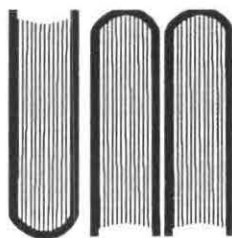


Sixto  
\$150.00  
Admin

# UNIVERSIDAD DE MONTERREY

DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES



UNIVERSIDAD  
DE MONTERREY

040.306  
C828a  
1995

ALGUNOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA  
SATISFACCION EN EL TRABAJO EN UNA EMPRESA DE  
SERVICIO INDUSTRIAL Y DE REMOLQUE DEL AREA  
METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE MONTERREY

TRABAJO FINAL PRESENTADO COMO UNO DE  
LOS REQUISITOS PARA EL GRADO DE:  
LICENCIADO EN RELACIONES HUMANAS

GRACIELA CORTEZ HERNANDEZ

MONTERREY, N. L.      OCTUBRE DE 1995

902683

BIBLIOTECA  
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

UNIVERSIDAD DE MONTERREY  
DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES

ALGUNOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCION EN  
EL TRABAJO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO  
INDUSTRIAL Y DE REMOLQUE DEL AREA METROPOLITANA DE LA  
CIUDAD DE MONTERREY.

Trabajo final presentado como uno de los requisitos para el grado de  
Licenciado en Relaciones Humanas

Graciela Cortez Hernández

Monterrey, N.L., Octubre 1995

## AGRADECIMIENTOS

A tí **Señor** en quien siempre encontré refugio  
y consuelo para seguir adelante.

A mis **Padres** que con su cuidado, desvelo y  
preocupación me han apoyado, teniendo una palabra  
de aliento en mis momentos difíciles.

A mis **Hermanos** por el apoyo que  
me brindaron durante mi carrera.

A mi **Asesora** Lic. Maritza Núñez de Luna  
con profundo agradecimiento  
por su paciencia y dedicación.

A mis **tíos** Isaura y Silvestre que  
siempre estuvieron cerca de mí.

A mis **primas hermanas**, que me escucharon en mis momentos de desesperación.

A mis **Maestros**, que con sus enseñanzas y experiencias transmitidas me han dejado nuevas inquietudes.

A mis **Amigos**, por sacrificar nuestra amistad para ayudarme a salir adelante.

A mis **Compañeros** que siempre aprendí algo nuevo de cada uno de ellos.

Y a todas las personas que me ayudaron para la realización de este estudio, **Gracias.**

LIC. HERIBERTO ANSELMO AMAYA  
DIRECTOR DE LA DIVISION DE CIENCIAS  
JURIDICAS Y SOCIALES DE LA  
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

PRESENTE.-

Por medio de la presente, informo a usted que he revisado el trabajo de investigación que me presentó Graciela Cortez Hernández cuyo título es “ Algunos factores que influyen en la Satisfacción en el trabajo en una empresa de servicio industrial y de remolque del área metropolitana de la ciudad de Monterrey”, mismo que ha cumplido con los requisitos de fondo requerido por la División de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Monterrey.

Por tal motivo, el estudio académico en cuestión ha alcanzado la madurez científica que requiere un trabajo intelectual para convertirse en una tesina que dé opción a recibir el grado de Licenciatura en Relaciones Humanas; sin más por el momento, quedo de usted para cualquier aclaración al respecto.



Lic. Maritza Núñez de Luna

Atentamente

## INDICE

APROBACION DEL TRABAJO FINAL	i
INDICE	ii
INTRODUCCION	iii
CAPITULO I	
EL OBJETO DE ESTUDIO	
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Objetivo del Estudio	2
1.3 Limitaciones	3
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	
2.1 Antecedentes de Satisfacción en el Trabajo	5
2.2 Definiciones de Satisfacción	10
2.3 Factores que influyen en la Satisfacción en el trabajo	12
2.3.1 Factores Individuales	13
A. Edad y tiempo de estar laborando	13
B. Desempeño	14

C. Estado Civil	16
2.3.2 Factores de la Empresa	18
A. Ambiente de Trabajo	18
A.1. Grupos de Trabajo	21
A.2. Moral	23
B. Liderazgo	24
C. Comunicación	27
D. Condiciones de Trabajo	28
E. Sueldos y Salarios	29
2.4 Conclusiones sobre la teoría	32
CAPITULO III	
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
3.1 Definición del enfoque metodológico	33
3.2 Descripción de la unidad de análisis	35
3.3 Definición, justificación y proceso de análisis de la herramienta	36
3.4 Formato de la encuesta	40
CAPITULO IV.	
ANALISIS DE RESULTADOS	
4.1 Antecedentes históricos de la empresa	44
4.1.1 Historia de la empresa	44
4.1.2 Filosofía y Meta de la Empresa	47

4.1.3	Objetivos de la empresa	47
4.1.4	Políticas de la empresa	48
4.1.5	Servicios que proporciona	50
4.1.6	Número del personal	52
4.1.7	Estructura Organizacional	52
4.2	Análisis de Resultados	55
4.2.1	Procesamiento de datos	55
4.2.2	Presentación e interpretación de resultados	56

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES

5.1	Conclusión y Discusión entre la teoría y los resultados	83
5.2	Recomendaciones	86

### BIBLIOGRAFIA



## **INTRODUCCION**

En el presente trabajo se explicará el concepto de Satisfacción en el trabajo así como sus antecedentes, definiciones y factores que influyen en el proceso laboral.

En el primer capítulo se tratará el planteamiento del problema, las variables que influyen en la Satisfacción de los trabajadores, los objetivos de estudio y las limitaciones que se presentaron en el mismo.

El segundo capítulo habla de la justificación teórica del tema donde abarca desde los antecedentes de la Satisfacción en el trabajo desde 1800 hasta 1990, las repercusiones que ha traído la historia y los cambios que ha ido sufriendo la humanidad y la importancia de la contribución de Elton Mayo, con la escuela de las Relaciones Humanas. Posteriormente dentro del mismo capítulo se especificarán las definiciones de varios expertos. A su vez se explicarán los factores que influyen en la Satisfacción en el trabajo

tanto individuales como: la edad, el tiempo de estar laborando, el desempeño y el estado civil. Así como los factores de la empresa: el ambiente de trabajo, los grupos de trabajo y la moral, el liderazgo, la comunicación, las condiciones de trabajo y sueldos y salarios.

Dentro del tercer capítulo se encontrará la metodología de la investigación donde se incluye: el diseño de la investigación, la determinación de la muestra, el diseño del instrumento, la descripción del método estadístico utilizado y el formato de la encuesta.

El cuarto capítulo aborda los antecedentes de la empresa; su historia, la filosofía y meta, objetivos generales, objetivos de servicio, políticas, servicios que proporcionan, participación en el mercado, el número del personal y su estructura organizacional así como la presentación, análisis y la interpretación de los resultados.

Por último, se darán a conocer algunas conclusiones y recomendaciones con el fin de ayudar a incrementar la Satisfacción en el trabajo del personal.

## **CAPITULO I**

### **EL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

En la actualidad el Recurso Humano en algunas organizaciones no es tomado en cuenta como un ser íntegro con capacidades, debilidades y necesidades de superación y crecimiento lo cual lleva a una insatisfacción del trabajador por que la empresa no cumple con sus expectativas de desarrollo y no se siente satisfecha con sus servicios ya que el cumplimiento del trabajo es limitado y sin un valor agregado. En este caso los operadores son los que dan una imagen al cliente puesto que están en contacto directo con ellos y es necesario saber cuidar esa imagen atendiendo las necesidades del personal.

Por esta razón, los operadores son un factor muy importante y es necesario conocer los factores que influyen en la satisfacción en

el trabajo del personal ya que detectando esas fuerzas o debilidades probablemente se ayudará a lograr una mayor satisfacción en la realización de su trabajo.

Las variables a identificar en este estudio son:

Individuales; el tiempo de estar laborando , la edad y el estado civil.

De la Empresa; el ambiente de trabajo, el liderazgo, la comunicación, las condiciones de trabajo y por último sueldos y salarios

## **1.2 Objetivo del estudio**

Dada la importancia que tiene el conocer los factores que satisfacen al personal de una empresa de servicio industrial y de remolque y porque son ellos los que dan una imagen directa a los clientes es de interés para este estudio lograr los siguientes objetivos:

### OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Analizar el concepto de satisfacción en el trabajo y la relación que existe con el comportamiento humano.

Conocer algunos de los factores que influyen en la satisfacción en el trabajo en una empresa de servicio industrial y de remolque.

Otorgar propuestas y conclusiones con el fin de mejorar las relaciones de satisfacción en el trabajo.

### **1.3 Limitaciones**

En la realización de este estudio se presentaron las siguientes limitantes:

La falta de tiempo para alcanzar a comprobar si las recomendaciones dadas al departamento de operaciones puedan realmente aumentar la satisfacción del personal.

No poder incluir información del SECOBI ya que no era información de México, lo cual podía alterar el estudio de las

variables. En el caso de la recopilación de la información teórica la mayoría fueron fuentes bibliográficas extranjeras y se tomaron en cuenta sólo las que se asemejaban con el tipo de estudio.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

El presente escrito se enfocará al tema de algunos de los factores que influyen en la **Satisfacción en el trabajo** ya que es un aspecto primordial en cualquier empresa, ante el país en el que vivimos, tan cambiante y sin una estabilidad íntegra, tanto económica, política, social, cultural y emocional. Tratando de buscar y ayudar a satisfacer las necesidades propias de cada persona dentro de cualquier empresa, ya que son los trabajadores los únicos que trascienden dentro de la misma, y así lograr un crecimiento personal y de la fuente de trabajo para la que laboran.

#### 2.1 Antecedentes de Satisfacción en el trabajo

De acuerdo con la historia revolucionaria que se vive en nuestro país es de suma importancia conocer los antecedentes de la **Satisfacción en el trabajo** ya que ayudarán a conocer como se

fueron dando los cambios organizacionales y la influencia de éstos en la satisfacción laboral.

