagen, que sintetiza el prestigio y excelencia mundial de Holcim con el reconocimiento, la experiencia y el valor de la marca Apasco.

2.7. MISIÓN.

Holcim – Apasco tiene como misión ser la compañía más respetada y atractiva en su industria, creando valor para todos sus públicos.

2.8. VISIÓN.

Proveer cimientos para el futuro de la sociedad.

2.9. FILOSOFÍA.

Establecer continuamente las normas más altas de satisfacción para nuestros clientes, asegurando la posición más fuerte en nuestros mercados a través del diseño creativo de productos y una excelencia operativa.

2.10. NUMERO DE EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS, CEMENTOS APASCO MONTERREY.

75 personas.

2.11. FUENTE DE CONTACTO.

Gerente Regional en la zona norte de Recursos Humanos.

CAPITULO #3

**PLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA
EL DESARROLLO DEL ESTUDIO**

CAPITULO #3 PLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO DEL ESTUDIO.

Toda organización es diseñada para cumplir diferentes objetivos. Las organizaciones se fundamentan en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre sí. Una organización existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar y alcanzar objetivos comunes, difícilmente logrados mediante una iniciativa individual.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es únicamente el resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores; sin embargo, estas dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional viene a formar parte importante en la determinación de la Cultura Organizacional de una empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

El Clima Organizacional generalmente influye en la organización en la forma en que se toman decisiones, en la ejecución de estas, o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados, como son: el respeto, la confianza, el apoyo, igualdad de poder,

confrontación y participación. Estos deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.

Es por ello que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van conformando el Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

Uno de los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, que generalmente demuestra mayor utilidad, es el que ve como elemento fundamental las opiniones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y práctica de dirección (tipos de supervisión, autoridad, participación). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones).

Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros). En las organizaciones encontraremos diferentes factores que influyen en el Clima Organizacional, por lo que éste, debe ofrecer calidad de vida laboral en cualquier empresa para que se vuelva eficaz.

La empresa Cementos Apasco Monterrey, actualmente está experimentando un periodo de expansión, donde busca incrementar sus ganancias y reformar su imagen ante sus competidores, sin embargo últimamente en ella se ha venido presentando una serie de inconvenientes que afectan directamente a la organización como tal, entre ellos esta: La falta de motivación de sus empleados y por ende la deficiente atención hacia los clientes, lo que incita a que se presenten dificultades sucesivas en el desempeño laboral, debido a que el clima que allí se desenvuelve no está permitiendo el desarrollo eficaz de las actividades que tiene cada trabajador.

Lo que indica que de continuar esta situación se podría llegar al descontento total por parte de la clientela, generando la pérdida de la misma, y no solo eso, si no también el descontrol del personal que allí labora, lo que contribuiría en la formación de un ambiente de insatisfacción e incertidumbre dentro de la empresa. Por ello es preciso que se busque alternativas de solución, mediante estrategias que permitan mejorar el Clima Organizacional que allí se está desarrollando.

Partiendo de esta problemática surge la necesidad de conocer la percepción del personal sobre el actual clima Organizacional que se vive en la organización, que nos servirá posteriormente, para diseñar estrategias que mejoren el clima organizacional en Cementos Apasco Monterrey.

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

- ¿Cuál es la tendencia del Clima Organizacional a nivel general del personal administrativo de la empresa Cementos Apasco en Monterrey, Nuevo León?

- ¿Cuáles son los factores más significativos que influyen en los índices de insatisfacción del personal administrativo de la empresa Cementos Apasco en Monterrey, Nuevo León?

3.2. JUSTIFICACIÓN.

La necesidad del estudio del Clima Organizacional en la empresa Cementos Apasco Monterrey, surge del principio de que si sus trabajadores sienten bienestar psicológico – físico – material y están satisfechos, en gran medida, estarán satisfechos los clientes externos a los que van dirigidos los esfuerzos del personal de la organización. Por otra parte, mantener un clima organizacional favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a complementar la misión de la organización.

El clima organizacional satisfactorio , es un elemento básico para obtener buenos resultados en la empresa, el desarrollar estudios que permitan ubicar cuales son los puntos críticos que afectan al personal se convierte en un elemento clave para que sus empleados tengan mejores logros en sus

objetivos y se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

Su análisis permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano de una empresa tiene de sus peculiaridades como organización.

Actualmente, los retos exigen calidad del servicio en todas las áreas empresariales, por eso se hace preciso renovar la gestión integral impulsando mayor eficiencia en consonancia con los valores de la empresa, necesarios por otro lado para el desempeño correcto de los trabajadores motivados y alineados con la Misión y los Objetivos Estratégicos.

Hoy en día, investigaciones de Clima Organizacional bien diseñadas, así como encuestas orientadas a saber más acerca de los trabajadores, se han convertido en una herramienta gerencial estratégica, que permite a los administradores intervenir en los puntos que se consideren críticos para así establecer propuestas de mejora oportunas, que permitan obtener mejores logros en los objetivos y se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar la motivación o el desempeño.

Este tipo de investigaciones permite tomar decisiones para atraer talentos, así como motivarlos y retenerlos; y permiten también manejar el cambio más efectivamente e incrementar la satisfacción del cliente, la productividad y la calidad.

Por lo general, el hombre necesita que sea reconocido por lo que hace, de esta manera se mantendrá activo; los buenos comportamientos se conservan a

través del refuerzo positivo o desaparecen, es decir, las personas pueden dejar de desempeñarse bien cuando les falta el refuerzo positivo o motivador. La motivación consiste en demostrarle sincera satisfacción y admiración por el trabajo que él trabajador ejecuta, elogiarlo explícitamente por un desempeño extraordinario, promoverlo para que realice una visita técnica o llevarlo a reuniones importantes para la empresa; se puede reafirmar que en esta perspectiva influyen los fenómenos sociales para lograr la transformación.

Dentro de las objeciones que se dan más frecuentemente para realizar un análisis de la satisfacción laboral dentro de alguna organización están:

- 1) Suponer que los resultados pueden ser inexactos porque los empleados pueden no atreverse a contestar francamente las preguntas.
- 2) Las opiniones pueden carecer de relación directa con las acciones que efectúan.
- 3) Podría presentarse temor general hacia el cambio desconocido que pudiera causar el expresar sus opiniones generando represión de opiniones y aumentando la tensión entre los trabajadores y directivos.

Sin embargo, estas dificultades pueden disiparse si se insiste en su completo anonimato y se aplican pruebas validadas y probadas estadísticamente. Así mismo comentar, que las pruebas aplicadas tienen la finalidad de analizar estos aspectos y de hacer algo constructivo para remediar los conflictos, tienen al menos tres funciones en las empresas:

- 1) Son un medio de descubrir desde un principio, fuentes específicas de irritación entre los empleados, que bien pueden corregirse fácilmente en cuanto se conocen y evitar así problemas posteriores por acumulación.
- 2) El expresar sus opiniones y resentimientos les permite liberarse, en cierta medida, de resentimientos y tensiones.
- 3) Las opiniones reveladas pueden ser útiles para planear la organización y las modificaciones, así como el adiestramiento de los supervisores. Este último punto se refiere a tratar de darle a los empleados lo que desean y necesitan y no lo que la dirección crea conveniente por sí misma.

Los grupos sociales generan una forma de organización que define la condición y función de cada miembro con actitudes hacia los que forman el grupo interno y externo, y de esta manera exigen cierto acuerdo entre sus conductas y aspiraciones de sus miembros; estas normas definen la marcha del grupo determinando sus características.

CAPITULO #4

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PROYECTO

CAPITULO #4 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PROYECTO.

4.1. OBJETIVO GENERAL.

Conocer el Clima Organizacional actual en la empresa Cementos Apasco Monterrey.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Analizar el grado de satisfacción laboral de la organización entre los empleados administrativos de la organización.
2. Identificar las necesidades que los trabajadores consideren están siendo menos satisfechas.
3. Comparar las principales necesidades de los trabajadores según los diversos factores que mide el instrumento de evaluación.
4. Realizar una Evaluación Descriptiva de la percepción actual del Clima Organizacional en la organización.
5. Proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal.
6. Disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos de mejora.

CAPITULO #5

METODOLOGÍA PARA LA INTERVENCIÓN EXPLORATORIA

5.1. DISEÑO.

Evaluación Descriptiva.

La evaluación descriptiva sobre el terreno tiende a captar y evaluar el estado de los diferentes componentes del sistema bajo observación.

La orden de partida de esta investigación desencadena una primera recolección abierta de datos que servirán para cambios posteriores.

Esta investigación descriptiva se efectúa exclusivamente en el medio de la empresa (terreno) y consiste en una captación articulada (descriptiva) de la realidad organizacional bajo estudio que es de naturaleza casi experimental. Procurando que se modifique lo menos posible el sistema de observación.

La investigación descriptiva se singulariza, como su nombre lo indica, por su carácter esencialmente descriptivo. Esta tiende a exponer los componentes del fenómeno por estudiar cuando hace la enumeración detallada de sus características, rasgos o atributos. En este estudio se busca manifestaciones concretas y precisas del fenómeno por estudiar y que no son muy bien conocidas. Buscando descripciones cuantificadas.

5.2. HIPÓTESIS.

¿La mayoría del personal administrativo de la empresa Cementos Apasco Monterrey, percibe un Clima Organizacional satisfactorio?

5.3. HIPÓTESIS NULA.

¿La mayoría del personal administrativo de la empresa Cementos Apasco Monterrey, no percibe un Clima Organizacional satisfactorio?

5.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Variable Dependiente: Clima Organizacional.

Variable Independiente: Sistema Organizacional.

Clima Organizacional: Son las características del medio ambiente de trabajo, en donde los empleados se desempeñan.

Sistema Organizacional: Es el campo que se forma por la interacción de estructuras ambientales como clima, cultura, planes, tecnología, normas, comunicación humana, usos, estrategia, liderazgo, decisiones, organigramas, puestos y otros componentes del medio laboral.

5.5. PARTICIPANTES.

El personal administrativo de la empresa Cementos Apasco Monterrey consta de 75 personas de diferentes puestos, debido a que la población total no es un número elevado, el instrumento se le aplicó a la totalidad del universo sin necesitar una muestra representativa de la población.

Por políticas internas de equidad de género, se nos pidió no tomar en cuenta la variable de género en los resultados estadísticos.

5.6. ESCENARIO.

La presente intervención se realizó en la empresa Cementos Apasco Monterrey, cuya dirección es: Edificio Alestra, Av. Lázaro Cárdenas #2321 Poniente, Colonia Residencial San Agustín, C.P. 66260 en San Pedro Garza García, Nuevo León.

Es importante mencionar de manera específica que cada encuesta fue entregada en un sobre cerrado y a cada uno de los participantes se les mencionaba que de esta forma respetábamos la confidencialidad de sus respuestas. Se les pedía una participación sincera, explicando la importancia de la Satisfacción Laboral en el trabajo y de la percepción del Clima Organizacional. Así mismo, se les mencionó que los resultados se los haríamos llegar por medio electrónico, explicando el seguimiento que se daría dependiendo de los resultados obtenidos. Al finalizar la encuesta era entregada por ellos mismos al facilitador.

En general obtuvimos una excelente participación del personal administrativo de Cementos Apasco Monterrey. Conocer la opinión que los empleados tienen acerca de estas variables o factores organizacionales, nos puede dar una idea muy clara de cuál es el clima organizacional prevaleciente en ese momento dentro de la organización.

5.7. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.

Los objetivos propuestos en la presente investigación son válidos únicamente en Monterrey, Nuevo León y en empresas con el mismo giro, que cuenten con similar infraestructura.

Sin embargo, se podría hacer una generalización de los resultados en todo el país, tomando en cuenta que sólo se deberá ser relacionada con los puestos administrativos de Cementos Apasco S.A. de C.V.

5.8. INSTRUMENTO.

El instrumento (ver anexo 1) para medir el clima organizacional fue elaborado por el Dr. Cirilo García y Alfredo Salinas Alanís tomando en consideración aquellas variables organizacionales que en opinión de algunos científicos de campo, son cruciales en la vida interna de cualquier organización.

Factores a Evaluar:

Del ítem 1 al 9 del instrumento:

ACTIVIDAD LABORAL: Se refiere a las características intrínsecas de las tareas que el empleado realiza dentro de su jornada laboral.

Del ítem 10 al 18 miden:

ASCENSOS Y PROMOCIONES: Se refiere a las oportunidades que tiene una persona de escalar a posiciones superiores dentro del organigrama empresarial.

Del ítem 19 al 27 miden:

COMUNICACIÓN: Se refiere a las formas y a los medios, tanto formales como informales, en que se transmite la información sobre los acontecimientos que se suceden dentro de la organización.

Del ítem 28 al 36 miden:

COMPAÑEROS DE TRABAJO: Se refiere al tipo de interacción interpersonal que un trabajador tiene con sus compañeros, tanto de su mismo departamento como de otros departamentos, dentro de la organización para la cual trabajan.

Del ítem 37 al 45 miden:

SALARIO Y PRESTACIONES: Se refiere al pago o retribución de carácter económico y a las compensaciones adicionales que una persona recibe por realizar una tarea dentro de la organización en la que se desempeñan.

Del ítem 46 al 54 miden:

SUPERVISIÓN: Se refiere a frecuencia, calidad y tipo de apoyo y trato personal que recibe el empleado por parte de su jefe inmediato superior para el buen desempeño de sus labores.

En cuanto a la metodología, el cuestionario se elaboró siguiendo una escala tipo Likert con las 5 opciones de respuesta:

MUY DE ACUERDO, DE ACUERDO, NO SE, EN DESACUERDO Y MUY EN DESACUERDO

Los investigadores del cuestionario, al analizar las respuestas de los empleados para las empresas en las que se ha aplicado el instrumento, observaron que el contestar únicamente en estas opciones de respuesta anterior,

no se podría inferir directamente si el trabajador estaba satisfecho o insatisfecho con el aspecto contenido en el ítem. Se consideró conveniente agregar las tres opciones de respuesta adicionales:

ME MOLESTA, NO ME MOLESTA, ME AGRADA.

Por otro lado, el nivel de insatisfacción de los empleados se jerarquizó en cinco categorías:

MUY ALTA INSATISFACCIÓN.

ALTA INSATISFACCIÓN.

MEDIA INSATISFACCIÓN.

BAJA INSATISFACCIÓN.

MUY BAJA INSATISFACCIÓN.

La razón de la elaboración de estas categorías obedece a la necesidad de precisar con la mayor objetividad posible el nivel de insatisfacción que se presenta en el empleado en un momento determinado. De esta forma reducimos la posibilidad de magnificar o minimizar el nivel de insatisfacción del mismo.

5.9. PROCEDIMIENTO.

Etapa # 1: Se estructuró a nivel estratégico el proyecto, estableciendo y diseñado el tipo de estudio, planteamiento, objetivos, marco teórico, metodología de intervención, utilidad para la organización, etc.

Etapa # 2: Una vez constituido el plan estratégico se presentó la propuesta del proyecto a la organización (con el Gerente Regional de Recursos Humanos), la respuesta fue de interés y aceptación, sin embargo, se aprovecho dicha reunión para establecer algunos criterios para la aplicación del proyecto (horarios, metodología, técnicas, escenario etc.)

Etapa # 3: Se llevó a cabo la aplicación del instrumento por espacio de 1 mes, previamente se sensibilizó al personal administrativo de Monterrey en una reunión y se explico el interés del estudio a los empleados. Es importante mencionar que se explico de manera personal, a la hora de entregar la encuesta, la forma en que debía ser contestada y entregada.

Etapa # 4: Una vez aplicada la instrumentación o recolecciones de datos, estos se filtran a un modelo estadístico que permita el análisis e interpretación de los resultados.

Etapa # 5: se ofrece un informe a la organización con la firme idea de aportar un panorama sobre el actual Clima Organizacional y sus implicaciones.

5.10. CRONOGRAMA.

MAYO						
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

JUNIO						
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

JULIO						
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

AGOSTO						
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

SEPTIEMBRE						
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

OCTUBRE						
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

	DOMINGO
	SÁBADO
	ETAPA #1
	ETAPA #2
	ETAPA #3
	ETAPA #4
	INTEGRACIÓN DE REPORTE
	ETAPA #5
	ENTREGA DE REPORTE

CAPITULO #6

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

CAPITULO #6 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

6.1. NIVEL DE INSATISFACCIÓN GENERAL.

La comparación de los niveles de insatisfacción laboral del personal administrativo de la empresa Holcim Apasco Monterrey, se resume en la Figura 1. En ella se muestran los 6 factores que incluimos en el estudio. Hacemos un comparativo entre si, a través de la distribución porcentual.

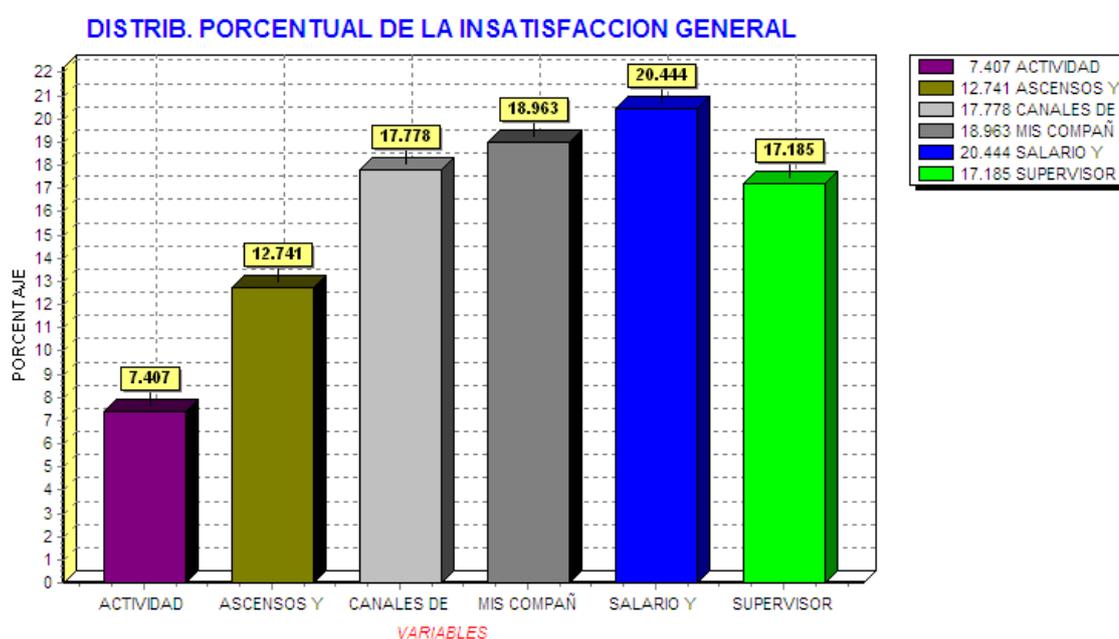


Figura 1

Observamos que un 20.44% de la población evaluada manifiesta que de todas las variables que evalúa el instrumento, el **SALARIO Y PRESTACIONES** es la de mayor insatisfacción, seguida de **COMPAÑEROS DE TRABAJO** con un 18.96% de insatisfacción general. Además, será importante mencionar, que en tercer lugar se encuentra **CANALES DE COMUNICACIÓN**, con un 17.77%.

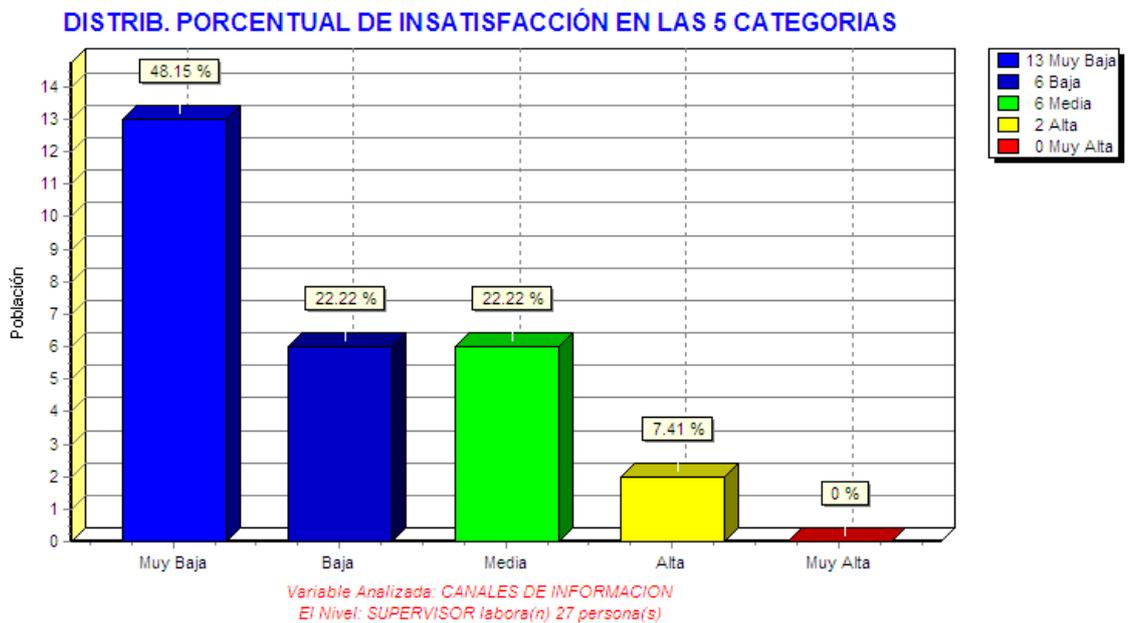
Nota 1: En estas gráficas se muestran gráficamente los niveles de insatisfacción general del personal administrativo de Holcim Apasco, para asuntos estadísticos relevantes no fueron contabilizados los ítems que no fueron respondidos por los evaluados (ver anexo 2).

Nota 2: En las conclusiones sólo se tomaron en cuenta los factores más relevantes; las gráficas divididas por ítem se encuentran en el anexo 3.

6.2. INSATISFACCIÓN LABORAL POR FACTOR SIGNIFICATIVO.

Distribución porcentual a través de las 5 categorías de Insatisfacción por Nivel.

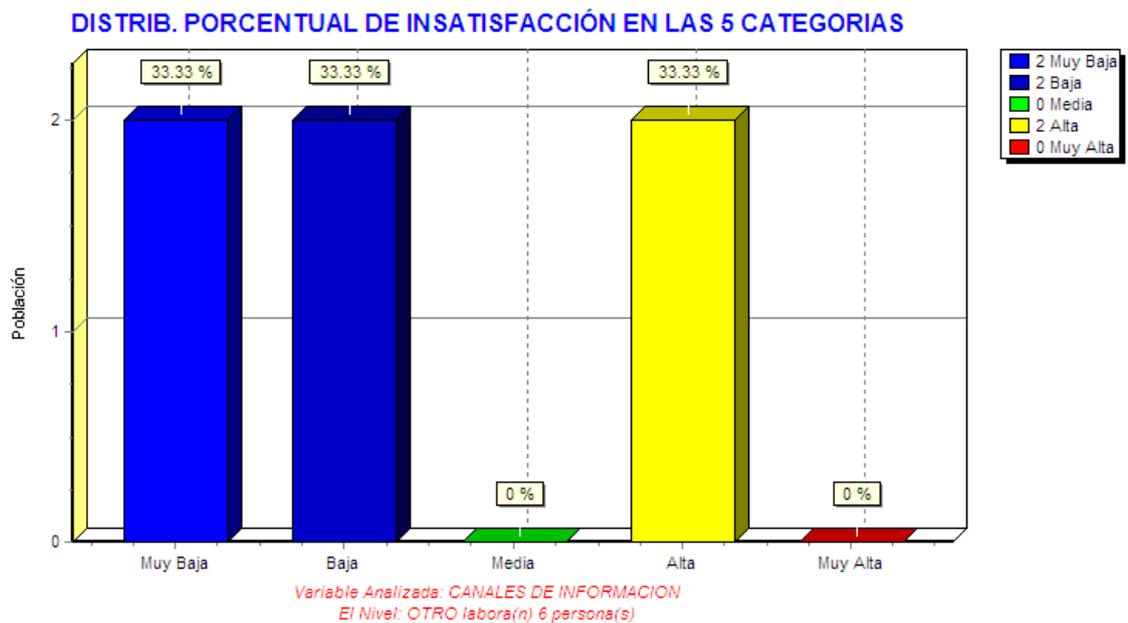
- *Nivel:* Supervisor.
- *Variable:* Canales de Información.



En esta gráfica podemos observar que del universo de 75 personas, existen 27 empleados con el nivel de supervisor y de estos, el 7.41% (2 personas) han expresado un nivel alto de insatisfacción en los canales de información. Refiriéndose a las formas y a los medios, tanto formales como informales, en que se transmite la información sobre los acontecimientos que se suceden dentro de la organización.

Distribución porcentual a través de las 5 categorías de Insatisfacción por Nivel.

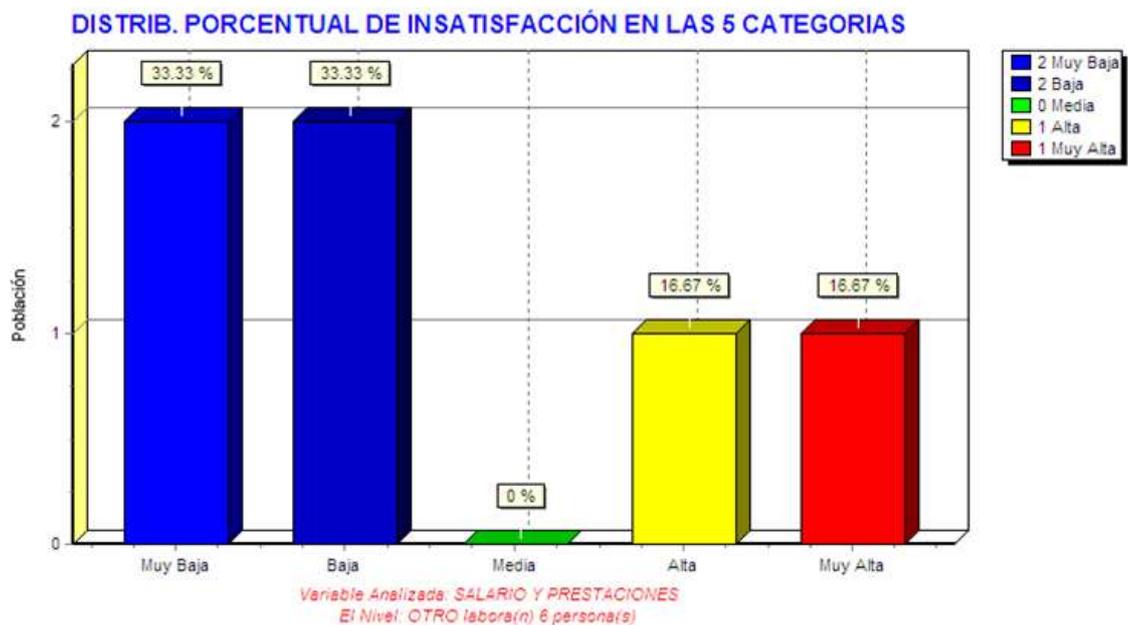
- ***Nivel:*** Otros. (auxiliares administrativos)
- ***Variable:*** Canales de Información.



En esta gráfica podemos observar que del universo de 75 personas, existen 6 empleados con el nivel de Otros (auxiliares administrativos, de almacén y de embarques) y de estos, el 33.33% (2 personas), han expresado un nivel alto de insatisfacción en los canales de información. Refiriéndose a las formas y a los medios, tanto formales como informales, en que se transmite la información sobre los acontecimientos que se suceden dentro de la organización.

Distribución porcentual a través de las 5 categorías de Insatisfacción por Nivel.

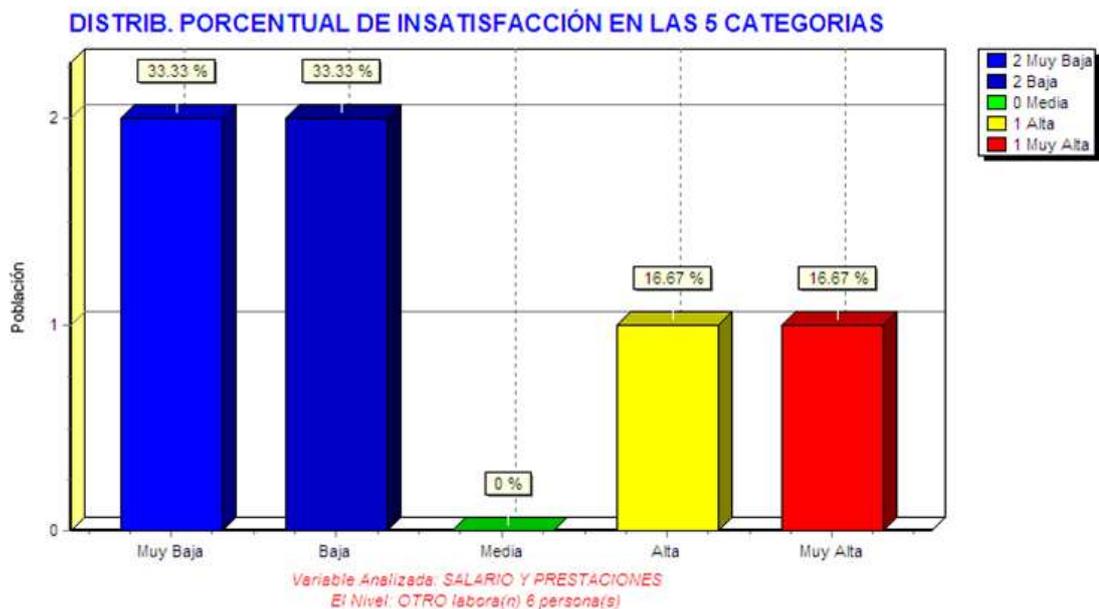
- **Nivel:** Otros. (auxiliares administrativos)
- **Variable:** Salario y Prestaciones.