Strauss y Sayless comentan que en el año de 1800, el 90% del pueblo norteamericano vivía en el campo y el porcentaje no era mucho menor en Europa. Si bien existían algunas plantaciones grandes en algunos sectores del país, la mayor parte de los hombres eran dueños de una granja que trabajaban con sus manos ayudándose los vecinos los unos a los otros en la época de cosecha. La familia era la unidad económica básica; el padre trabajaba en los campos, la madre preparaba los alimentos, cocinaba, hilaba la lana, hacía la ropa y se encargaba de los quehaceres domésticos. Las relaciones laborales y las relaciones familiares eran la misma cosa. El hombre era su propio jefe. El viejo enseñaba al joven lo que sabía y entre los dos realizaban el mismo trabajo, éste era creativo y satisfactorio. Hacer un carro requería habilidad y cuando quedaba terminado, el trabajador podía ver lo que él había hecho personalmente. Podía sentirse orgulloso de su destreza y seguro de su posición en el mundo.



El último siglo y medio trajo una revolución dramática, la Revolución Industrial cambió tanto la tecnología como las relaciones humanas. A medida que la tecnología se hacía más compleja, los individuos se hacían más y más dependientes los unos de los otros y los problemas de trabajar juntos se hicieron más difíciles. La revolución industrial produjo cambios fundamentalmente en lo que significa ser empleado.

Desde el punto de vista de la economía, la especialización ha traído grandes ventajas, como fue el crecimiento de las organizaciones, así como también muchas desventajas, tales como: el aburrimiento y la pérdida del sentido de la importancia individual, de realización y de orgullo en el trabajo. Por otra parte, los obreros se sienten encadenados a procesos de trabajo que ellos no han contribuido a perfeccionar. La especialización ha subrayado la línea divisoria entre trabajadores y administradores.

Los sociólogos llaman a este fenómeno *movilidad bloqueada*. Todavía puede progresar el individuo gracias al trabajo arduo, pero a menos que sea graduado de una universidad, esto es mucho más difícil de lo que era antes.

La Revolución Industrial ha hecho las organizaciones de negocios más grandes y los jefes más remotos. El jornalero carpintero de carros no tenía ninguna dificultad de hablar con su jefe;

la comunicación era fácil. Hoy, en cambio, un obrero puede pasarse toda la vida sin hablar jamás con el gerente de la planta.

La industria moderna está sujeta al cambio constante. Este hecho plantea dos tipos de problemas: 1. Es menos lo que se puede dejar a la rutina; se hacen indispensables la planeación cuidadosa, las órdenes deliberadas y las comunicaciones complicadas. Puesto que se concede menor valor a la experiencia y a la tradición, existe una necesidad tanto mayor de reglamentos. 2. Los individuos se resisten al cambio, sobre todo cuando se les impone. Por consiguiente, los problemas de motivar a las personas para trabajar en armonía se han hecho más complejos.

En resumen, la Revolución Industrial realizó maravillas para hacer nuestra vida más fácil, pero a un grave costo en términos de las recompensas y satisfacciones que los individuos obtienen de su trabajo. (Strauss y Sayles, 1981)

Hoy en día, en la elaboración del trabajo dentro de las organizaciones se ve la interacción que el trabajador tiene con supervisores y subordinados, compañeros y amigos, con las máquinas y herramientas de trabajo, con el ruido y todos los factores ambientales que lo rodean en su trabajo; todos estos factores se

dividen en dos partes: en el sistema de individuos a individuos y en el de individuos a ambiente. Todos estos factores se ven reflejados en conductas, actitudes y comportamiento de los trabajadores.

En sí las compañías pagan para satisfacer sus propias necesidades y los empleados trabajan sólo para satisfacer las suyas, pero los conflictos que resultan entre los individuos y la compañía son inevitables y de alguna u otra manera éstos se ven solucionados por teorías motivacionales para mejorar la conducta humana. La teoría de Maslow es la que más se asemeja con la organización ya que las necesidades de afiliación, de integración y de seguridad dan pauta a buscar una necesidad de crecimiento y ésta puede conllevar a la satisfacción personal, a aumentar la moral y la productividad.

El enfoque desde el punto de vista de las Relaciones Humanas surgió como reacción formal que se centra en los elementos de la organización, "... Elton Mayo es reconocido como padre de esta escuela, donde descubre que:

1. La capacidad de trabajo desarrollada por un obrero no viene determinada por su capacidad física; sino por su capacidad social.
2. Las consideraciones no-económicas desempeñan un papel central en la determinación y en la felicidad del obrero.

3. La más alta especialización no es de ninguna manera la forma más eficiente de la división del trabajo.

4. Los obreros no reaccionan a la administración y a sus normas y consideraciones como individuos, sino como miembros de grupo.”

(Etzioni 1991)

Es aquí donde nace la inquietud de descubrir cuáles son esas consideraciones no económicas que impulsan a los individuos a contribuir con su trabajo y de una manera más satisfactoria, así como las conductas que presentan, reacciones ante un estilo de liderazgo, el ambiente de trabajo y otras.

## **2.2 Definiciones de Satisfacción**

Satisfacción “Contento, placer, gusto. Acción por la que se repara una ofensa o un daño”. ( Enciclopedia Barsa, 1983 )

Satisfacción “ Acción o efecto de satisfacer o satisfacerse. Una de las tres partes del sacramento de la penitencia, que consiste en pagar con alguna buena obra la pena debida por culpas. Acción o modo con que se responde completamente a una queja, sentimiento

o razón contraria. Confianza o seguridad de ánimo. Cumpliendo con el deseo o gusto. Cumplidamente, a gusto de uno” . ( Enciclopedia Británica, 1989 )

Satisfacción en el trabajo “ Es el resultado de diversas actitudes que tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad de evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares.” (Blum, Naylor 1992)

Satisfacción en el trabajo : “Un enfoque muy común es que la satisfacción es un sentimiento global que se tiene con respecto al trabajo. A este sentimiento global se le llama [moral]”. (Hunt, Jhon.W. 1993)

Satisfacción en el trabajo : “ Conjunto de actitudes a favor o en contra que experimenta una persona en relación a uno o varios aspectos de su trabajo, es posible que podamos identificar hacia qué factores de su empleo el trabajador da respuestas de aceptación y hacia cuáles manifiesta rechazo”. ( Laboral, Julio 1994 )

Las personas para quienes el trabajo representa uno de los principales intereses tienen la oportunidad de sentir un alto grado de satisfacción en su trabajo si ocupan un cargo en el que pueden desarrollar sus destrezas. La satisfacción laboral cambia con la edad y a lo largo del ciclo del empleo. La satisfacción en el trabajo es un indicador de la motivación del empleado para trabajar, pero solamente influye indirectamente en el desempeño. (Michael, Nash 1991)

### **2.3 Factores que influyen en la Satisfacción en el Trabajo**

“ ¿Qué es lo que produce satisfacción en el trabajo? La satisfacción es el resultado de la interacción de diversas variables y no puede atribuirse a una o dos causas principales“. ( Nash, Michael 1991) Es por eso que en esta investigación se dividirán aquellas variables o factores que influyen en la satisfacción en el trabajo, tanto individuales, de la misma persona, como de cualquier empresa donde las repercusiones que pueda tener la satisfacción son impactantes en cualquier área de la misma, en la administración, en la productividad, en los costos, etc.

### 2.3.1 Factores Individuales

#### A. Edad y Tiempo de estar laborando

“ La satisfacción laboral cambia con la edad y a lo largo del ciclo del empleo”. ( Nash, Michael 1991 ) Existe una relación positiva entre la edad y la satisfacción en el trabajo. Esto significa que con la edad, la satisfacción aumenta, algunos expertos en la materia dicen que la mayor insatisfacción entre los individuos se presenta antes de los 30 años, y es durante esta época cuando las personas se sienten más inclinadas a abandonar su trabajo. Con la edad las personas consiguen un trabajo que les agrada o bien aprenden a tolerar y sentirse satisfechas con el trabajo que es su deber realizar.

La menor satisfacción la experimentan los trabajadores jóvenes que desempeñan cargos de bajo nivel. La insatisfacción laboral es crónica entre los obreros, incluso a medida que envejecen.

Uno de los cuestionamientos de Wright Hamilton es ¿Por qué en general es mayor la satisfacción entre los trabajadores de más edad ? El daba tres explicaciones:

\* Primera; los valores de los jóvenes no son materiales y esto aumenta su descontento.

\* Segunda; los niveles de satisfacción para los viejos se erosiona con la experiencia y es más fácil contentarse con menos.

\* Tercera; las personas de mayor edad tienen trabajos mejores. (Smith y Wakeley 1991)

En una de las investigaciones hechas por Thomas y Robbins determinaron que los hombres de edad madura que cambiaban de trabajo no encontraban ocupaciones más acordes con sus intereses y destrezas y tampoco se sentían más satisfechos en su nuevo trabajo. La satisfacción en el trabajo está relacionada con la antigüedad que pueda tener una persona dentro de una empresa. (Robbins, Stephen P. 1987)

## **B. Desempeño**

El desempeño y satisfacción del empleado tienden a ser mejores si sus valores encajan bien dentro de la empresa.

Bhushan determinó que los trabajadores prefieren ocupar puestos que ofrezcan buena remuneración, mucha seguridad, oportunidad de ascender, pocas horas de trabajo y supervisores amables. Si la empresa puede proporcionar ese tipo de trabajo, sus



empleados deberán sentirse muy satisfechos. Sin embargo, esto no quiere decir que serán más productivos". (Nash, Michael 1991)

Los trabajadores más que buscar una retribución económica, piden tener seguridad en su trabajo y sentir que al menos tendrán una entrada de dinero segura en sus casas para poder cubrir sus necesidades.

El trabajo en general, el desarrollo de una actividad dentro de una empresa demuestra que; "... para los empleados con una fuerte necesidad de crecimiento, los trabajos que ofrecen mucha variedad, identidad, significación, autonomía y retroalimentación culminará en un alto rendimiento de satisfacción". (Nash, Michael 1991)

La importancia del cargo influye sobre el grado de satisfacción. La satisfacción es mayor entre los ejecutivos que entre los no ejecutivos. Quienes ocupan los niveles más altos de la organización se sienten más satisfechos que quienes se encuentran en los peldaños inferiores. Sin embargo, en todos los estudios hay casos excepcionales y la felicidad puede llegarle también a quienes desempeñan trabajos insignificantes.