En esta gráfica podemos observar que del universo de 75 personas, existen 6 empleados con el nivel de Otros (auxiliares administrativos, de almacén y de embarques) y de estos, el 16.67% (una persona), han expresado un nivel alto de insatisfacción en el Sueldo y Prestaciones recibido y un 16.67% (una persona) con un nivel muy alto de insatisfacción. Refiriéndose al pago o retribución de carácter económico y a las compensaciones adicionales que una persona recibe por realizar una tarea dentro de la organización en la que se desempeñan.

Distribución porcentual a través de las 5 categorías de Insatisfacción por Nivel.

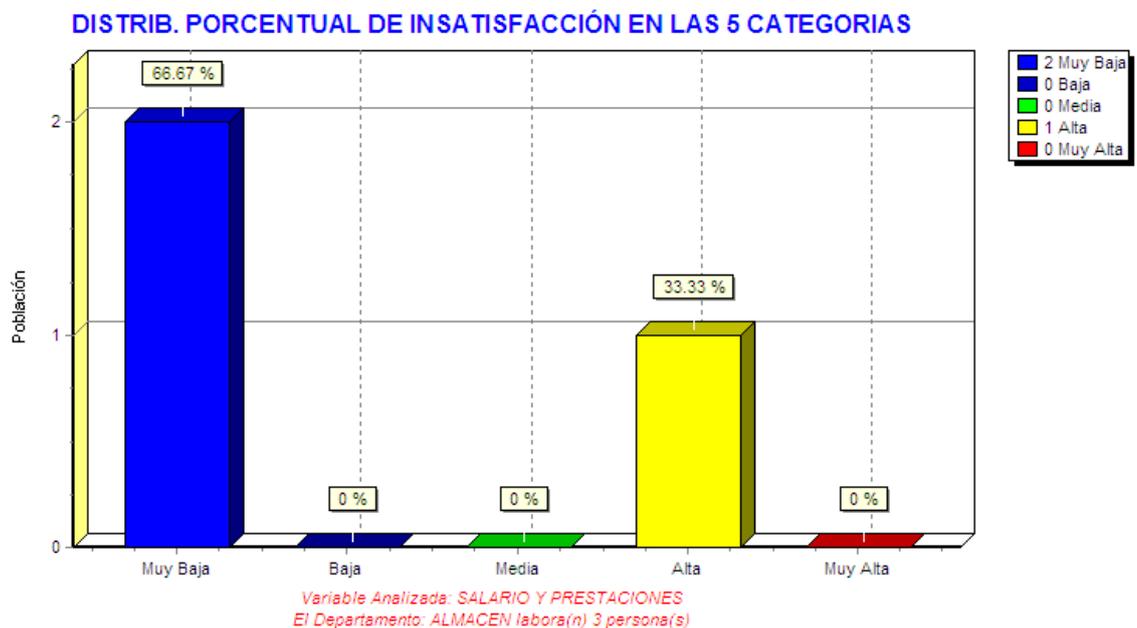
- ***Nivel:*** Secretaria.
- ***Variable:*** Salario y Prestaciones.



En esta gráfica podemos observar que del universo de 75 personas, existen 6 empleados con el nivel de Secretaria y de estas, el 16.67% (una persona) han expresado un nivel alto de insatisfacción en el Sueldo y Prestaciones recibido y un 16.67% (una persona) con un nivel muy alto de insatisfacción. Refiriéndose al pago o retribución de carácter económico y a las compensaciones adicionales que una persona recibe por realizar una tarea dentro de la organización en la que se desempeñan.

Distribución porcentual a través de las 5 categorías de Insatisfacción por Departamento.

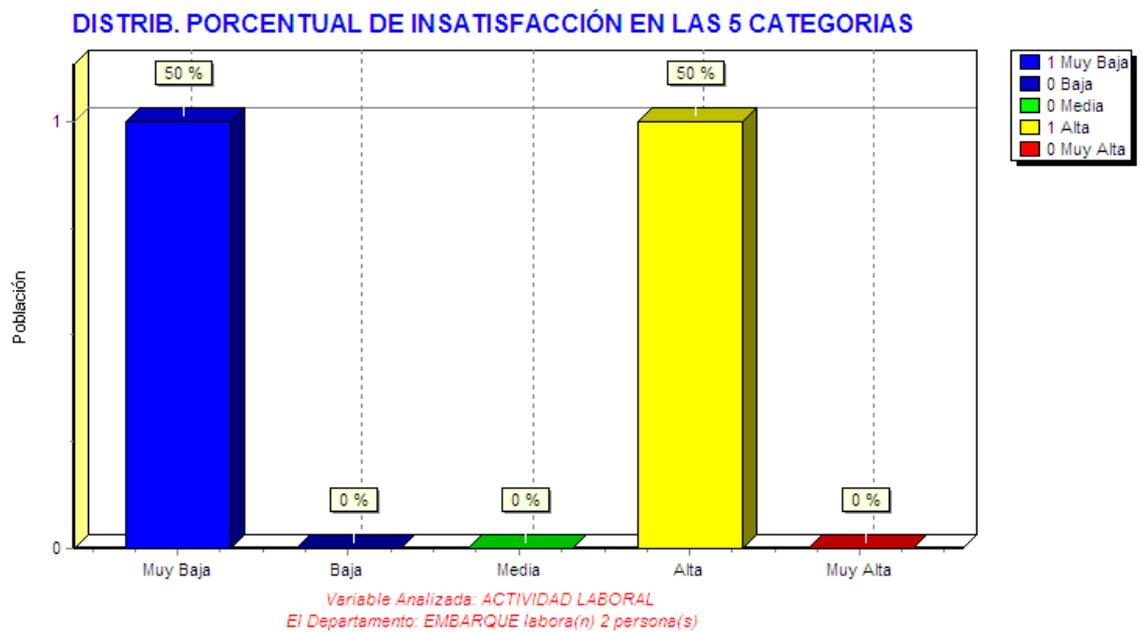
- ***Departamento:*** Almacén.
- ***Variable:*** Salario y Prestaciones.



En esta gráfica podemos observar que del universo de 75 personas, existen 3 empleados en el departamento de almacén y de estos, el 33.33% (una persona) han expresado un nivel alto de insatisfacción en el Salario y Prestaciones. Refiriéndose al pago o retribución de carácter económico y a las compensaciones adicionales que una persona recibe por realizar una tarea dentro de la organización en la que se desempeñan.

Distribución porcentual a través de las 5 categorías de Insatisfacción por Departamento.

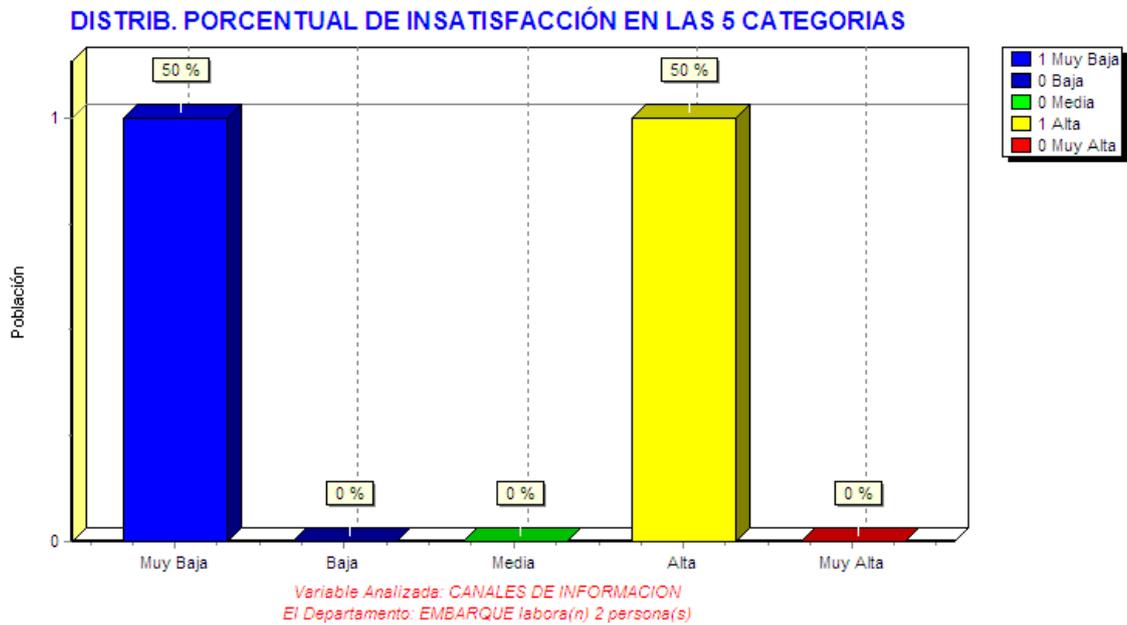
- ***Departamento:*** Embarque.
- ***Variable:*** Actividad Laboral.



En esta gráfica podemos observar que del universo de 75 personas, existen 2 empleados en el departamento de Embarque y de estos, el 50% (una persona) han expresado un nivel alto de insatisfacción en la Actividad Laboral. Refiriéndose a las características intrínsecas de las tareas que el empleado realiza dentro de su jornada laboral.

Distribución porcentual a través de las 5 categorías de Insatisfacción por Departamento.

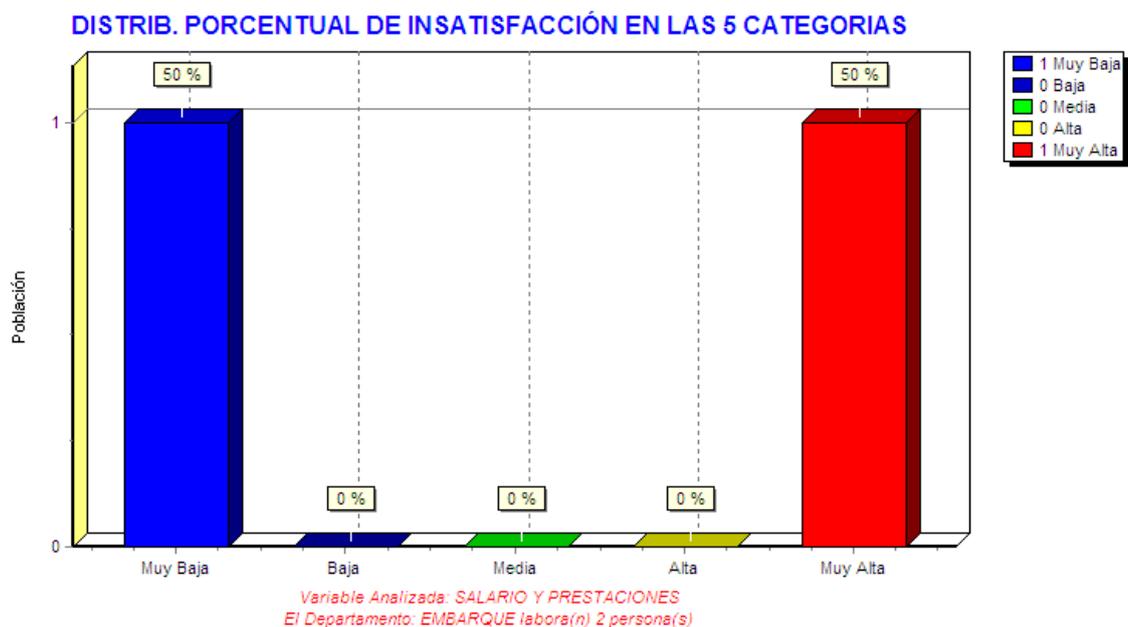
- ***Departamento:*** Embarque.
- ***Variable:*** Canales de Información.



En esta gráfica podemos observar que del universo de 75 personas, existen 2 empleados en el departamento de Embarque y de estos, el 50% (una persona) han expresado un nivel alto de insatisfacción en los Canales de Información. Refiriéndose a las formas y a los medios, tanto formales como informales, en que se transmite la información sobre los acontecimientos que se suceden dentro de la organización.

Distribución porcentual a través de las 5 categorías de Insatisfacción por Departamento.

- ***Departamento:*** Embarque.
- ***Variable:*** Salario y Prestaciones.



En esta gráfica podemos observar que del universo de 75 personas, existen 2 empleados en el departamento de Embarque y de estos, el 50% (una persona) han expresado un nivel alto de insatisfacción en el Salario y Prestaciones recibidos. Refiriéndose al pago o retribución de carácter económico y a las compensaciones adicionales que una persona recibe por realizar una tarea dentro de la organización en la que se desempeñan.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES GENERALES

Dentro de la empresa Cementos Apasco Monterrey, se detectó lo siguiente:

Las variables de insatisfacción más significativas fueron:

1. Salario y Prestaciones.
2. Compañeros de Trabajo.
3. Canales de Información.

La variable con mayor índice de insatisfacción mencionada por los trabajadores de Cementos Apasco Monterrey es el salario y las prestaciones; este hecho ha llamado la atención a los administradores de dicha compañía, ya que comentan que los tabuladores y prestaciones de la empresa son muy superiores a la mayoría de las empresas establecidas en el país.

Se observa que las personas que se desempeñan en el nivel de auxiliares (administrativos, de almacén o embarques) son los empleados que se sienten menos satisfechos con sus retribuciones económicas.

Otros datos de relevancia que podemos observar en los resultados, son los niveles poco elevados de la insatisfacción por las relaciones con los compañeros de trabajo y por los canales de información. Esto nos podría señalar que existe algún problema interno de tipo social. La comprensión y el manejo correcto de las diferencias individuales podrían ayudar a corregir esta situación.

Al analizar los datos del universo laboral en conjunto, junto con todas las variables del personal en la empresa Cementos Apasco Monterrey podemos concluir que los niveles de insatisfacción, específicamente mostrados en los resultados mostrados por el instrumento aplicado, no alcanzan un grado elevado o preocupante.

Este estudio se llevó a cabo debido a la preocupación de la empresa por los niveles de Satisfacción Laboral en el personal de la empresa, previniendo la pérdida de clientes importantes en la zona norte, ya que el departamento de Recursos Humanos ha recibido constantes quejas de los supervisores o coordinadores de área que mencionan que su personal se siente de alguna manera desmotivado.

Se deberán utilizar otros medios complementarios para evaluar la Satisfacción Laboral.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Podemos sugerir a Cementos Apasco Monterrey, enfocarse a mejorar las relaciones con los compañeros y los medios por los cuales circula toda la comunicación interna, para incrementar la satisfacción laboral. Como ejemplo podemos mencionar:

Actividad	Responsables	Frecuencia
Talleres de integración.	Capacitación	Semestral
Buzón de sugerencias.	Recursos Humanos	Diario
Hacer una encuesta diseñada específicamente para conocer la opinión de los empleados sobre los diferentes medios de comunicación que se podrían utilizar.	Recursos Humanos	Anual
Juntas periódicas para retroalimentar al personal sobre su trabajo.	Jefes de área	Semanal
Actividades informales fuera de la organización.	Recursos Humanos	Mensual
Actividades informales dentro de la organización.	Recursos Humanos y Jefes de área	Semestral
Contratar a un facilitador para la ejecución de Team Buildings por departamento.	Capacitación	Anual
Abrir canales de comunicación invitando a los empleados a expresar sus ideas, dudas, quejas o sugerencias ante un comité.	Jefes de área	Diario
Los trabajadores podrían asignar un vocero de grupo, el cual tendría la función de transmitir las inquietudes del grupo al jefe de área.	Jefes de área	Mensual
Impartir cursos o pláticas sobre la importancia de las relaciones interpersonales.	Capacitación	Anual
Aplicar encuestas de satisfacción laboral.	Recursos Humanos	Anual
Evaluar los resultados periódicamente.	Recursos Humanos	Semestral
Entrevistas de salida.	Recursos Humanos	Diario
Conversaciones informales jefes – empleados.	Jefes de área	Diario

Así mismo, los trabajadores de ciertos niveles han expresado inconformidad con los salarios y prestaciones recibidas.