La satisfacción en el trabajo depende, ante todo, de que el trabajador encuentre que su ocupación satisfaga sus necesidades.

El factor que más contribuye a predecir la satisfacción en el trabajo es la concordancia entre las exigencias del mismo y las destrezas del empleado.

“ Las personas para quienes el trabajo representa uno de sus principales intereses tienen la oportunidad de sentir un alto grado de satisfacción en su trabajo si ocupan un cargo en el que pueden desarrollar sus destrezas”. (Nash, Michael 1991)

### **C. Estado Civil**

“ No se dispone de suficientes estudios para extraer conclusiones sobre el efecto que el estado civil tiene. Pero las investigaciones revelan que el empleado casado falta menos a su trabajo, conserva más tiempo su puesto y se muestra más satisfecho de su trabajo. El matrimonio implica mayores responsabilidades que hacen más importante y valiosa la estabilidad en el trabajo”.  
( Robbins, Stephen P. 1987)

Sin embargo, el número de dependientes de una familia podría tener influencia en la satisfacción en el trabajo pero no existen evidencias.

De acuerdo con un estudio realizado en Celaya y Guanajuato por Casique y López comentan que el estado civil suele influir de manera directa o indirectamente en la satisfacción en el trabajo. Dentro de los instrumentos que utilizaron para la elaboración de esta investigación fue la encuesta socioeconómica, donde clasifican a los trabajadores de acuerdo a su estado civil, familia, ingresos, etc.

“ La Descripción del perfil socioeconómico:

a) El trabajador que es soltero, con estudios de bachillerato, vive con sus padres, pertenece a una familia de tres o cinco hermanos, todos mayores, estudian o trabajan, su domicilio se ubica en una colonia.

b) Generalmente el trabajador tiene un año de casado, tiene un hijo, vive con sus padres o suegros, su cónyuge trabaja como empleada y obtiene un sueldo poco mayor al mínimo, su domicilio se ubica en un barrio o colonia.

c) La mayor parte de estos trabajadores vive en colonias de la periferia de las ciudades, o poblaciones mas pequeñas. Tienen cerca de cinco años de casados cuentan con tres hijos, en su mayoría viven con otros familiares con los cuales comparten los gastos.

d) Este tipo de trabajador es casado, tiene de cuatro a seis hijos, de los cuales algunos estudian en primaria, la mayoría vive en pequeñas poblaciones y son de origen campesino. Sus casas carecen de los principales servicios y las calles no están asfaltadas.”  
(Laboral, Julio 1994)

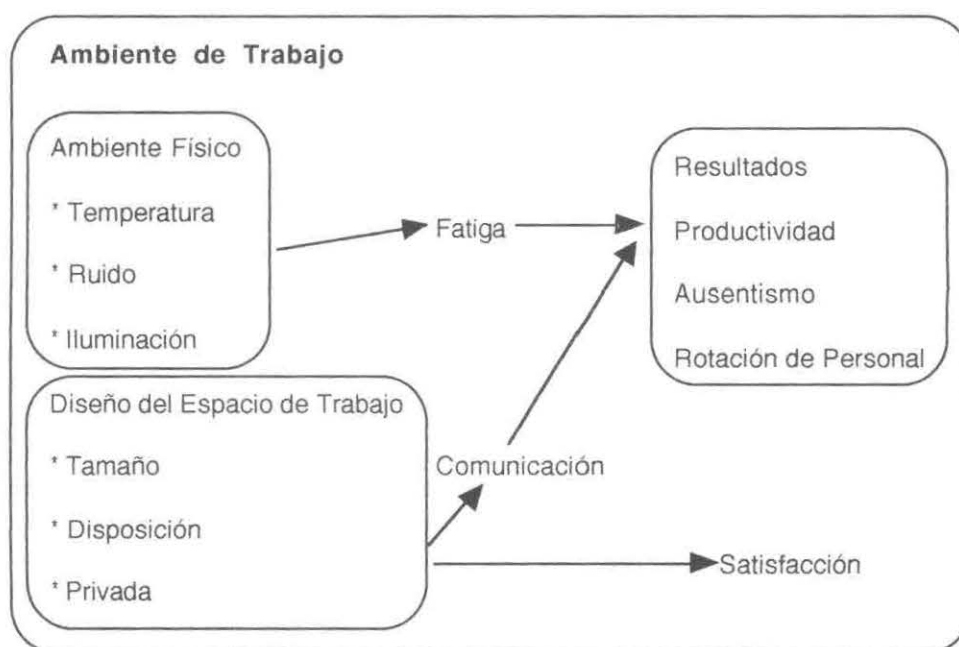
En sí el grado de satisfacción de los trabajadores también depende del estado civil o de las personas que dependan de él económicamente.

### **2.3.2 Factores de la Empresa**

#### **A. Ambiente de Trabajo**

Definiremos el ambiente como integrado por las instituciones o fuerzas que afectan al desempeño, pero sobre las cuales no se tiene mucho control, según Robbins (1988 ) dentro del trabajo existen ciertos factores que influyen directa o indirectamente en el ambiente de trabajo y se ven reflejados en los resultados. Dentro del ambiente físico toma en cuenta la temperatura, el ruido, la iluminación y dentro del diseño del espacio de trabajo considera el tamaño, la disposición

y el espacio privado, que a su vez en relación con la fatiga y la comunicación pueden llevar al individuo a obtener resultados como productividad, ausentismo o rotación de personal.



( Robbins, Stephen P. 1988)

Actualmente vemos como la alta tecnología busca la automatización del desarrollo de procesos, busca reducir todos aquellos factores tanto humanos como ambientales con el fin de obtener la producción deseada, sin percibir las necesidades de los operarios, empleados u obreros, simplemente sin saber si está satisfecho con su trabajo o no.

Strauss y Sayles comentan que en ocasiones las necesidades individuales son satisfechas porque existe un trabajo alegre, agradable, y a su vez menciona que sólo se puede obtener mediante el proceso de trabajo con la interacción del desempeño, las habilidades y destrezas que tenga el individuo.

El ambiente en el que se desenvuelve el trabajador, es decir, la relación de individuo a individuo, o de individuo a grupo es donde el trabajador percibe la necesidad de sentirse como parte integral de un grupo social; y si éste logra integrarse con una alta moral puede desarrollarse de manera eficiente contribuyendo con los fines y objetivos de la organización.

“Hoy en día se reconoce que la salud del empleado depende no sólo del medio ambiente físico, sino también del ambiente social y psicológico. Al mismo tiempo que se deberá dar cuidadosa atención al medio ambiente físico y a sus efectos sobre la salud de los empleados, deberán también tomar en cuenta las personalidades de los directivos para determinar de que manera están afectando en la adaptación emocional de los empleados.” (Chruden y Sherman 1988)

### **A.1. Grupos de trabajo**

“ Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares”. ( Robbins, Stephen P. 1988)

“ En realidad un grupo es un conjunto de individuos envueltos en relaciones sociales que los definen a ellos como grupo o que hace que los demás así lo definan”. ( Phillips, Bernard 1990 )

Schein comenta que: “un grupo de trabajo es un sistema social compuesto por dos o más miembros que desempeñan diferentes funciones y que psicológicamente se perciben el uno al otro, que se ven como grupo y que interactúan entre sí en forma tal, que los miembros pueden entrar y salir pese a que el sistema sigue siendo el mismo.” ( Phillips, Bernard 1990 )

Algunas investigaciones sugieren que el grupo de compañeros de trabajo es un factor poderoso en cuanto a la motivación, el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

“ En los grupos formales, el comportamiento que ha de observarse queda estipulado por las metas de la organización y depende de ellas. En cambio, los grupos informales son alianzas que

carecen de estructura formal y que no han sido determinadas por la empresa ". ( Robbins, Stephen P. 1987)

La gente se reúne en grupos por diferentes necesidades, ya sea por seguridad, estatus, autoestima, interacción, afiliación, poder y obtención de metas.

Aquel que busca ser un grupo eficiente busca la informalidad pero sin perder su responsabilidad, existen desacuerdos , la crítica es frecuente, las decisiones se toman en consenso, los miembros tienen derecho a expresar su sentir, existe la discusión pero no hay muestras de lucha por el poder, no se trata de ver quién controla a quién sino de que se cumplan las funciones y tareas específicas. Entre más eficientes sean los grupos de trabajo mayor será el aprovechamiento de los recursos humanos. Independientemente del sistema, el éxito de las organizaciones depende del desarrollo de las metas comunes, el apoyo y la responsabilidad del trabajador dándole un sentido de ser y existir a la organización.

La relación entre tamaño de grupo y satisfacción corresponde a lo que cabría esperar: en los grupos más numerosos se logra menos satisfacción. Al crecer el tamaño disminuyen las oportunidades de participación y de interacción social, lo mismo que la capacidad de los miembros para identificarse con los logros colectivos.



## **A.2. Moral**

La moral de los trabajadores, su interés y entusiasmo para realizar su trabajo es vital para contribuir con el éxito de la compañía.

Guion comenta sobre la moral:

- Que es parte de la cohesividad del grupo.
- Es parte de las actitudes relativas al trabajo.
- Es parte de la ausencia del conflicto.
- Es parte del ajuste personal.
- Se refleja como sentimiento de alegría.
- Es parte de la participación del ego del trabajo.

Guion considera a la moral como un atributo del individuo en relación con su trabajo y se puede aplicar a empleados de cualquier nivel de trabajo. Moral es la medida en que satisfacen las necesidades de los individuos y la medida en que el individuo percibe que la satisfacción es hija de la situación total de su trabajo. (Smith y Wakeley 1991)

La moral es el interés (se relaciona con las destrezas y habilidades que posee) del trabajador en lo que hace, medido por su esfuerzo, iniciativa y satisfacción. La moral radica en la interacción entre el trabajador y su trabajo. La moral se ve reflejada en la conducta humana del trabajador por medio de las actitudes hacia el trabajo y las actitudes hacia las condiciones de trabajo.