La empresa de estudio, maneja tabuladores competitivos, sin embargo, los resultados muestran que hay mayor insatisfacción en los puestos de Auxiliares, Secretarias y en los puestos de los departamentos de Almacén y Embarque.

Se puede sugerir un estudio de mercado de estos puestos para revisar los tabuladores, haciendo las debidas modificaciones para incrementar el grado de competitividad y al mismo tiempo, incrementar el grado de satisfacción laboral.

APRENDIZAJES

APRENDIZAJES

El estudio de Clima Organizacional debe ser una herramienta que los administradores deben usar periódicamente; dentro de sus atributos está el poder observar una fotografía del clima actual de la organización, sin embargo, este breve resumen de necesidades y de condiciones laborales está influido por múltiples variables que el instrumento en sí, no puede evaluar; para esto, este tipo de estudios deben acompañarse con el método de la observación, entrevistas, registros, tendencias, etc. Mientras más se conozca de la organización, más verídicos serán los resultados.

En esta investigación nos damos cuenta que las teorías de la motivación, las percepciones y la personalidad, deben ser entendidas por aquellas personas que deseen realizar o generar un cambio relevante en la organización. En mi opinión, el administrador actual deberá de formarse un criterio holístico de las diferentes teorías que explican el comportamiento humano.

Cada una de las teorías de la motivación es, en potencia, útil e importante. Algunas se basan en enfoques más “sólidos” que otras, pero todas ellas representan alguna aportación. Pienso que podría funcionar mejor un enfoque combinado, que incorpore el desarrollo de los modelos de las contingencias y aspectos de las diversas teorías. Además, el intento por unir los enfoques del contenido con los del proceso daría por resultado un modelo del desempeño y la satisfacción del individuo.

Aprendí que el desempeño que muestra un trabajador, no necesariamente tiene relación directa con su Satisfacción Laboral. La percepción del individuo jugará un papel primordial en esta relación.

Las teorías del contenido son una orientación para entender los atributos individuales e identificar las necesidades que dan valor a las posibles recompensas. Cuando el individuo experimenta recompensas intrínsecas por su desempeño laboral, la motivación se verá afectada en forma directa y positiva. La motivación también puede ocurrir cuando la satisfacción laboral es el resultado de cualquiera de las recompensas extrínsecas o intrínsecas, percibidas dentro de diversas condiciones.

El clima laboral es un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos. Si bien este estudio no “detectó” un problema o problemas profundos que causan la insatisfacción laboral que sienten los empleados en esta empresa, podría ser el punto de partida para generar planes de acción que ayuden a mejorar el Clima Organizacional.

Además de esto, puedo concluir que los factores externos (y no controlables) de la empresa, como es la violencia social, condiciones meteorológicas, elecciones presidenciales en otros países, la caída de la economía en países primermundistas y el recorte de personal en diferentes organizaciones, la pérdida de valores como sociedad, y la época del año, influyen en los resultados obtenidos de la Satisfacción Laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angelo Kinicki, Robert Kreitner (2004). *Comportamiento Organizacional*.

México: Editorial Mc Graw Hill.

Blum, M.L. y Taylor, J.C. (1976). *Psicología Industrial*. México: Editorial

Trillas.

Bueno Álvarez José Antonio, Beltrán Llera Jesús (1995). *Psicología de la*

Educación. Barcelona: Editorial Marcombo.

Cloninger Susan, Fernández Molina Alberto, Ortiz Salinas María (2003).

Teorías de la Personalidad. México: Editorial Pearson.

Da Silva Reinaldo (2002). *Teorías de la Administración*. México: Editorial

Cengage Learning.

Davis J.W. y Newstrom (2000). *Comportamiento Humano en el trabajo*.

México: Editorial Mc Graw Hill.

Daft Richard, Orozco Guzmán Martha Angélica, Mont Araiza Jaime Gómez

(2006). *Introducción a la administración*. México: Editorial Cengage Learning.

Dubrin Andrew (2000). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial

Cengage Learning.

García Fernández – Abascal Enrique (2003). *Emoción y Motivación*. España:

Editorial Ramón Areces.

Hersey P. – Blanchard K. (1999). *La Administración y el Comportamiento Humano*. Uruguay: Editorial Técnica S.A. de C.V.

López – Fe y Figueroa Calos María (2002). *Persona y Profesión*. España: Editorial TEA.

Méndez Álvarez Carlos Eduardo (2006). *Clima Organizacional*. Colombia: Universidad del Rosario.

Muchinsky Paul M. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. México: Cengage Learning Editores.

Soria, Víctor (2002). *Relaciones Humanas*. México: Editorial Limusa.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson - Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. (1998). *La Administración en el mundo de hoy*. México: Editorial Pearson - Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson - Prentice Hall.

Vélaz Rivas José Ignacio (1996). *Motivos y Motivación en la empresa*. España: Editorial Ediciones Díaz de Santos.

“Motivación Laboral en la Empresa de Servicios” (Consulta en línea)
<http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml> (Consulta el 2 de Marzo)

“Motivación en el Trabajo” (Consulta en línea)

http://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n_en_el_trabajo (Consulta el 23 de Abril del 2008)

“Motivación Laboral” (Consulta en línea)

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm> (Consulta el 3 de Mayo del 2008)

“Teoría de los Factores de Herzberg” (Consulta en línea)

<http://www.businessballs.com/herzberg.htm> (Consulta el 15 de Abril del 2008)

“Teorías de Motivación” (Consulta en línea)

http://images.google.com.mx/imgres?imgurl=http://www.iniciativasocial.net/motivacion_archivos/image006.gif&imgrefurl=http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm&h=270&w=390&sz=8&hl=es&start=4&tbnid=yOcX9AScHA7GgM:&tbnh=85&tbnw=123&prev=/images%3Fq%3Dtor%25C3%25ADa%2Bde%2Bla%2Bexpectativa.%2Bpinillos%26gbv%3D2%26hl%3Des (Consulta el 28 de Abril del 2008)

“¿Trabajan más los trabajadores felices?” (Consulta en línea) <http://www.fun-humanismo-ciencia.es/felicidad/empresa/empresa16.htm> (Consulta el 20 de Abril del 2008)

“Satisfacción Laboral” (Consulta en línea)

<http://www.eumed.net/tesis/cgb/c2.pdf> (Consulta el 10 de Mayo del 2008)

ANEXOS

Anexo 1, Instrumento.

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (Cementos Apasco, S.A. de C.V.)

El propósito de esta encuesta es conocer al personal de la organización con respecto a sus necesidades, inquietudes, gustos y metas, en términos generales o de tendencia. Con los datos o información que usted no proporcione, podremos llegar a entender mejor el centro de trabajo en el que conviven usted, sus compañeros y directivos. Para lograr esto, su opinión es de la mayor importancia, por lo que le pedimos que conteste honesta y sinceramente. Sus respuestas serán completamente anónimas. Gracias por participar en esta evaluación.

INFORMACION GENERAL

Algunos datos generales son necesarios para analizar los resultados de la encuesta para desarrollar planes sobre como mejorar el clima laboral de su departamento. Por favor marque con una cruz la información solicitada a continuación:

NIVEL O PUESTO DE TRABAJO

Gerente Jefe Supervisor Operario
Secretaria Vigilante Despachador etc.

.....

DEPARTAMENTO

Administración Mantenimiento Embarque
Almacén Vigilancia Empaque Mensajería etc.

.....

EDAD (años cumplidos)

Menos de 26 ___ de 26 a 30 ___ de 31 a 40 ___ de 41 a 50 ___ de 51 a 60 ___ Más de 60 ___

.....

GÉNERO (sexo)

Masculino ___ Femenino ___

.....

ESTADO CIVIL

Casado(a) ___ Soltero(a) ___ Divorciado(a) ___ Viudo(a) ___
Unión Libre ___ Separado(a) ___

.....

ANTIGÜEDAD

Antigüedad en la empresa: ___ (años cumplidos)
Antigüedad en el puesto: ___ (años cumplidos)
Número de promociones o ascensos que ha tenido en la empresa: ___

.....

ESCOLARIDAD

Marque con una "x" el grado de escolaridad terminada que usted tiene
(*nota: hagan los cambios pertinentes acordes a su país)

Ninguno: ___ Primaria: ___ Secundaria: ___ Preparatoria: ___
Técnica: ___ Profesional: ___ Maestría: ___ Doctorado: ___

.....

A continuación hay una lista de preguntas sobre diferentes aspectos relacionados con su trabajo. Para cada pregunta usted tiene cinco opciones de respuesta: "Muy de acuerdo (1)", "De acuerdo (2)", "No se (3)", "En desacuerdo (4)" y "Muy en desacuerdo (5)", para que elija solamente una y cruce con una "x" en el cuadro que corresponda a su respuesta.

En el extremo derecho de las respuestas anteriores aparecen tres opciones: "Me molesta (1)", "No me molesta (2)" y "Me agrada (3)". Cruce con una "x" en el cuadro que corresponde a su respuesta.

En este cuestionario no hay respuestas correctas o incorrectas. Es su opinión la que nos interesa.

En seguida se presenta un ejemplo para que usted practique antes de contestar el cuestionario en la siguiente página.

	5 Totalmente en desacuerdo					1 Me molesta		
	4 En desacuerdo					2 No me molesta		
	3 No se					3 Me agrada		
	2 De acuerdo							
	1 Muy de acuerdo							
Llevo una buena amistad con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3
Yo tomo la iniciativa para introducir los cambios que sean necesarios para mejorar mi trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3
La información fluye desde arriba hacia abajo de la organización.	1	2	3	4	5	1	2	3

	5 Totalmente en desacuerdo					4 En desacuerdo			3 No se			2 De acuerdo			1 Muy de acuerdo			1 Me molesta			2 No me molesta			3 Me agrada		
1. ¿Su actividad laboral es complicada?	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
2. ¿Su actividad laboral es tranquila?	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
3. ¿Su actividad laboral es desagradable?	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
4. ¿Su actividad laboral es peligrosa?	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
5. ¿Su actividad laboral es rápida?	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
6. ¿Su actividad laboral es fatigante?	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
7. ¿Su actividad laboral es estimulante?	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
8. ¿Su actividad laboral es importante?	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
9. ¿Su actividad laboral es útil?	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
10. En esta empresa se sube de puesto por 'palancas o compadrazgo'.	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
11. La gente que 'le hecha ganas' en su trabajo, asciende en esta compañía.	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
12. Aquí no se puede subir de puesto.	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
13. Los ascensos se dan por méritos o antigüedad.	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
14. En esta empresa, por más que me esfuerce no hay ascensos.	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
15. Continuamente, la empresa ofrece ascensos al personal.	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
16. Si me ofrecieran un ascenso, lo aceptaría con gusto.	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
17. Mis esfuerzos en el trabajo, no son tomados en cuenta.	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
18. Pocas veces se le asciende al personal a otros puestos.	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3

	5 Totalmente en desacuerdo	4 En desacuerdo	3 No se	2 De acuerdo	1 Muy de acuerdo	1 Me molesta	2 No me molesta	3 Me agrada
19. No existe comunicación entre los trabajadores y la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3
20. La empresa me entrega con rapidez la información o comunicados.	1	2	3	4	5	1	2	3
21. Cuando le exijo o reclamo algo a la empresa, no me responde.	1	2	3	4	5	1	2	3
22. Los mensajes o comunicados de la compañía enviados a los trabajadores, son bastante claros y precisos.	1	2	3	4	5	1	2	3
23. En esta organización, los medios de comunicación son los adecuados (memorándum, boletines, cartas, etc.).	1	2	3	4	5	1	2	3
24. Cuando la empresa me informa o solicita algo, lo hace de manera incorrecta y despótica.	1	2	3	4	5	1	2	3
25. La empresa no hace reconocimientos públicos de la antigüedad o méritos de sus trabajadores.	1	2	3	4	5	1	2	3
26. No se me informa a tiempo sobre lo que necesito saber para realizar bien mi trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3
27. Cuando se me solicita o comunica algo, se hace de manera correcta y amable	1	2	3	4	5	1	2	3
28. Mis compañeros de trabajo respetan lo que no les pertenece y que es de la compañía.	1	2	3	4	5	1	2	3
29. Mis compañeros de trabajo desconfían de mí.	1	2	3	4	5	1	2	3
30. Cuando tengo un problema personal o laboral, mis compañeros me ayudan a resolverlo.	1	2	3	4	5	1	2	3
31. Tengo problemas con mis compañeros por que toman o se llevan mis pertenencias.	1	2	3	4	5	1	2	3
32. En mi departamento sí somos un equipo de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3
33. Cuando tengo dificultades con la empresa, mis compañeros no me ayudan a resolverlas	1	2	3	4	5	1	2	3
34. Llevo buena amistad con mis compañeros y convivimos fuera de la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3
35. Mis compañeros de trabajo son muy chismosos o 'grillos'.	1	2	3	4	5	1	2	3
36. Mis compañeros de trabajo no me prestan sus herramientas y son egoístas.	1	2	3	4	5	1	2	3

	5 Totalmente en desacuerdo					1 Me molesta		
	4 En desacuerdo					2 No me molesta		
	3 No se					3 Me agrada		
	2 De acuerdo							
	1 Muy de acuerdo							
37. La empresa está interesada en mejorar los salarios de sus trabajadores.	1	2	3	4	5	1	2	3
38. En ningún otro lado me pagarían el salario que recibo aquí.	1	2	3	4	5	1	2	3
39. Las prestaciones de esta compañía, son insuficientes.	1	2	3	4	5	1	2	3
40. El bono de productividad, primas vacacionales, etc, son justos.	1	2	3	4	5	1	2	3
41. La distribución de los salarios no se hace tomando en cuenta los méritos o antigüedad del trabajador.	1	2	3	4	5	1	2	3
42. Las prestaciones que recibo, son mejores que las de otras organizaciones.	1	2	3	4	5	1	2	3
43. La empresa me paga menos de lo que otras me pagarían.	1	2	3	4	5	1	2	3
44. Debería ganar más de lo que me pagan.	1	2	3	4	5	1	2	3
45. Recibo un buen ingreso por mi trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3
46. A mi supervisor o jefe, cuando lo busco para que me de indicaciones no lo encuentro.	1	2	3	4	5	1	2	3
47. Mi supervisor o jefe me hace observaciones a cada rato.	1	2	3	4	5	1	2	3
48. Mi supervisor o jefe es una persona preparada y sabe muy bien lo que hay que hacer.	1	2	3	4	5	1	2	3
49. Mi supervisor o jefe no hace caso de mis problemas o asuntos personales.	1	2	3	4	5	1	2	3
50. Mi supervisor o jefe es dedicado y le importa mucho su trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3
51. Mi supervisor o jefe se comporta de manera despótica, intransigente y desagradable.	1	2	3	4	5	1	2	3
52. Mi supervisor o jefe toma en cuenta mis esfuerzos en el trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3
53. Mi supervisor o jefe es una persona que no reconoce sus errores.	1	2	3	4	5	1	2	3
54. Mi supervisor o jefe toma en cuenta mis opiniones sobre el trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3

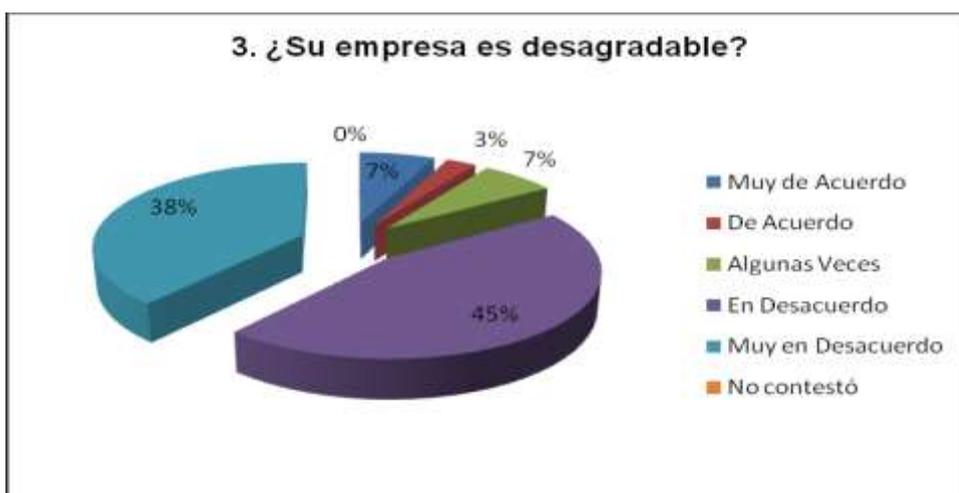
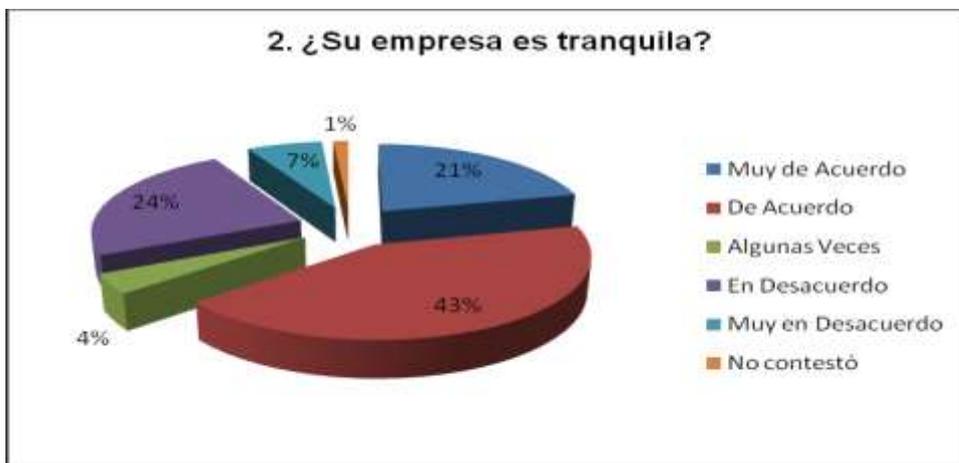
Anexo 2, Concentrado.

Variabl e	#	Preguntas	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Algunas Veces	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo	No contestó	Total
Actividad Laboral	1	¿Su actividad laboral es complicada?	7	15	5	34	14	0	75
	2	¿Su actividad laboral es tranquila?	16	32	3	18	5	1	75
	3	¿Su actividad laboral es desagradable?	5	2	5	34	29	0	75
	4	¿Su actividad laboral es peligrosa?	9	8	4	31	23	0	75
	5	¿Su actividad laboral es rápida?	14	30	8	20	3	0	75
	6	¿Su actividad laboral es fatigante?	8	19	3	33	12	0	75
	7	¿Su actividad laboral es estimulante?	17	39	6	6	6	1	75
	8	¿Su actividad laboral es importante?	46	22	1	3	3	0	75
	9	¿Su actividad laboral es útil?	38	28	3	3	3	0	75
Ascensos y Promociones	10	En esta empresa se sube de puesto por 'palancas o compadrazgo'	10	14	18	18	15	0	75
	11	La gente que 'le hecha ganas' en su trabajo, asciende en esta compañía.	15	43	8	6	3	0	75
	12	Aquí no se puede subir de puesto.	7	8	10	30	20	0	75
	13	Los ascensos se dan por méritos o antigüedad.	18	33	12	5	5	2	75
	14	En esta empresa, por más que me esfuerce no hay ascensos.	6	2	12	36	19	0	75
	15	Continuamente, la empresa ofrece ascensos al personal.	16	35	12	8	4	0	75
	16	Si me ofrecieran un ascenso, lo aceptaría con gusto.	34	24	7	4	6	0	75
	17	Mis esfuerzos en el trabajo, no son tomados en cuenta.	10	8	7	34	16	0	75
	18	Pocas veces se le asciende al personal a otros puestos.	5	11	13	32	14	0	75
Comunicación	19	No existe comunicación entre los trabajadores y la empresa.	6	12	8	34	14	1	75
	20	La empresa me entrega con rapidez la información o comunicados.	9	27	7	20	12	0	75
	21	Cuando le exijo o reclamo algo a la empresa, no me responde.	15	13	11	30	6	0	75
	22	Los mensajes o comunicados de la compañía enviados a los trabajadores, son bastante claros y precisos.	11	39	7	13	4	1	75
	23	En esta organización, los medios de comunicación son los adecuados (memorándum, boletines, cartas, etc.).	15	42	4	7	7	0	75
	24	Cuando la empresa me informa o solicita algo, lo hace de manera incorrecta y despótica.	4	3	11	38	19	0	75

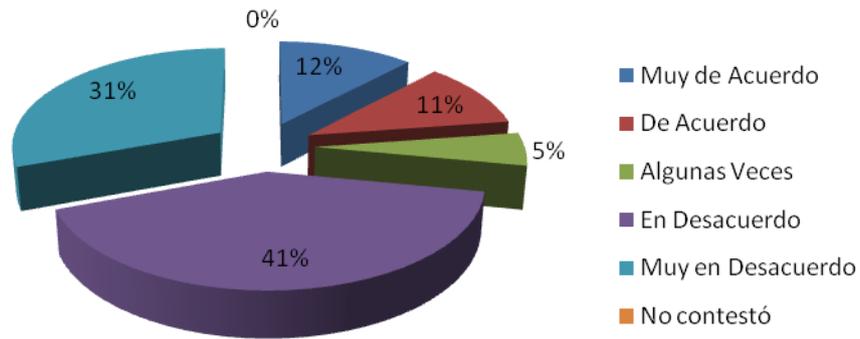
	25	La empresa no hace reconocimientos públicos de la antigüedad o méritos de sus trabajadores.	14	7	13	14	27	0	75
	26	No se me informa a tiempo sobre lo que necesito saber para realizar bien mi trabajo.	11	13	4	32	15	0	75
	27	Cuando se me solicita o comunica algo, se hace de manera correcta y amable	25	32	6	8	4	0	75
Compañeros de Trabajo	28	Mis compañeros de trabajo respetan lo que no les pertenece y que es de la compañía.	27	29	6	11	2	0	75
	29	Mis compañeros de trabajo desconfían de mí.	5	4	16	31	19	0	75
	30	Cuando tengo un problema personal o laboral, mis compañeros me ayudan a resolverlo.	18	30	3	15	9	0	75
	31	Tengo problemas con mis compañeros por que toman o se llevan mis pertenencias.	2	4	5	30	33	1	75
	32	En mi departamento sí somos un equipo de trabajo.	25	26	4	8	12	0	75
	33	Cuando tengo dificultades con la empresa, mis compañeros no me ayudan a resolverlas	12	14	3	26	18	2	75
	34	Llevo buena amistad con mis compañeros y convivimos fuera de la empresa.	26	22	5	18	4	0	75
	35	Mis compañeros de trabajo son muy chismosos o 'grillos'.	12	13	8	26	16	0	75
	36	Mis compañeros de trabajo no me prestan sus herramientas y son egoístas.	1	5	1	22	23	23	75
Salario y Prestaciones	37	La empresa está interesada en mejorar los salarios de sus trabajadores.	13	17	26	10	8	1	75
	38	En ningún otro lado me pagarían el salario que recibo aquí.	12	12	17	18	14	2	75
	39	Las prestaciones de esta compañía, son insuficientes.	14	6	10	25	17	3	75
	40	El bono de productividad, primas vacacionales, etc., son justos.	19	27	13	6	9	1	75
	41	La distribución de los salarios no se hace tomando en cuenta los méritos o antigüedad del trabajador.	17	8	19	19	11	1	75
	42	Las prestaciones que recibo, son mejores que las de otras organizaciones.	13	21	19	9	11	2	75
	43	La empresa me paga menos de lo que otras me pagarían.	11	16	30	10	7	1	75

	44	Debería ganar más de lo que me pagan.	16	26	19	10	3	1	75
	45	Recibo un buen ingreso por mi trabajo.	14	33	10	9	8	1	75
Supervisión	46	A mi supervisor o jefe, cuando lo busco para que me dé indicaciones no lo encuentro.	12	21	7	22	12	1	75
	47	Mi supervisor o jefe me hace observaciones a cada rato.	4	27	5	28	9	2	75
	48	Mi supervisor o jefe es una persona preparada y sabe muy bien lo que hay que hacer.	15	37	10	8	4	1	75
	49	Mi supervisor o jefe no hace caso de mis problemas o asuntos personales.	10	16	12	30	6	1	75
	50	Mi supervisor o jefe es dedicado y le importa mucho su trabajo.	15	36	11	10	2	1	75
	51	Mi supervisor o jefe se comporta de manera despótica, intransigente y desagradable.	3	7	5	33	26	1	75
	52	Mi supervisor o jefe toma en cuenta mis esfuerzos en el trabajo.	15	34	7	10	8	1	75
	53	Mi supervisor o jefe es una persona que no reconoce sus errores.	8	10	10	32	14	1	75
	54	Mi supervisor o jefe toma en cuenta mis opiniones sobre el trabajo.	20	38	6	6	4	1	75

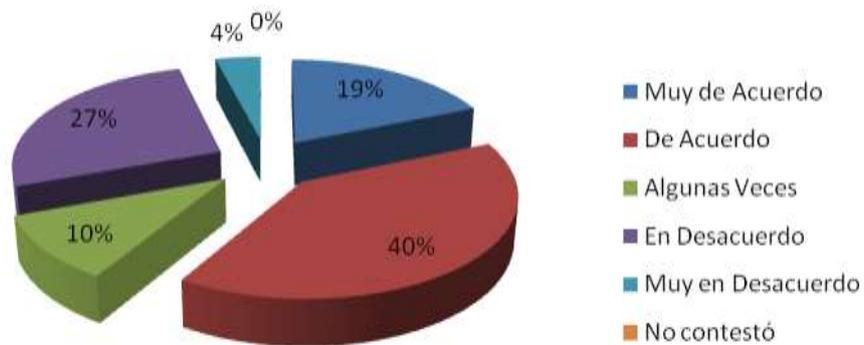
Anexo 3, GRAFICAS.



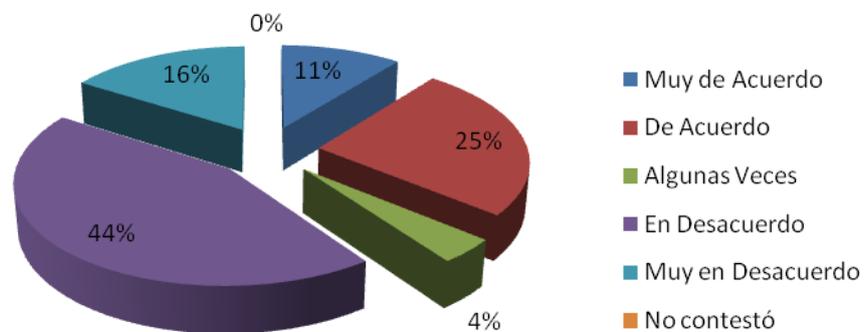
4. ¿Su empresa es peligrosa?



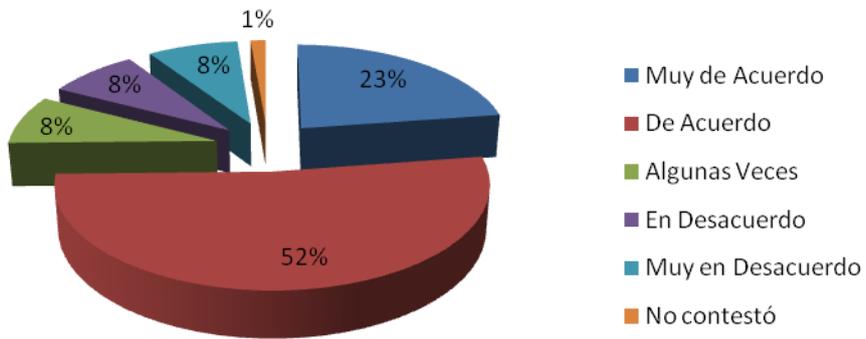
5. ¿Su empresa es rápida?



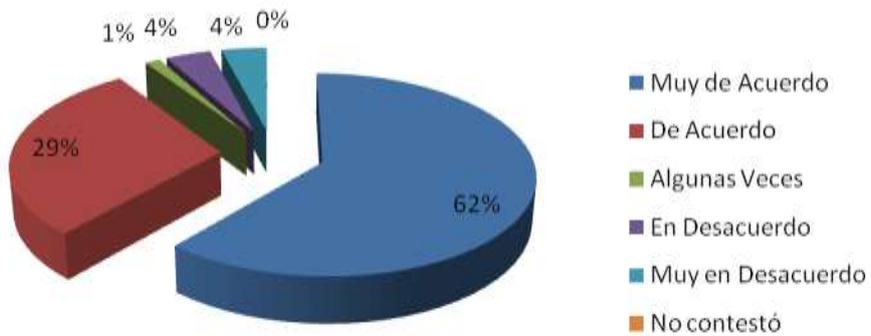
6. ¿Su empresa es fatigante?



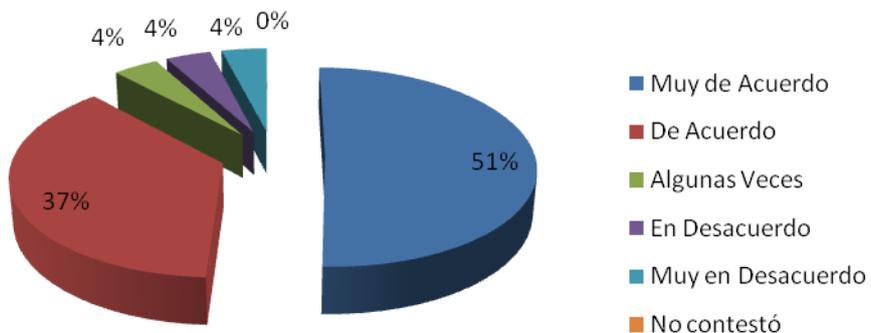
7. ¿Su empresa es estimulante?