“ Las actitudes hacia las condiciones de trabajo no están relacionados con la productividad, sin embargo, la moral tiene una relación más directa y positiva con la productividad .” ( Smith y Wakeley 1991)

Lo único que busca el trabajador es saber y sentir que lo que está realizando es algo de importancia y se enorgullece con lo que realiza y de esa manera aumenta su sentido de realización y de respeto propio.

La importancia de que el trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es una controversia que no sólo depende de la administración, sino de la psicología, la filosofía y de la moral, esta última beneficiará no sólo al individuo sino a la misma empresa. Así mismo, el trabajo debe ser estimulante para que el trabajador satisfaga sus necesidades de egocentrismo, de lo contrario se vería frustrado y las consecuencias no sólo son costos para él sino también para la empresa.

## **B. Liderazgo**

El término liderazgo siempre es indispensable dentro de las organizaciones, pero el líder no lo es. El líder ideal es aquel que se asemeja de acuerdo a las características del grupo y el que

diferencia la relación del grupo con la relación de cada miembro del grupo, y el éxito de éste depende de que asuma bien el papel del liderazgo y saber representarlo.

Contar con que sus superiores y subordinados lo acepten, lo aprueben y lo respeten como líder le da la capacidad para iniciar cambios de mejora en la organización, esto lo llevará a ser un buen líder.

El líder desempeña parte activa en el desarrollo y mantenimiento de la estructura de papeles de la dirección de objetivos, los cuales son necesarios para el desempeño efectivo de un grupo.

De antemano sabemos que un desempeño eficaz de un grupo está implícito en el contexto del funcionamiento organizacional eficaz y que el liderazgo está ligado a la eficacia organizacional óptima, la efectividad sólo puede ocurrir en un ambiente organizacional apropiado. El liderazgo eficaz es un asunto complejo que implica los rasgos y la conducta del líder, las características y la conducta de los subordinados individuales y el grupo subordinado, los rasgos y la conducta del superior del líder, los objetivos de la empresa y la configuración de los procesos y sistemas organizacionales, tales como diseño y requerimiento de puestos, colocación, capacitación y compensaciones.

“ Sabiendo que el éxito depende tanto de la destreza como de las actitudes de quienes lo componen, el líder trata de escoger hombres nuevos que embonen en su organización y de entrenarlos y retenerlos. Conoce a sus seguidores y gusta de ellos, les da la impresión de que son importantes para la organización y proporciona eficazmente la satisfacción de sus necesidades individuales.” (Smith y Wakeley 1991)

“ Algunos estudios realizados en Harvard han demostrado la relación que existe entre la estructura organizacional y el estilo de liderazgo y otras variables en relación con la efectividad organizacional. Sus conclusiones fueron que el estilo de liderazgo necesita ajustarse a la tecnología y a las demandas de las tareas específicas de la organización.” ( French, 1991) Lo que se debe lograr para ser un buen líder dentro de una organización no es más que saber identificar las situaciones en las que se encuentra, mejorando su perceptividad de la situación y advirtiéndola como es realmente. Para poder lograrlo se necesita que amplíen su repertorio de estilos a fin de poder responder a la situación en forma apropiada y que incrementen sus destrezas.

En conclusión, el liderazgo efectivo es una función de una compleja combinación de factores que son aspectos de la organización total y su medio ambiente, las características y la

conducta del supervisor del líder y de sus subordinados. Finalmente, si existe un tema que es prominente en la investigación es que el liderazgo efectivo requiere integrar objetivos individuales y empresariales, con un alto interés en los objetivos de la empresa, así como un alto interés en los seres humanos.

### **C. Comunicación**

La comunicación puede concebirse como un proceso o flujo. La comunicación es dar e intercambiar información, conceptos y sentimientos, hablando, escribiendo o mediante signos y las organizaciones no pueden sobrevivir sin ésta, para poder hacer una organización efectiva tiene que haber un sistema efectivo de comunicación.

Mediante la transmisión de la información pueden ser coordinadas las ideas, los sentimientos y las actitudes del personal y sus actividades en la búsqueda de los objetivos organizacionales y de la satisfacción individual. (Chruden y Sherman, 1988)

“ La comunicación efectiva requiere de canales claramente definidos y estructurados. El problema con el que se enfrenta la comunicación según Smith y Wakeley es :

\* Superior contra subordinado

Los supervisores sobreestiman la importancia de los factores económicos y subestiman las relaciones interpersonales y de los factores morales respecto al trabajador”. (1991) La comunicación clara y completa es vital para la buena salud de la organización. Sin embargo en la comunicación los actos tienen más fuerza que las palabras.

“La administración moderna tiene como base la comunicación en cualquiera de sus formas, la buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueve como tales; ya que quienes no están enterados de las causas de grupo, tienden a marginarse y a ejercer cierta desorientación a los demás”. ( Chruden y Sherman 1988 )

#### **D. Condiciones de Trabajo**

“ A los empleados les interesa su ambiente laboral porque les brinda comodidad personal y facilita un buen rendimiento. Los estudios revelan que prefieren un ambiente físico que no sea peligroso ni incómodo. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores

ambientales no han de ser extremos; además, casi todos preferirían trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y modernas con suficiente equipo e instrumentos.” ( Robbins, Stephen P. 1987)

Al igual que las condiciones de trabajo la necesidad de seguridad de los trabajadores es importante para ellos. “Sin embargo, en general, el trabajador promedio pone la seguridad en el trabajo como el más esencial aspecto del mismo”. (Smith y Wakeley 1991) De acuerdo a algunas conclusiones de los estudios realizados por Herzberg comenta que para los trabajadores , la seguridad en el trabajo es lo más importante, es una especie de tranquilidad de seguir trabajando sin la presión de quedarse sin empleo.

## **E. Sueldos y Salarios**

En tiempos remotos podríamos decir que la principal preocupación que ha tenido el hombre desde siempre ha sido contar con los recursos para satisfacer sus necesidades.

El salario no juega un papel estable dentro de la satisfacción o la insatisfacción del trabajador ya que en ocasiones parece ser un motivador y en otras, un insatisfactor.

Suele ser un satisfactor cuando aparte de ser un sueldo equitativo, el ambiente y condiciones de trabajo están al mismo nivel.

En ocasiones, cuando es un insatisfactor se presentan otro tipo de actitudes hacia el trabajo, se puede ser igual de productivo pero no se está satisfecho y el dinero se ve como un fin y no como un medio para lograr satisfacer otras necesidades.

Robbins comenta que el dinero motiva cuando:

- Constituye el incentivo decisivo en la motivación para el trabajo.
- Es el medio por el cual el trabajador puede satisfacer otras necesidades.
- Es el punto de referencia en cuanto a su función.
- Tal vez no sólo el dinero motiva a trabajar, pero si no lo extendemos, podría no presentarse a trabajar.

(1988)

Los salarios son el medio de remunerar económicamente al trabajador, es esencial que se desarrolle un sistema de remuneración formal que asegure que el pago de cada empleado sea justo y equitativo.



“ Algunos críticos sostienen que todo el concepto de administración salarial que se desarrolló en las organizaciones es inapropiado para el nivel gerencial. Dicen que el dinero puede ser un motivador efectivo para mayor productividad sólo si los gerentes ven que un aumento de esfuerzo realmente es compensado con una retribución monetaria. Lo malo es que los refuerzos de compensación, sugieren los críticos, es que los gerentes no ven que exista tal relación, por el contrario, creen que la compensación es ante todo una función de antigüedad, educación, rendimiento en años anteriores, y hasta criterios menos pertinentes, como el favoritismo o simplemente la suerte. Para decirlo de otro modo: la paga no se ve como un indicio específico de cómo se están desempeñando. Cuando la paga no se ve como una medida de rendimiento, no se motiva al rendimiento. Por tanto, cuanto más pronto y más directamente siga el aumento de la compensación al aumento de esfuerzo, tanto mayor será el valor motivador de esa compensación”. (Strauss y Sayles 1981)

“ La recompensa monetaria es la principal motivación para los empleados, puesto que les permite satisfacer las necesidades físicas de más bajo nivel, lo mismo que las necesidades de nivel más alto de reconocimiento y realización. Sin embargo muchos se interesan más en la paga relativa que reciben en comparación con la de otros empleados, que en su ingreso neto. Sin un sano programa de

## CAPITULO III

### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

#### 3.1 Definición del enfoque metodológico

El método que se empleó para realizar este proyecto fue la investigación por encuestas como método de la ciencia social, éste generalmente implica una enumeración de toda la población, (Babbie R. Eral, 1983 ) y en esta investigación no se tomó un muestreo sino toda la población del departamento de operaciones de Grúas Monterrey S.A.de C.V. La investigación se realizó mediante la aplicación de encuestas a operadores y ayudantes de dicho departamento , donde se analizará cuáles son algunos factores que influyen en la satisfacción del personal con la finalidad de mejorar esas áreas de oportunidad y al hacerlo el trabajador brinde un mejor servicio al cliente.

Jorge Padua comenta que existen diversas formas de enfocar un objeto de estudio y señala que el término “trabajo” es tan complejo que se estudia según el enfoque que tenga cada situación ya sea filosófico, teórico o conceptual. Zetterberg habla de un tipo de corriente científica “ representada por los trabajos que enfatizan conceptos y definiciones y cuyo objetivo es destacar y ordenar todo aquello hacia lo cual el especialista debe prestar atención. Se trata de un etiquetamiento de los fenómenos ( conceptos y definiciones ) específicos, en el que las unidades interrelacionadas dan lugar a los marcos de referencia o taxonomías que sirven para el diagnóstico y resumen los estudios de tipo descriptivo”. ( Padua, Jorge 1981 )

Para este estudio de caso se utilizó esta corriente ya que cumple con los requerimientos debidos para su validez, el objetivo principal es establecer un ordenamiento de la información sirviendo no sólo como un propósito estadístico de clasificación y organización de la información, sino sobre todo, para la generación de nuevas ideas una vez que la teoría comienza a establecerse.