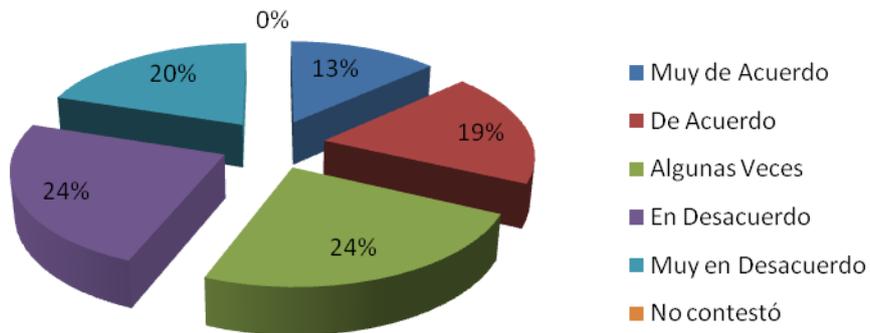
8. ¿Su empresa es importante?



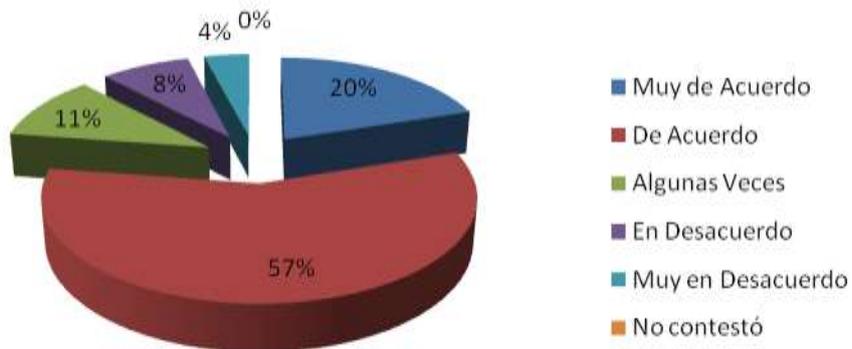
9. ¿Su empresa es útil?



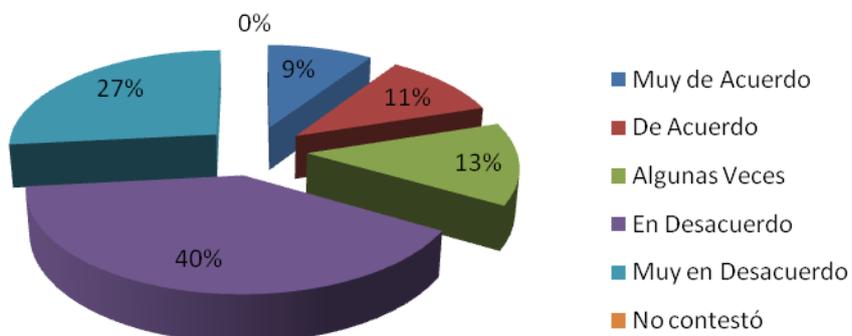
10. En esta empresa se sube de puesto por 'palancas o compadrazgo'



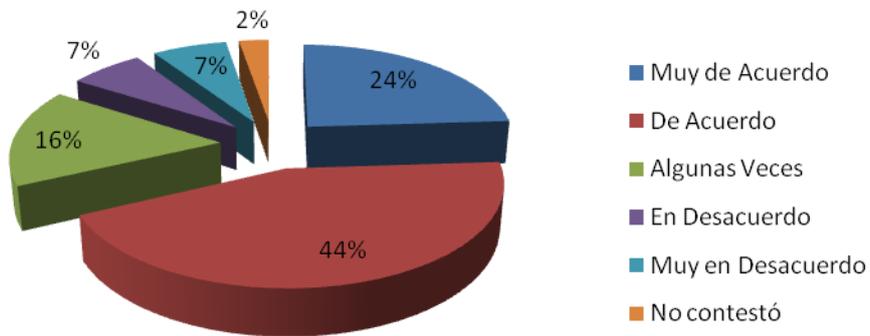
11. La gente que 'le hecha ganas' en su trabajo, asciende en esta compañía.



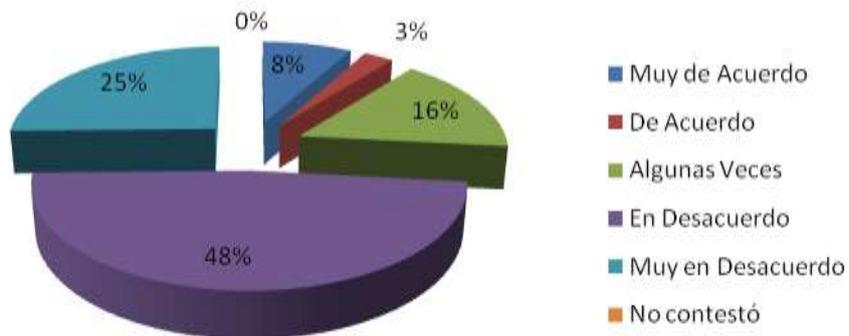
12. Aquí no se puede subir de puesto.



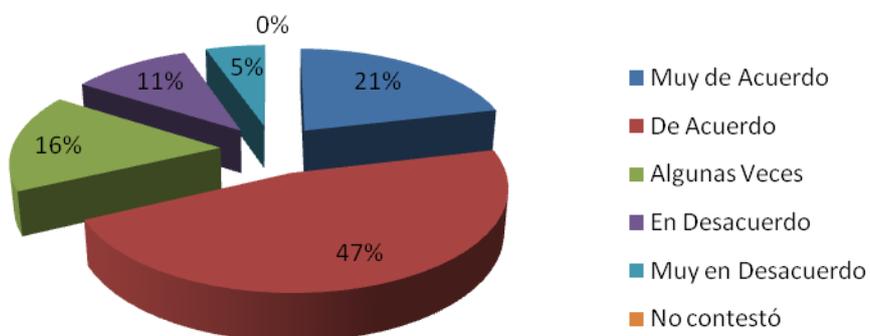
13. Los ascensos se dan por méritos o antigüedad.



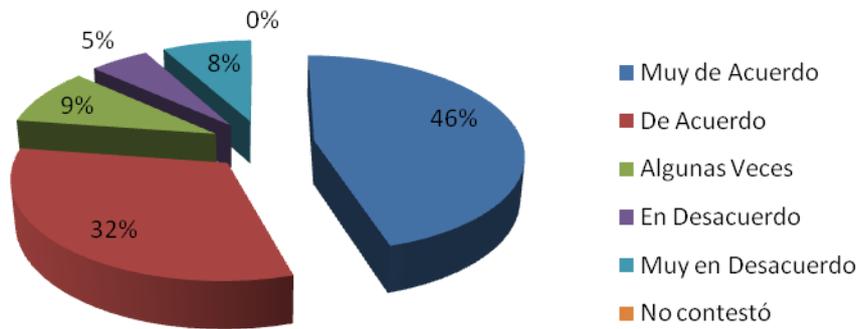
14. En esta empresa, por más que me esfuerce no hay ascensos.



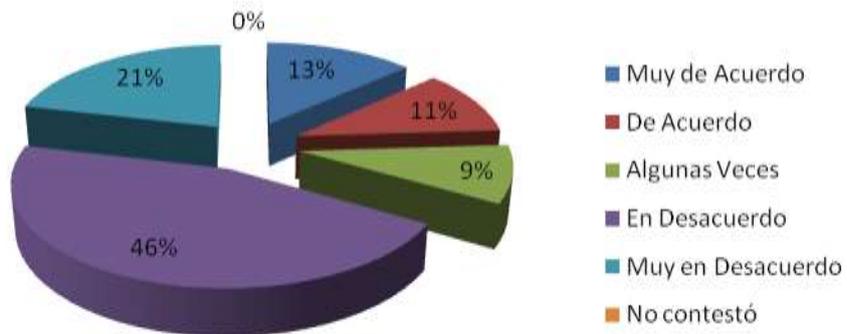
15. Continuamente, la empresa ofrece ascensos al personal.



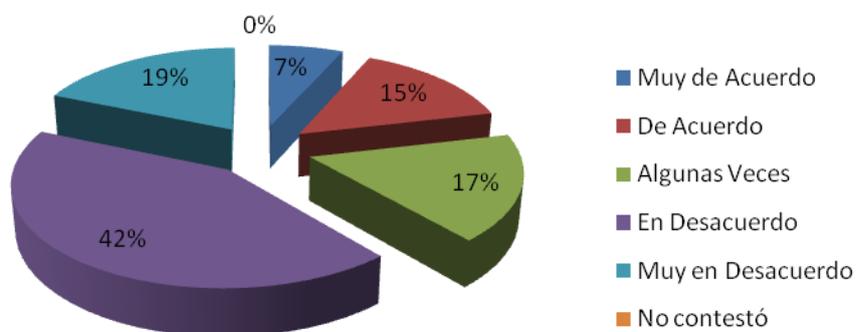
16. Si me ofrecieran un ascenso, lo aceptaría con gusto.



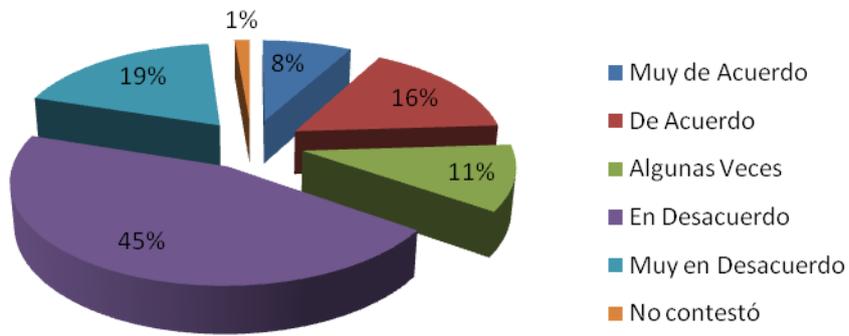
17. Mis esfuerzos en el trabajo, no son tomados en cuenta.



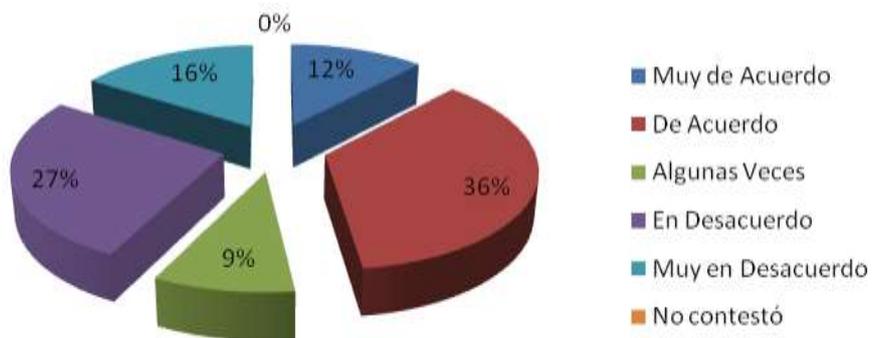
18. Pocas veces se le asciende al personal a otros puestos.



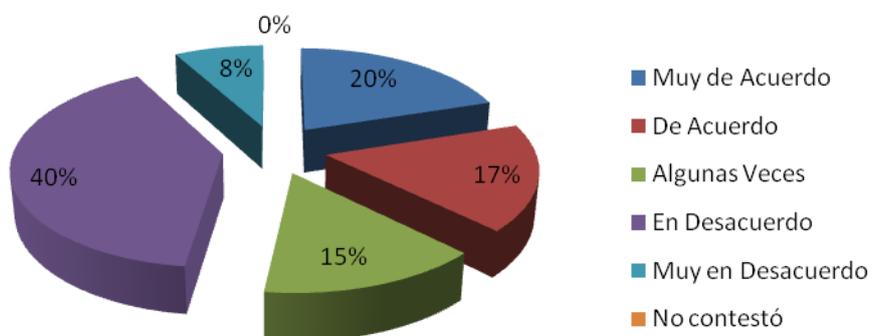
19. No existe comunicación entre los trabajadores y la empresa.



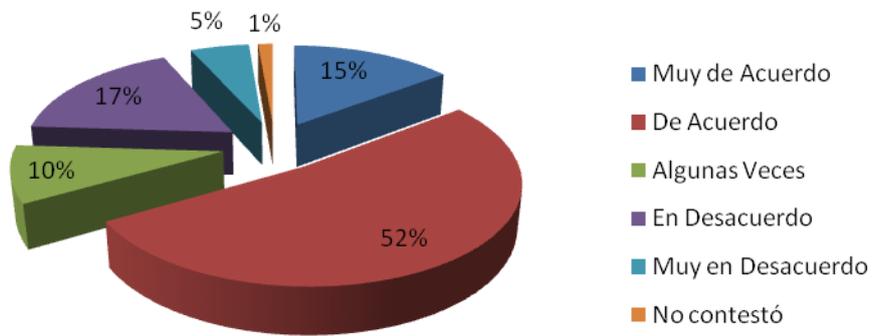
20. La empresa me entrega con rapidez la información o comunicados.



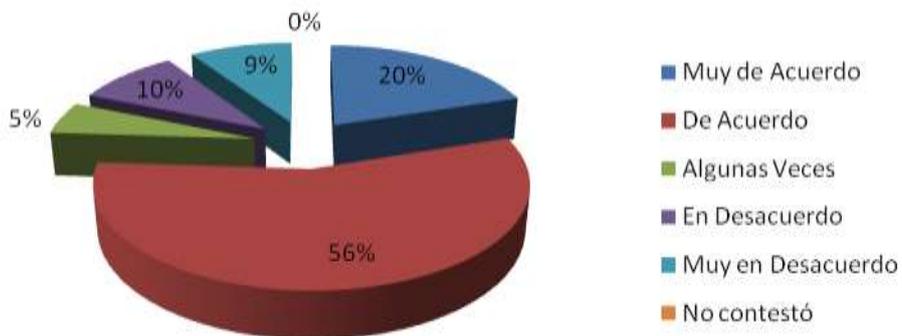
21. Cuando le exijo o reclamo algo a la empresa, no me responde.



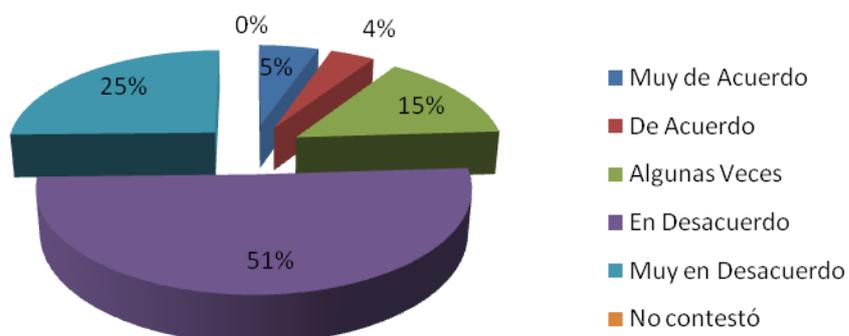
22. Los mensajes o comunicados de la compañía enviados a los trabajadores, son bastante claros y precisos.