“ Los arreglos conceptuales, desde el punto de vista de su forma, pueden clasificarse en: agrupamientos conceptuales; esquemas clasificacionales o descriptivos; tipologías y ordenamiento conceptuales por nivel de abstracción:

Los esquemas clasificacionales o descriptivos, son sistemas en los que los conceptos están ordenados de acuerdo con finalidades teóricas y tienen connotaciones prácticas. existen un conjunto de reglas lógicas y un sistema de categorías. Las definiciones y conceptos se ordenan de forma distinta a la que se sigue en sistemas de primitivos y derivados , ya que aquí se trata de presentar el conjunto de conceptos y definiciones de tal manera que proporcionen un esquema de rutina para la descripción de un fenómeno o aspecto parcial de la realidad. Zetterberg califica a estos esquemas como listas de compras, ya que incluyen los apartados y categorías que habría de tener en cuenta para realizar un diagnóstico más o menos rutinario". ( Padua, Jorge 1981 )

### **3.2 Descripción de la unidad de análisis**

De acuerdo al método estadístico aplicado se tomó la población en su totalidad evitando muestras y utilizándolo como un universo. La encuesta se aplicó al personal del departamento de operaciones que tiene contacto directo con los clientes, como son los operadores y ayudantes, siendo 65 los encuestados; se aplicó en cuatro grupos para no interrumpir a todos en una sola jornada de trabajo. El total de la población fue dividida de acuerdo a su antigüedad en el puesto, la edad y el estado civil.

### **3.3 Definición, justificación y proceso de análisis de la herramienta**

El instrumento pretende detectar algunos de los factores que influyen en la satisfacción en el trabajo del Departamento de operaciones en una empresa de servicio industrial y de remolque del área metropolitana de Monterrey, y a través de la obtención de resultados realizar sugerencias de mejora tanto para la empresa como para el trabajador con el fin de brindar un mejor servicio a sus clientes. Se utilizó como herramienta la encuesta por que es la única manera de llegar a mucha gente en forma rápida.

Esta encuesta consta de tres puntos; el primero son los datos generales de la persona, con estos se pretende identificar los factores que influyen en la satisfacción y si en realidad existe relación entre la satisfacción, la edad, el estado civil y la antigüedad en el puesto.

La segunda parte son diez preguntas cerradas con cuatro opciones de respuesta, en dos de ellas se pregunta ¿ Por qué? con el fin de recabar más información, en la pregunta número nueve se permitió contestar con más de una opción y a su vez con la opción de otras por si existía alguna que no cumpliera con sus expectativas y dar margen de mayor especificación.

Las preguntas son como siguen:

1. ¿ Qué tanto le permite utilizar sus destrezas y conocimientos el trabajo que desempeña actualmente ?
  
2. ¿ Qué tantas posibilidades tiene de ascender a un mejor puesto dentro de la compañía?

Estas variables son individuales y se refieren al desempeño del individuo y como se percibe a él mismo, además la pregunta dos se relaciona con el desempeño y las condiciones de trabajo.

3. ¿ Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo ?
4. ¿ Cómo es la relación de usted con su Supervisor ?
5. ¿ Cómo es la relación de usted con el Director ?
6. ¿ Qué tan adecuada es la comunicación que recibe de sus superiores ?

En estas cuatro preguntas se relacionan los factores que influyen en la satisfacción en el trabajo con aspectos que dependen de la empresa como son el ambiente de trabajo y el liderazgo.

7. ¿ Qué tan importante es su puesto para la empresa ?

La importancia que tiene cada puesto se deriva del tipo de trabajo que desempeña cada persona y el valor que le dé la empresa.

8. ¿ Qué tan justo es su salario en relación con las responsabilidades que tiene ?

Se deriva de la satisfacción salarial de los trabajadores, ésta es un variable de la empresa que afecta en los factores que influyen en la satisfacción.

9. ¿ Cuáles serían las razones principales por la que se cambiaría de trabajo ? ( puede contestar con más de una opción )

Salario

Prestaciones

Supervisor

Condiciones de Trabajo

Compañeros de trabajo

Otras (especificar) \_\_\_\_\_

Se realizó esta pregunta con la intención de abarcar todas aquellos factores tanto individuales como de la empresa que no se tomaron en cuenta en una pregunta en especial, para comprobar y corroborar la información obtenida de las preguntas anteriores.

10. ¿ Qué tanta seguridad tiene de que la empresa seguirá necesitando de sus servicios ?

Esta pregunta es con respecto a los factores de la empresa en cuanto a la seguridad en el trabajo, el ambiente y la moral.

La tercera parte fueron dos preguntas abiertas, ambas preguntas fueron diseñadas con el fin de comprobar la confiabilidad del instrumento, ya que al responder a éstas corroboraban las respuestas de las preguntas (1-10) de la segunda parte.

1. ¿ Qué es lo que más le satisface de su trabajo ?
2. ¿ Qué es lo que no le satisface de su trabajo ?

Una vez terminada la encuesta se le llevó al director de la empresa donde una vez revisada, la aprobó y se autorizó realizar las pruebas piloto sugiriendo a las personas que se le podría aplicar, para posteriormente aplicar la encuesta a operadores y ayudantes de la empresa. Se realizaron cinco pruebas piloto ya que no fue necesario aplicar más, puesto que se comprobó que la gente



entendía claramente lo que se pretendía en cada pregunta. El director recomendó que se aplicará a personal que tenía una antigüedad mayor de cinco años en la empresa y con una educación de primaria, con el fin de corroborar que la encuesta fuera entendida.

Al revisar que las pruebas piloto aplicadas anteriormente ,no reflejaban fallas ni confusiones en las preguntas confirmaban la probabilidad de un resultado estadísticamente significativo.

Las preguntas del instrumento se desarrollaron en base al marco teórico, es decir la revisión bibliográfica fue utilizada para diseñar el instrumento de recopilación de la información.

### **3.4 Formato de la encuesta**

Agradecería tomara un poco de su tiempo para contestar las siguientes preguntas ya que serán utilizadas en beneficio suyo con el fin de contribuir a mejoras en la empresa, su sinceridad es sumamente importante y la información recabada será exclusivamente confidencial, su apoyo es indispensable para contribuir con los resultados de esta investigación. *Gracias!!!*

**I. Datos Generales**

Puesto\_\_\_\_\_

Edad\_\_\_\_\_

Estado Civil\_\_\_\_\_

Número de Personas que dependen económicamente de usted \_\_\_\_\_

Tiempo de estar laborando en la empresa (especificar si son meses o años ) \_\_\_\_\_

**II. Subraye la respuesta que refleje mejor su opinión.**

1. ¿ Qué tanto le permite utilizar sus destrezas y conocimientos el trabajo que desempeña actualmente ?

Mucho

Algo

Poco

Nada

2. ¿ Qué tantas posibilidades tiene de ascender a un mejor puesto dentro de la compañía?

Muchas

Algunas

Pocas

Ninguna

3. ¿ Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo

Muy Buenas

Buenas

Regulares

Malas



9. ¿ Cuáles serían las razones principales por la que se cambiaría de trabajo ? ( puede contestar con más de una opción )

Salario

Prestaciones

Supervisor

Condiciones de Trabajo

Compañeros de trabajo

Otras (especificar) \_\_\_\_\_

10. ¿ Qué tanta seguridad tiene de que la empresa seguirá necesitando de sus servicios ?

Mucha

Alguna

Poca

Nada

**III. Las siguientes preguntas puede contestarlas más ampliamente.**

1. ¿ Qué es lo que más le satisface de su trabajo ?

-----  
-----

2. ¿ Qué es lo que no le satisface de su trabajo ?

-----  
-----

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS DE RESULTADOS**

La información que a continuación se presenta se obtuvo del Manual de Inducción de Grúas Monterrey, S.A. de C.V. de 1993.

#### **4.1 Antecedentes históricos de la empresa**

##### **4.1.1 Historia de la empresa**

#### **Grúas Monterrey S.A. DE C.V.**

El Ing. Gerardo Cortez González comenzó con esta empresa el 19 de Noviembre de 1971, contando con tan sólo un local de 200

mts, donde se ubicaba una oficina chica con un teléfono y una grúa de remolque. Se encontraba en la calle de Colón, en Monterrey..

Siendo su giro de servicio de remolque, arrastre, carga y salvamento de vehículos dentro del área metropolitana de Monterrey.

El propietario comenta que gracias a la demanda que existía, se vieron en la necesidad de introducir en el mercado grúas industriales, en el año de 1974. En ese entonces, se cambiaron al municipio de Guadalupe, aquí continuaron por dos años más, en el cual adquirieron 4 unidades de 6 toneladas.

En 1974 debido a la demanda de grúas industriales y a falta de ellas, se empezó a rentar el equipo como prueba piloto con la finalidad de conocer que tanto demandaba el mercado de este servicio. Al ver la aceptación de los clientes y las nuevas expectativas de abarcar más mercado fue como adquirieron equipo propio.

Para 1976, se cambiaron a la calle de Onix en la colonia Española, en donde solamente, permanecieron algunos meses. Posteriormente adquirieron, ya situadas en el local actual de Revolución 1902 sur, (1977) dos grúas industriales de 18 toneladas cada una, llevándolos así a ser los pioneros en servicio industrial hidráulico.

Para 1980 contaban con 35 unidades en total, las cuales eran:

23 de remolque

6 de 6 tons.

4 de 18 tons.

2 de 30 tons.

A raíz de que se comenzó a vivir una crisis económica en el período del 82 al 86 el 50% ó 60% de las unidades estuvieron paradas a falta de demanda del mercado.

No fue sino hasta 1987 cuando se volvió a la reiniciación de las labores utilizando la capacidad total de la empresa.

A partir de este período (1987-1995) la empresa ha tenido cambios sustanciales, pues como comenta su director general no se sabía que rumbos iba a tomar la economía de nuestro país; lo que sí aseguraba era que las compañías que no invirtieran grandes capitales en su industria tenderían a desaparecer del mercado.

#### 4.1.2 Filosofía y Meta de la Empresa

Su *filosofía* consiste en tener una atención, la más esmerada hacia el cliente y buen trato, ya que esto encierra su lema “ **SU CONFIANZA ES NUESTRO COMPROMISO** “

La *meta* de la empresa es llegar a la calidad total y expansión a otras ciudades.