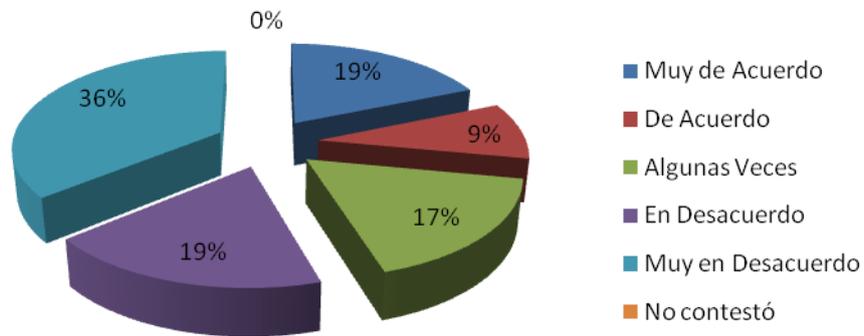
23. En esta organización, los medios de comunicación son los adecuados (memorandúm, boletines, cartas, etc.).



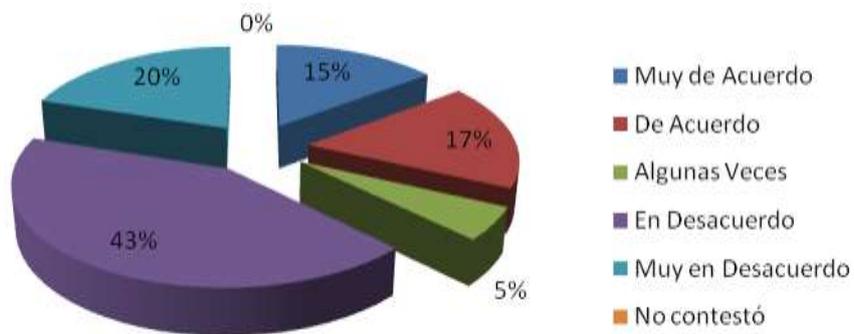
24. Cuando la empresa me informa o solicita algo, lo hace de manera incorrecta y despótica.



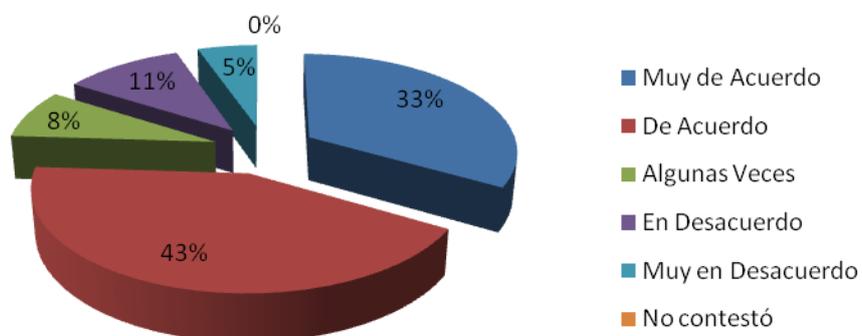
25. La empresa no hace reconocimientos públicos de la antigüedad o méritos de sus trabajadores.



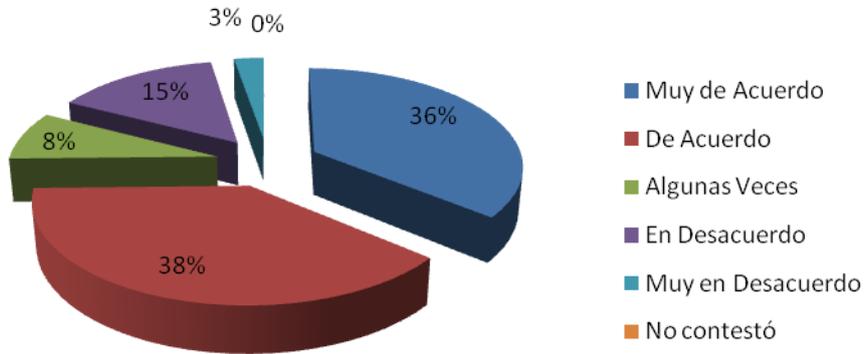
26. No se me informa a tiempo sobre lo que necesito saber para realizar bien mi trabajo.



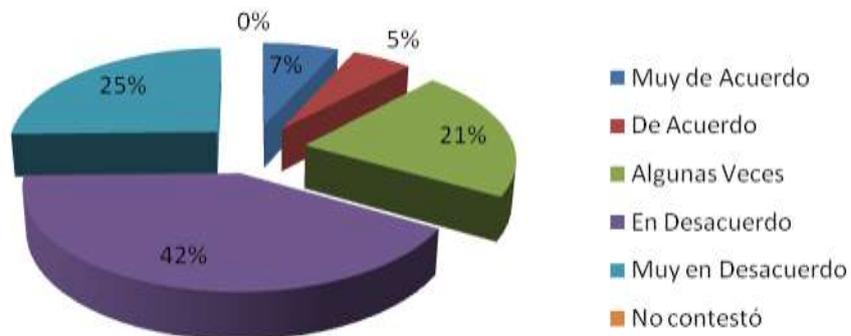
27. Cuando se me solicita o comunica algo, se hace de manera correcta y amable



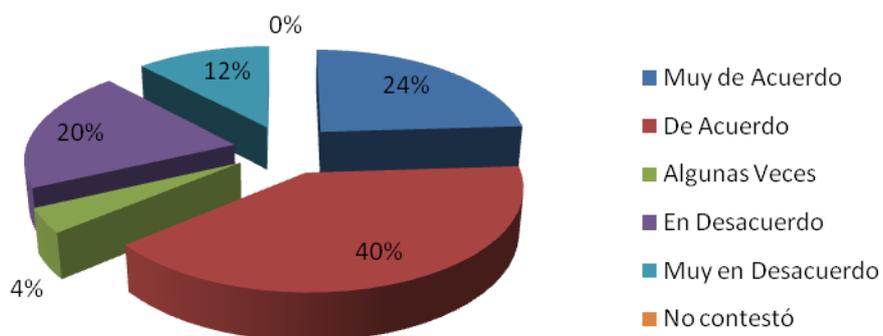
28. Mis compañeros de trabajo respetan lo que no les pertenece y que es de la compañía.



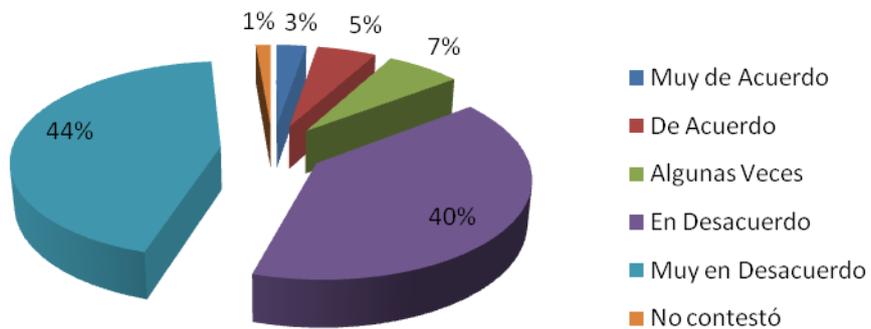
29. Mis compañeros de trabajo desconfían de mí.



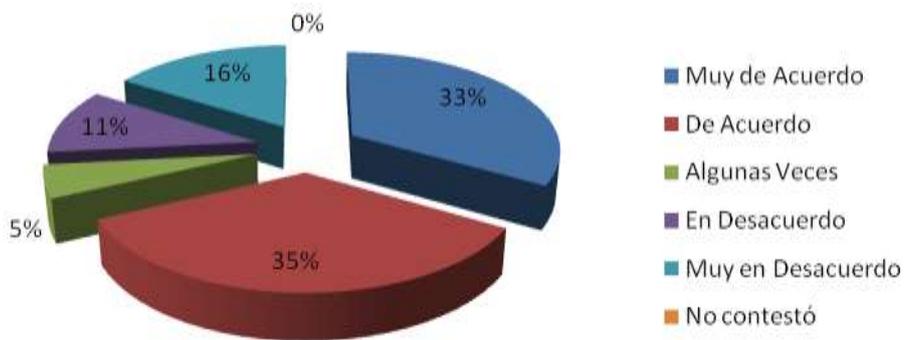
30. Cuando tengo un problema personal o laboral, mis compañeros me ayudan a resolverlo.



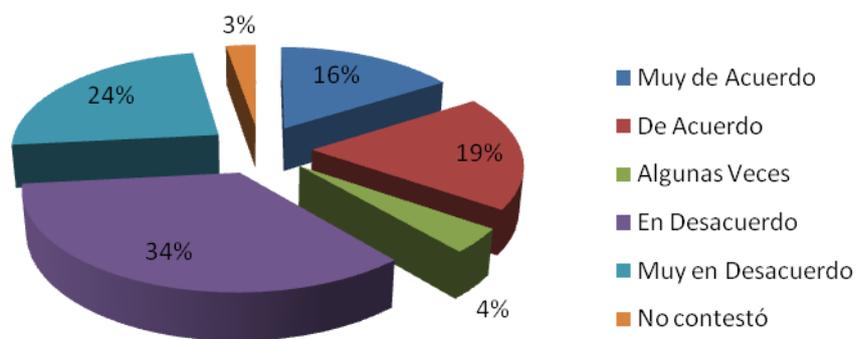
31. Tengo problemas con mis compañeros por que toman o se llevan mis pertenencias.



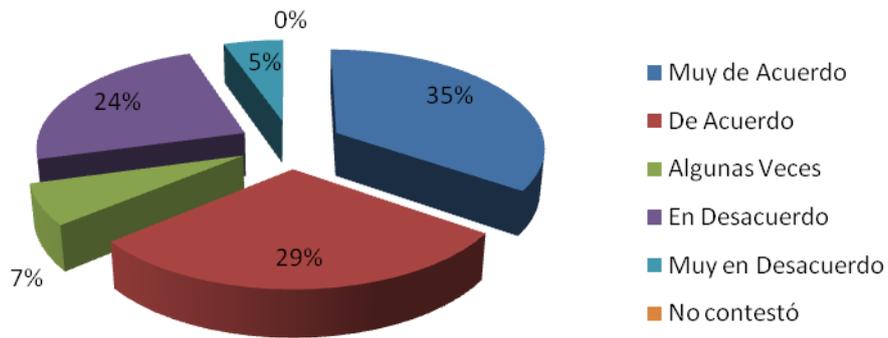
32. En mi departamento sí somos un equipo de trabajo.



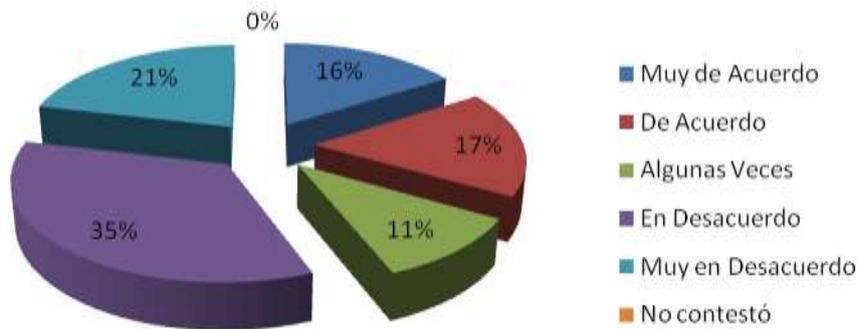
33. Cuando tengo dificultades con la empresa, mis compañeros no me ayudan a resolverlas.



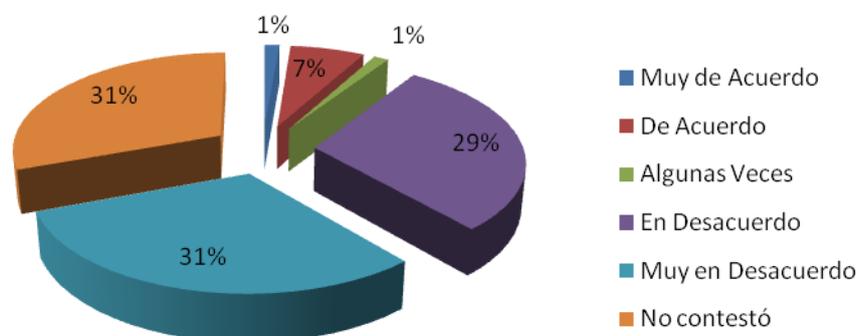
34. Llevo buena amistad con mis compañeros y convivimos fuera de la empresa.



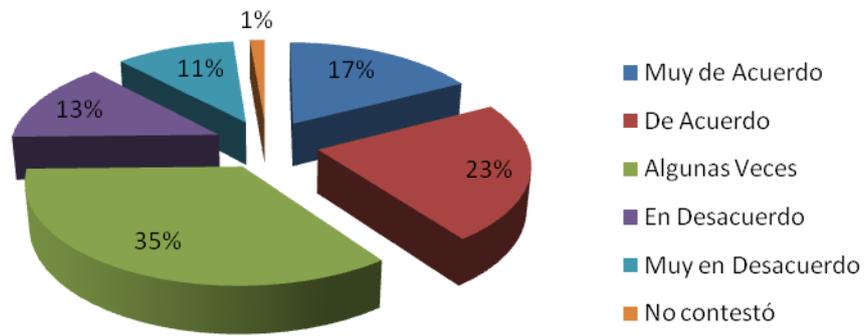
35. Mis compañeros de trabajo son muy chismosos o 'grillos'.



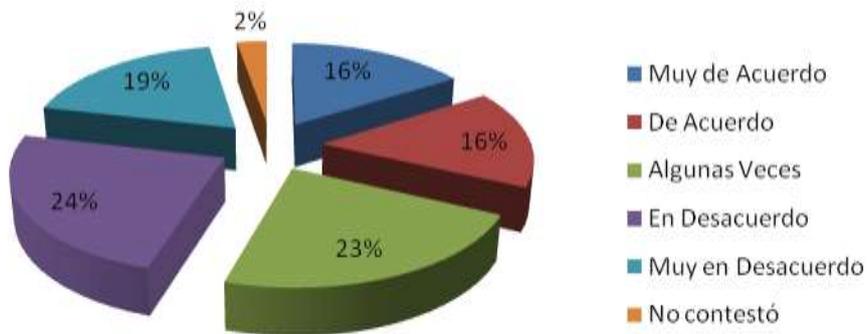
36. Mis compañeros de trabajo no me prestan sus herramientas y son egoístas.