#### 4.1.3 Objetivos de la empresa

Los objetivos de la empresa son:

Objetivo General.

“ Obtener la satisfacción total de nuestros clientes ofreciéndoles atención personalizada y la seguridad de contar con un seguro más amplio para todas nuestras maniobras. Poniendo a su disposición el equipo más moderno y proporcionándole un servicio más profesional. Contamos con el personal más especializado en el ramo para servirle eficazmente.” (Manual de Inducción 1993)



Objetivos de Servicio.

“ Continuar con la imagen de la empresa, ofreciendo satisfacción al cliente, confiabilidad en el servicio y comunicación amplia. Además, con respecto a la competencia, mejora en cuanto a su estructura organizacional, al incremento de ventas, flexibilidad, trabajo en equipo, capacitación y los generadores de indicadores.”  
(Manual de Inducción 1993)

#### **4.1.4 Políticas de la empresa**

Políticas de la empresa:

- A. La empresa tiene que aprovechar al máximo la potencialidad de su personal para brindar un buen servicio a sus clientes.
  
- B. Siempre tratar de impulsar un número mayor de servicios con la finalidad de incrementar sus utilidades.
  
- C. Los objetivos y políticas de la empresa deben ser flexibles para buscar nuevas expectativas e ir avanzado junto con el mercado.

D. Deben limitarse con toda precisión las funciones, autoridad y responsabilidad que corresponden a cada jefe en cada uno de los niveles, para evitar duplicidad de mando, fuga de responsabilidades.

E. Todas las políticas de la empresa deben especificarse por escrito.

F. Deben existir comités consultivos con el fin de que intervengan como mediadores en cualquier tipo de problema.

G. Deben delegarse el mayor número posible de funciones para obtener máxima eficiencia en las actividades que se desarrollen, así como establecer controles adecuados con el fin de que se puedan hacer oportunamente correcciones.

H. Conservar el prestigio que la empresa ha obtenido a base de la alta calidad en sus servicios, tratando de aprovechar mejor, como fuerza valiosísima para mantenerse y/o reconquistar mercados.

I. Investigar constantemente y en forma técnica, qué piensan los clientes respecto a la empresa y sus servicios, para tomar las medidas adecuadas.

J. Deberá existir una comunicación eficiente entre los departamentos para lograr un flujo de información clara y oportuna.

#### 4.1.5 Servicios que proporciona

Actualmente, la empresa cuenta con el siguiente equipo:

<b>Unidades</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Capacidad</b>
Remolque		
Chica	4	
Rampas	16	
Grande	4	
Rampa Mediana	1	
Tractor	3	
Plataforma	1	
Titanes	6	5 Toneladas
Manitex	3	5 Toneladas
	5	18 Toneladas
	2	30 Toneladas
	1	40 Toneladas
		45 Toneladas
		50 Toneladas
	1	60 Toneladas
	1	75 Toneladas
	1	130 Toneladas

<b>Unidades</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Capacidad</b>
Montacargas	2	5000 Lbs.
	1	8000 Lbs.
	1	10,000 Lbs.
	1	15,000 Lbs.
	1	18,000 Lbs.
Low Boy		25,000 Lbs.
Mudanza	1	

La participación del servicio industrial de la empresa es:

Tipo de Unidad	% de demanda
5 Toneladas	35%
18 Toneladas	29%
30 Toneladas	10%
45 Toneladas	8%
60 Toneladas	15%
130 Toneladas	3%
	-----
	100%

En cuanto a la participación en el mercado en grúas industriales, Grúas Monterrey S.A. de C.V tiene un 15%.

#### 4.1.6 Número del personal

Departamento	Número de Personas
Operaciones	65
Administración	20
Ventas	13
Mantenimiento	7
	-----
Total	105

#### 4.1.7 Estructura Organizacional.

A continuación se presentan los organigramas que describen la estructura jerárquica de la empresa y el departamento específico a estudiar.

# GRUAS MONTERREY, S.A. DE C.V.



**ORGANIGRAMA**

# Grúas Monterrey, S.A. de C.V. Departamento de Operaciones



**ORGANIGRAMA**

## **4.2 Análisis de resultados**

Dentro de este capítulo se presentará la interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas. A cada pregunta le pertenece una tabla la cual refleja la opinión de los encuestados en forma global y de acuerdo a las variables que son: la edad categorizada, la antigüedad en el puesto (ya sea mayor de cinco años o menor de cinco años) y el estado civil, incluyendo únicamente solteros y casados; se desglosan de esta manera con el fin de proporcionar una información más descriptiva de los resultados y una mejor visualización.

### **4.2.1 Procesamiento de datos**

Los paquetes computacionales que se utilizaron en la elaboración de esta monografía fueron los siguientes:

Las tablas se hicieron en:

Microsoft, Excel versión 4.0a

Los organigramas se hicieron en:

Claris Works

El procesamiento de resultados de las encuestas:

File Maker Pro 2.0

El resto de la tesina en:

Mac Write II



#### **4.2.2 Presentación e interpretación de resultados**

En este apartado se analizan los resultados obtenidos en el estudio realizado al departamento de operaciones de la empresa.

Dichos resultados se presentan a través de tablas, elaboradas con su respectiva interpretación de las respuestas de cada una de las preguntas de la encuesta para su mejor comprensión.

### Tabla 1

II. 1.- ¿ Qué tanto le permite utilizar sus destrezas y conocimientos el trabajo que desempeña actualmente?

Respuestas	GLOBAL	EDAD						ANTIGUEDAD		EDO. CIVIL	
	%	18-25	26-30	31-35	36-40	41-45	>45	> 5 Años	< 5 Años	Soltero	Casado
<i>Mucho</i>	48%	39%	41%	55%	50%	75%	60%	60%	40%	23%	54%
<i>Algo</i>	38%	50%	53%	9%	40%	25%	20%	28%	45%	46%	37%
<i>Poco</i>	9%	11%	6%	18%			20%	8%	10%	31%	4%
<i>Nada</i>	5%			18%							
<i>No Contestó</i>					10%			4%	5%		5%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 1**

La mayoría del personal considera utilizar sus destrezas y conocimientos en su trabajo actual, los resultados demuestran que el 86% opinó de esta manera. Entre los que se encuentran más satisfechos de acuerdo a la edad son los que tienen entre 41 y 45 años con 75%, los de una antigüedad mayor de cinco años con un 60% y los casados con un 54%.

Los resultados demuestran que los trabajadores de 31 años hacia arriba, con una responsabilidad de familia y con más experiencia se sienten más satisfechos que la gente de reciente ingreso. La insatisfacción de algunas personas puede deberse a que están mal ubicados en sus puestos y probablemente tengan capacidad para realizar actividades de mayor responsabilidad.

## Tabla 2

II. 2.- ¿Qué tantas posibilidades tiene de ascender a un mejor puesto dentro de la compañía?

Respuestas	GLOBAL	EDAD						ANTIGÜEDAD		EDO. CIVIL	
	%	18-25	26-30	31-35	36-40	41-45	>45	> 5 Años	< 5 Años	Soltero	Casado
<i>Muchas</i>	23%	33%	18%	9%	30%	50%		28%	20%	23%	23%
<i>Algunas</i>	60%	61%	65%	82%	50%	25%	40%	44%	70%	61%	59%
<i>Pocas</i>	9%	6%	6%	9%	10%	25%	20%	12%	7%	8%	10%
<i>Ninguna</i>	5%		11%				20%	8%	3%	8%	4%
<i>No Contestó</i>	3%				10%		20%	8%			4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

## Tabla 2

La mayoría del personal, un 83% cree tener algunas o muchas posibilidades de ascender a un mejor puesto dentro de la compañía, principalmente los más jóvenes ( 18 a 25 años ) ya que un 94% opina lo mismo, al igual que el 70% de los que tienen una antigüedad menor de cinco años; en este caso el estado civil no influyó ya que en ambos un 23% creen tener muchas posibilidades de ascender a un mejor puesto.

Los resultados demuestran que las personas jóvenes creen tener más posibilidades de ascenso en la compañía; esto quiere decir que tienen muchas aspiraciones que cumplir y cuando lo logran su satisfacción crece, y a través de su trabajo la empresa contribuye a ese crecimiento y satisfacción. Por el contrario, las personas mayores de 45 años creen no tener muchas posibilidades de ascenso y esto es un error ya que sus aspiraciones son pocas y su experiencia puede ser mucha lo que ayudaría en su caso a tener ascenso pero su mentalidad es otra.

El ascenso para muchas personas es una necesidad, es un reto individual donde se prueban las capacidades y cuando se logra aquello provoca satisfacción personal y les ayuda a crecer como

personas. Es por eso que siempre debe haber una aspiración a lograr, un nuevo reto y jamás terminarse porque sería la declinación de la carrera aún y cuando el fin de ésta no haya llegado.

Tabla 3

II. 3.- ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?

Respuestas	GLOBAL	EDAD						ANTIGUEDAD		EDO. CIVIL	
	%	18-25	26-30	31-35	36-40	41-45	>45	> 5 Años	< 5 Años	Soltero	Casado
<i>Muy Buenas</i>	49%	44%	65%	45%	60%	25%	20%	36%	58%	62%	46%
<i>Buenas</i>	46%	56%	35%	56%	30%	50%	60%	56%	40%	38%	48%
<i>Regulares</i>	5%				10%	25%	20%	8%	2%		6%
<i>Malas</i>											
<i>No Contestó</i>											
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

### Tabla 3

La mayoría del personal considera tener muy buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, el 49% es de esta opinión, sobre todo un 65% de los que tienen entre 26 y 30 años, el 58% de los que tienen menos de cinco años de estar laborando y un 62% de los solteros.

Dentro de esta variable es muy normal que los resultados sean como se presentaron ya que para las personas jóvenes es muy importante su trabajo, y así mismo la amistad con sus compañeros. El casado tiende más a cuidar su trabajo ya que tiene de por medio una familia, es importante su amistad y relación con los compañeros pero no más que su trabajo. Y los que tienen una antigüedad menor de cinco años tienen una mejor relación que los de mayor antigüedad, será por que se conocen más, existen desacuerdos entre ellos y eso hace que se provoquen fricciones.



Tabla 4

II. 4.- ¿Cómo es la relación de Usted con su Supervisor?

Respuestas	GLOBAL		EDAD					ANTIGÜEDAD		EDO. CIVIL	
	%	18-25	26-30	31-35	36-40	41-45	>45	> 5 Años	< 5 Años	Soltero	Casado
<i>Muy buena</i>	25%	22%	24%	27%	30%	50%		20%	28%	23%	25%
<i>Buena</i>	63%	67%	65%	64%	60%	25%	80%	72%	58%	70%	61%
<i>Regular</i>	10%	11%	6%	9%	10%	25%		4%	12%	7%	10%
<i>Mala</i>	1%		5%						2%		2%
<i>No Contestó</i>	1%						20%	4%			2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 4**

La mayoría del personal considera tener una relación buena con sus supervisor, el 63 % es de esta opinión, y el 25% todavía mejor aún, ellos consideran tener una relación muy buena, principalmente los de 41 a 45 años; en cuanto a la antigüedad se puede considerar que los que tienen menos de cinco años opinan en un 28% que su relación con su supervisor es muy buena y de los que tienen más de cinco años un 20% opinan lo mismo. Este factor parece no afectarse con la antigüedad ni tampoco con el estado civil, ya que un 23% de los solteros y un 25% de los casados opinan tener una muy buena relación con su supervisor.

Sólo un 1% opinaron tener una mala relación con su supervisor y ellos son el 5% de los que tienen entre 26 y 30 años, no se sabe el motivo de esto ya que el 100% de los encuestados no contestaron el cuestionamiento ¿Por qué? que había en esta pregunta. Se investigó a fondo de qué edades son los supervisores y se confirmó que ellos son de estas mismas edades por lo que se cree que tal vez sea por esto y los trabajadores no los vean como figuras de autoridad o tal vez los supervisores de personal no tienen un estilo de liderazgo definido o un carácter maduro; se recomendaría investigar más al respecto, ya que podría ser un área de oportunidad que convendría tomar en cuenta.

Tabla 5

II. 5.- ¿Cómo es la relación de Usted con su Director?

Respuestas	GLOBAL		EDAD					ANTIGUEDAD		EDO. CIVIL	
	%	18-25	26-30	31-35	36-40	41-45	>45	> 5 Años	< 5 Años	Soltero	Casado
<i>Muy buena</i>	29%	33%	24%	27%	30%	25%		36%	25%	39%	27%
<i>Buena</i>	49%	39%	52%	45%	60%	50%		56%	45%	46%	50%
<i>Regular</i>	14%	22%	12%	18%		25%		4%	20%	15%	13%
<i>Mala</i>											10%
<i>No Contestó</i>	8%	6%	12%	10%	10%		100%	4%	10%		
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

### Tabla 5

El 78 % del personal considera que la relación con el director es buena o muy buena, la mayoría de ellos son los que tienen entre 36 y 40 años con un 90%, un 92% de los que tienen una antigüedad mayor de cinco años y un 85% de los solteros. NOTA: Dentro de esta pregunta se interrogaba el porqué de la respuesta, y la totalidad del personal no contestó, lo cual dificulta hacer una suposición de los motivos que dan lugar a estas respuestas.

Los resultados demuestran que los casados son los que están menos satisfechos con la relación que tienen con el director de la empresa, se cree que pudiera ser por la situación económica que se vive en el país actualmente y las necesidades que tienen son mayores que las de los solteros esto hace que se tenga una relación más distante con ellos, también podría deberse a situaciones de liderazgo o a situaciones propias de las condiciones de su trabajo ya que la mayor parte del tiempo están fuera de la compañía y no conviven directamente con el director, esto puede suponerse ya que los que tienen más tiempo de estar trabajando en la compañía consideran que su relación con él es mejor.

Tabla 6

II. 6.-¿Qué tan adecuada es la comunicación que recibe de sus superiores?

GLOBAL		EDAD						ANTIGUEDAD		EDO. CIVIL	
Respuestas	%	18-25	26-30	31-35	36-40	41-45	>45	> 5 Años	< 5 Años	Soltero	Casado
<i>Muy adecuada</i>	17%	33%	18%	9%	10%			4%	25%	16%	17%
<i>Adecuada</i>	62%	50%	53%	82%	70%	75%	60%	72%	55%	61%	62%
<i>Poco adecuada</i>	15%	11%	29%	9%	10%	25%	20%	16%	15%	16%	15%
<i>No adecuada</i>		6%									
<i>No Contestó</i>	6%				10%		20%	8%	5%	7%	6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 6**

El 62% de la población cree recibir una comunicación adecuada de sus supervisores y el 17% muy adecuada, sobre todo un 33% de los de 18 a 25 años, un 25% de los de una antigüedad menor de cinco años y el estado civil no influyó en este aspecto ya que los porcentajes de las opiniones de los solteros y casados son muy similares.

Los resultados reflejan que son los más jóvenes los que creen tener una mejor comunicación por lo tanto son los más satisfechos en este aspecto, lo que no sabemos es que si así son los resultados porque no son tan exigentes o la comunicación es verdaderamente muy clara.

Tabla 7

II. 7.-¿Qué tan importante es su puesto para la empresa?

Respuestas	GLOBAL		EDAD					ANTIGUEDAD		EDO. CIVIL	
	%	18-25	26-30	31-35	36-40	41-45	>45	> 5 Años	< 5 Años	Soltero	Casado
<i>Mucho</i>	32%	28%	29%	36%	40%	50%	20%	40%	28%	23%	35%
<i>Regular</i>	58%	61%	65%	55%	60%	25%	60%	48%	65%	54%	60%
<i>Poco</i>	2%	11%				25%			3%		2%
<i>Nada</i>	2%		6%					4%		8%	3%
<i>No Contestó</i>	6%			9%			20%	8%	4%	15%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 7**

El 90% del personal tiene la seguridad de que su puesto es importante, principalmente un 50% de los que tienen entre 41 y 45 años, un 40% de los que tienen antigüedad mayor a cinco años y un 35% de los casados.

Entre las personas que sienten que su puesto no es importante para la empresa podría ser porque desconocen los objetivos de la misma y no saben el valor que su trabajo tiene para el buen funcionamiento de la empresa ya que ellos son los que dan la cara a los usuarios y si hacen mal su trabajo la compañía perdería imagen y podría caer frente a la competencia.



### Tabla 8

II. 8.- ¿Qué tan justo es su salario en relación con las responsabilidades que tiene ?

GLOBAL		EDAD						ANTIGÜEDAD		EDO. CIVIL	
Respuestas	%	18-25	26-30	31-35	36-40	41-45	>45	> 5 Años	< 5 Años	Soltero	Casado
<i>Muy Justo</i>	8%	6%	6%	9%	20%			16%	3%		10%
<i>Justo</i>	54%	56%	41%	55%	70%	75%	40%	52%	55%	38%	58%
<i>Poco Justo</i>	34%	28%	53%	36%	10%	25%	40%	28%	38%	54%	28%
<i>Injusto</i>	2%	10%							4%	8%	2%
<i>No Contestó</i>	2%						20%	4%			2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 8**

Un 62% del personal tiene una percepción de un salario justo, entre ellos están un 90% de los que tienen entre 36 a 40 años, un 68% con una antigüedad mayor de cinco años y un 68% de los casados.

Del 36% de las personas que consideraron su salario como poco justo o injusto son acordes a la situación que se vive actualmente en el país y es normal que la gente así lo perciba, no es que los salarios sean poco competentes para el mercado laboral del servicio industrial y de remolque sino que la crisis económica que atraviesa el país no es para menos. Para cualquier puesto en cualquier área sin importar la función que se desempeñe siempre se busca percibir más de lo que se adquiere, y es bueno porque eso puede indicar que siempre se tendrán aspiraciones y metas que cumplir.

## Tabla 9

II. 9.- ¿ Cuáles serían las razones principales por las que cambiaría de trabajo ?

Respuestas	GLOBAL	EDAD						ANTIGÜEDAD		EDO. CIVIL	
	%	18-25	26-30	31-35	36-40	41-45	>45	> 5 Años	< 5 Años	Soltero	Casado
<i>Mayor Salario</i>	51%	44%	64%	64%	70%	50%	60%	52%	63%	69%	55%
<i>Mejores Prestaciones</i>	11%	12%	18%					4%	11%	8%	8%
<i>Condiciones de Trabajo</i>	2%			9%					3%	8%	
<i>Relación con Compañeros</i>	2%						20%	4%			2%
<i>Inflexibilidad de Horario</i>	2%	6%							3%		2%
<i>Despido</i>	4%		6%			25%			3%		2%
<i>Retiro Voluntario</i>	2%	6%						4%			2%
<i>No Cambiaría</i>	9%		6%	9%		25%		12%			5%
<i>No Contestó.</i>	17%	32%	6%	18%	30%		20%	20%	17%	15%	22%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Tabla 9**

La mayoría del personal, un 51% se cambiaría por un salario más alto y un 11% por mejores prestaciones, en estos resultados parece no importar la edad, el estado civil ni la antigüedad en el puesto .

Como se mencionaba en la tabla anterior no es que no se tenga un salario competente, sino que la situación económica que se vive obliga a tener cada vez más necesidades y esto podría llevar a que las personas trabajen principalmente por obtener dinero aunque tuvieran que sacrificar algunas cosas.

Tabla 10

II. 10.- ¿Qué tanta seguridad tiene de que la empresa seguirá necesitando de sus servicios ?

Respuestas	GLOBAL	EDAD						ANTIGUEDAD		EDD. CIVIL	
	%	18-25	26-30	31-35	36-40	41-45	>45	> 5 Años	< 5 Años	Soltero	Casado
<i>Mucha</i>	23%	11%	18%	18%	50%	25%	40%	36%	15%	8%	27%
<i>Alguna</i>	60%	72%	59%	64%	50%	25%	60%	52%	65%	76%	56%
<i>Poca</i>	12%	11%	18%	9%		50%		12%	13%	16%	12%
<i>Nada</i>				9%							
<i>No Contestó</i>	5%	6%	5%						7%		5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabla 10**

Un 83% del personal cree tener la seguridad de que la empresa seguirá necesitando de sus servicios, entre ellos un 100% de los que tienen entre 36 a 40 años; un 36% de los que tienen una antigüedad mayor a cinco años y un 27% de los casados tienen mucha seguridad de seguir laborando.