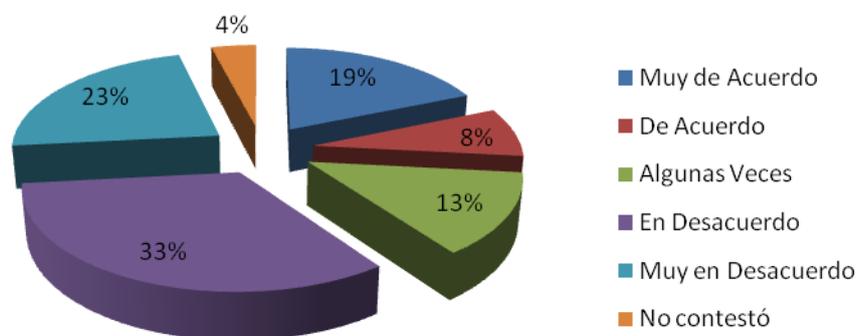
37. La empresa está interesada en mejorar los salarios de sus trabajadores.



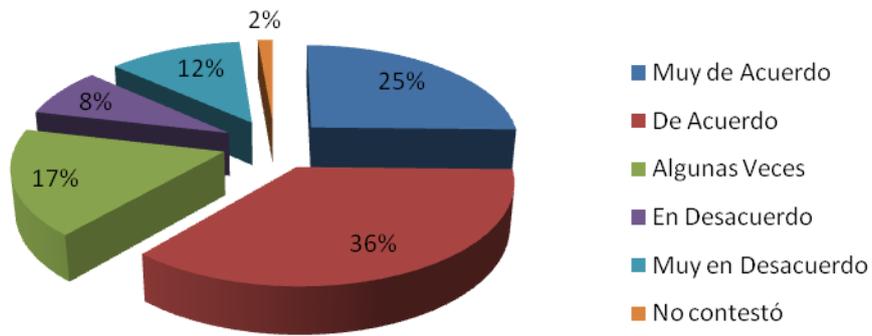
38. En ningún otro lado me pagarían el salario que recibo aquí.



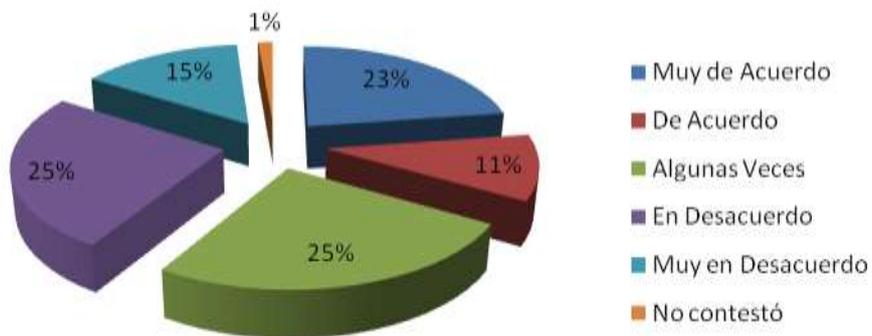
39. Las prestaciones de esta compañía, son insuficientes.



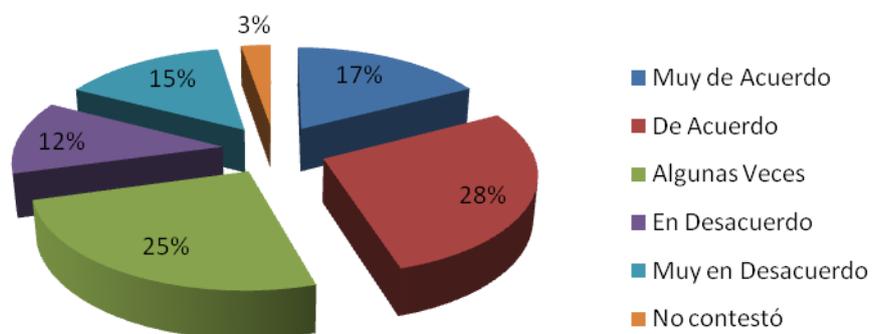
40. El bono de productividad, primas vacacionales, etc, son justos.



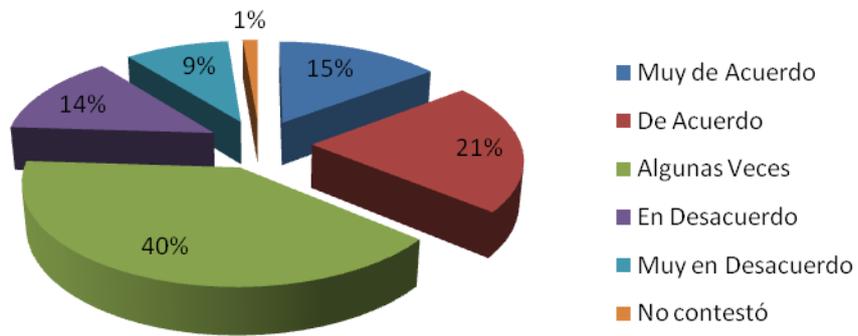
41. La distribución de los salarios no se hace tomando en cuenta los méritos o antigüedad del trabajador.



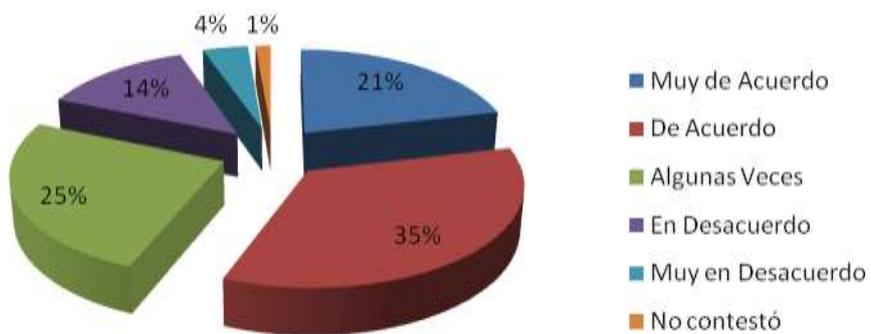
42. Las prestaciones que recibo, son mejores que las de otras organizaciones.



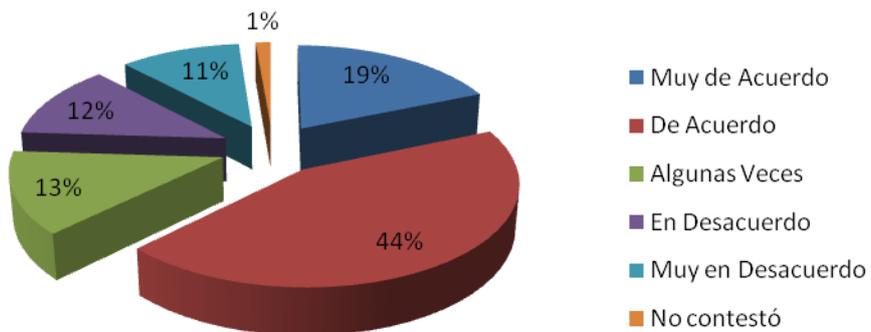
43. La empresa me paga menos de lo que otras me pagarían.



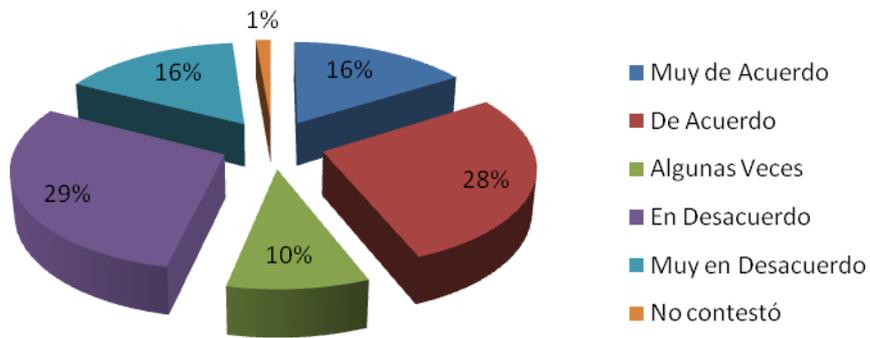
44. Debería ganar más de lo que me pagan.



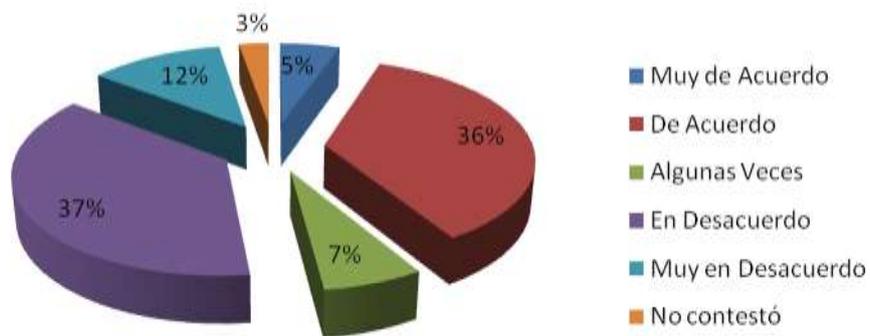
45. Recibo un buen ingreso por mi trabajo.



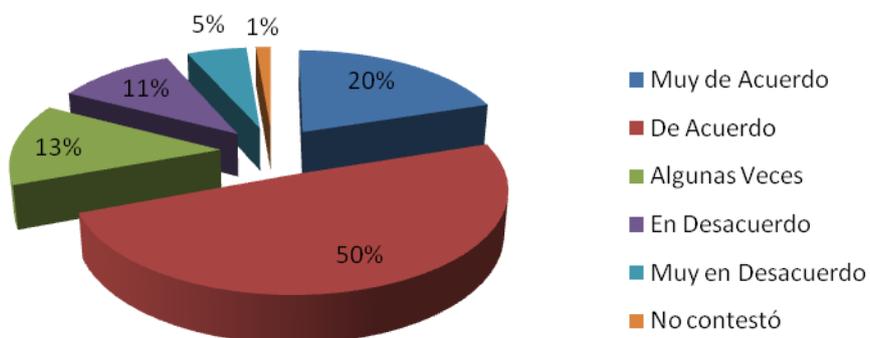
46. A mi supervisor o jefe, cuando lo busco para que me de indicaciones no lo encuentro.



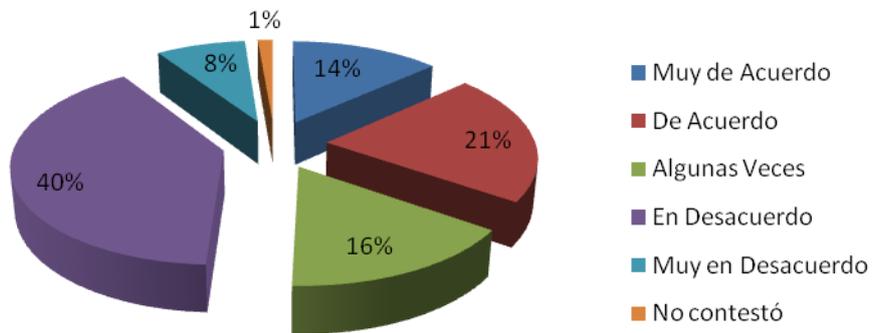
47. Mi supervisor o jefe me hace observaciones a cada rato.



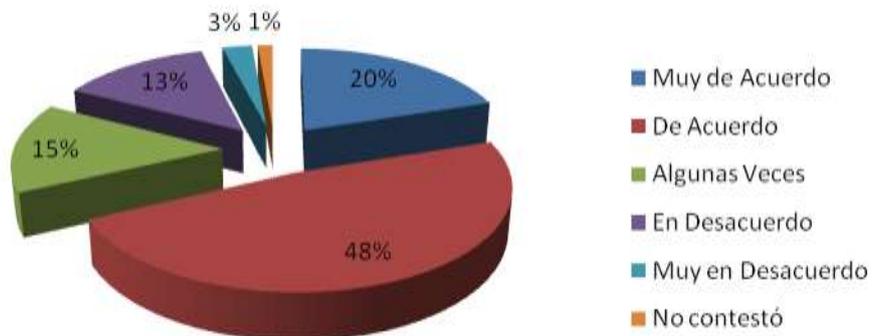
48. Mi supervisor o jefe es una persona preparada y sabe muy bien lo que hay que hacer.



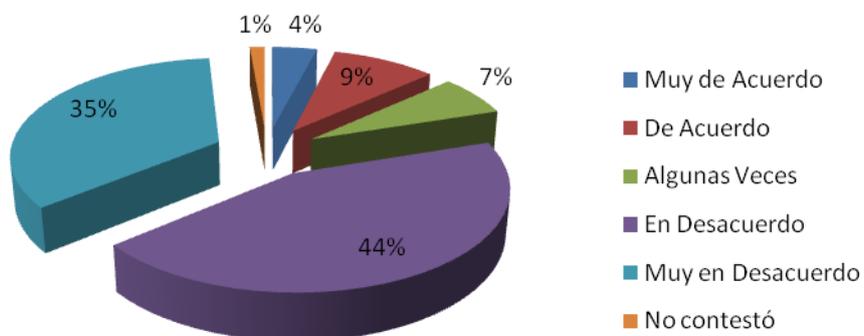
49. Mi supervisor o jefe no hace caso de mis problemas o asuntos personales.



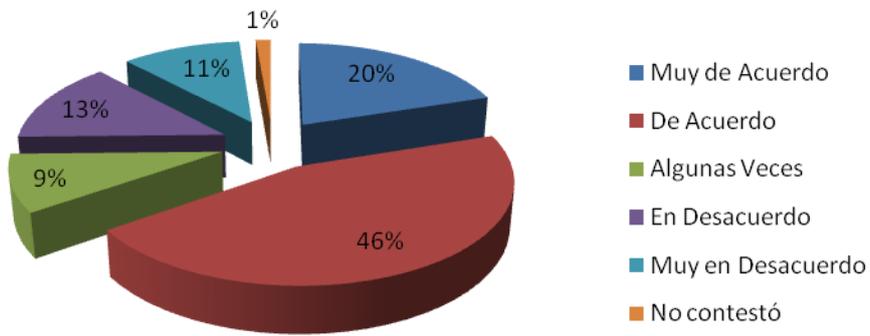
50. Mi supervisor o jefe es dedicado y le importa mucho su trabajo.



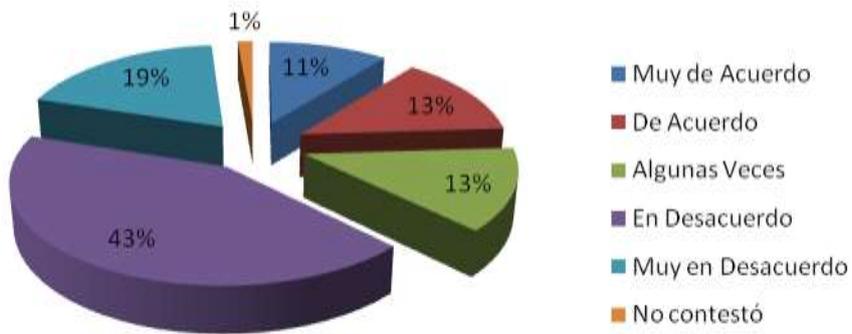
51. Mi supervisor o jefe se comporta de manera despótica, intransigente y desagradable.



52. Mi supervisor o jefe toma en cuenta mis esfuerzos en el trabajo.



53. Mi supervisor o jefe es una persona que no reconoce sus errores.



54. Mi supervisor o jefe toma en cuenta mis opiniones sobre el trabajo.