Los resultados demuestran estar acordes con la lógica de la situación que vive cada persona, puede ser que entre más joven menos seguridad o entre menos experiencia menos seguridad de seguir laborando, los solteros no demuestran tampoco mucha seguridad, podría deberse a que consideren a los casados como más estables por la responsabilidad familiar que tienen, aunque esto no es muy significativo ya que la mayoría de los solteros, un 76% opinó tener “ alguna ” seguridad.

Tabla 11

III. 1.- ¿Qué es lo que más le satisface de su trabajo?

Respuestas	GLOBAL	EDAD						ANTIGÜEDAD		EDO. CIVIL	
	%	18-25	26-30	31-35	36-40	41-45	>45	> 5 Años	< 5 Años	Soltero	Casado
<i>Viajar fuera de la ciudad</i>	3%				20%			14%			3%
<i>Relación con compañeros</i>	8%	14%	13%					14%	10%		
<i>Aprender de su trabajo</i>	16%	14%		34%	40%						34%
<i>Relación con superiores</i>	8%	8%	24%					8%	10%		14%
<i>Ambiente</i>	8%	8%		16%	20%			14%	6%	12%	10%
<i>Progreso</i>	5%		13%	16%					20%		6%
<i>Trabajo fuera de oficina</i>	22%	26%	24%				50%	7%	25%	63%	6%
<i>Calidad en el trabajo</i>	8%		13%	34%					10%		14%
<i>Satisfacción del Cliente</i>	5%	8%							13%	25%	3%
<i>Equipo de trabajo</i>	11%		13%				100%	43%	3%		
<i>Prestaciones</i>											
<i>Seguridad en el trabajo</i>											
<i>Empresa</i>											
<i>No Contestó</i>	6%	22%			20%	50%			3%		10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### Tabla 11

La mayoría del personal considera estar más satisfecho en tres aspectos: al 22% le satisface que su trabajo es fuera de oficina, al 16% aprender de su trabajo y al 11% el equipo de trabajo que utilizan al desarrollarlo.

De acuerdo a la edad los resultados reflejan que a las personas que más les satisface el trabajar fuera de oficina son un 50% de los que tienen entre 41 y 45 años, un 26% de los de 18 a 25 años y un 24% entre 26 y 30 años. A los que les satisface aprender de su trabajo son 40% de los que tienen entre 36 y 40 años, un 34% de entre 31 a 35 años y un 14% de 18 a 25 años. También se detectó que al 100% de los mayores de 45 años les satisface el equipo de trabajo que utilizan.

Por otro lado, la antigüedad tiene una diferencia significativa ya que al 43% de los de una antigüedad mayor de 5 años les satisface el equipo de trabajo, y el 25% de los de antigüedad menor de cinco años se inclinan por el trabajo fuera de oficina.



En cuanto al estado civil también existe una relevancia en los resultados ya que al 63% de los solteros les satisface que su trabajo sea fuera de oficina y al 34% de los casados por aprender del mismo.

En sí el trabajo no se debe ver como una imposición, algo del mismo debe agradar a quien lo realiza, no todo debe ser tedioso y obligación realizarlo, en realidad se puede decir que las personas que opinaron satisfacción por trabajar fuera de oficina están bien ubicadas dentro de la empresa, por que el desarrollo de su trabajo los obliga a andar fuera de oficina.

Tabla 12

III. 2.- ¿Qué es lo que no le satisface de su trabajo?

Respuestas	GLOBAL		EDAD					ANTIGÜEDAD		EDO. CIVIL	
	%	18-25	26-30	31-35	36-40	41-45	>45	> 5 Años	< 5 Años	Soltero	Casado
<i>Malas condiciones de equipo</i>	12%	6%						4%	3%		4%
<i>Inflexibilidad de horario</i>	3%	6%	6%						5%		4%
<i>Insulto de los clientes</i>	3%	6%					20%	8%	3%		10%
<i>Bajo salario</i>	9%	6%	12%			50%	40%	4%	5%	8%	12%
<i>No hacer las cosas bien</i>	3%							4%			2%
<i>Falta de compañerismo</i>	2%		12%	9%					5%		
<i>Presiones de trabajo</i>	2%			9%				8%			12%
<i>Favoritismos</i>	3%		6%	9%				8%	8%	8%	8%
<i>Trabajar en descansos</i>	3%	10%						8%	5%	15%	
<i>No Contestó</i>	60%	66%	64%	73%	100%	50%	40%	56%	66%	69%	48%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Tabla 12**

En sí de esta pregunta no se puede afirmar mucho ya que un 60% de los encuestados no contestó, pero de los resultados obtenidos el 12% opinó que no les satisface las malas condiciones del equipo de trabajo en que en ocasiones otros compañeros las dejan; el 9% opinó no estar satisfecho con los bajos salarios. De acuerdo a la edad, el 40% de los mayores de 45 años parece estar insatisfecho con los bajos salarios y el 50% de los de 41 a 45 años; la antigüedad parece no influir en este aspecto ya que existen opiniones uniformes donde al 8% no les satisface el insulto de los clientes, ( esto es cuando trabajan en operativos de grúas al recoger carros de particulares por órdenes de la Secretaría de Vialidad y Tránsito y son agredidos por los usuarios ) las presiones de trabajo, favoritismos y trabajar en días de descanso, a los de una antigüedad menor de cinco años tampoco les satisface los favoritismos. A un 15% de los solteros les insatisface trabajar en días de descanso; por otro lado, a un 12% de los casados les insatisface las presiones de trabajo y los bajos salarios.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES**

#### **5.1 Conclusión y Discusión entre la teoría y los resultados**

Los resultados de la encuesta de opinión reflejan el concepto de satisfacción en el trabajo que el personal tiene en su trabajo actual.

De acuerdo a las variables que se tomaron en cuenta para el estudio de este caso reflejan que existe cierta relación con algunos expertos en la materia pudiendo ser comprobados a través de la investigación de campo.

De acuerdo a la edad, Nash menciona que la mayor insatisfacción entre los individuos se presenta antes de los 30 años y de acuerdo a los resultados obtenidos se muestra lo contrario, ya que

son los mayores de 45 los que se sienten más insatisfechos en relación con todas las variables, tal vez sea el tipo de puesto o las circunstancias en las que se da para que sienta una inseguridad del desarrollo de trabajo ya que el tipo de trabajo demanda de gente joven y con deseos de superación y actualización de sus conocimientos y habilidades porque la tecnología que se maneja no es de complicación alguna pero sí se requiere de cierto riesgo y actualización de conocimientos para no quedar obsoletos.

Robbins comenta que la satisfacción está relacionada con la antigüedad que pueda tener una persona dentro de una empresa, y los resultados se reflejan en las tablas ya que se comprueba que el personal con una antigüedad mayor a cinco años demuestra estar más satisfecho en varios aspectos, como: en la utilización de sus destrezas y conocimientos, en la relación con el supervisor, con el director y con la comunicación que recibe de sus superiores; ya que de acuerdo a su experiencia dentro de la empresa han aprendido a utilizar sus destrezas, a relacionarse con los compañeros, con sus superiores y con el director; la comunicación que perciben es adecuada, consideran importante su puesto dentro de la empresa, están de acuerdo con su salario y tienen la seguridad de seguir trabajando, esto refleja que el personal está identificado con la empresa

De acuerdo al desempeño, Bhushan determinó que los trabajadores preferían ocupar puestos con una buena remuneración, seguridad y oportunidad de ascender, pocas horas de trabajo y supervisores amables, y esto se confirma cuando vemos en los resultados que a la gente le satisface el equipo de trabajo que utilizan, que es fuera de un lugar de trabajo y les gusta aprender del mismo.

Dentro del estudio realizado a empresas de Celaya, por Casique y López se comenta que el estado civil es una variable muy significativa puesto que los casados reflejaban tener una mayor satisfacción, por la situación en la que se encontraban al tener una responsabilidad económica con la familia. En este caso se comprobó que sí son los casados los que tienen una mayor satisfacción en su trabajo, ya que la mayoría considera tener un salario justo.

De acuerdo a Robbins con respecto a los aspectos que él toma en cuenta para el ambiente de trabajo menciona que existen factores que influyen en esto como son: la iluminación, el espacio físico, la temperatura, etc, y en los resultados se muestra cómo los trabajadores le dan mucha importancia a este aspecto puesto que dentro de lo que más les satisface de su trabajo es el espacio, que es fuera de la oficina, y no es rutinario.

De acuerdo a la seguridad de los trabajadores Smith y Wakeley lo ven como el factor más importante mientras que en este caso no fue así, tal vez sea por que tenía una aplicación a una población diferente, ellos le daban más importancia al salario, tema muy discutido en este tiempo ya que no sabemos si estén mal pagados o tal vez sea la crisis que vive el país actualmente por lo que la gente siempre estará dispuesta a luchar por más y cada vez más.

De los resultados obtenidos lo que no les satisface no podríamos afirmar nada en concreto ya que la mayoría de la población no respondió a esta pregunta, sin embargo hay una ligera inclinación por insatisfacción en las malas condiciones del equipo, el insulto de los clientes y los bajos salarios.

## **5.2 Recomendaciones**

En conclusión el estudio refleja que la gente es motivada por necesidades internas y no a todos les motiva lo mismo, en los resultados observados en cuanto a la utilización de destrezas y conocimientos, la mayoría del personal cree que hace uso de ellos, la percepción que tienen de ascenso a un mejor puesto dentro de la compañía es alta, en la relación con los compañeros de trabajo, con

el supervisor y con el director, son buenas sin embargo se recomienda hacer juntas periódicas con el personal con el fin de que exista un mayor acercamiento entre los trabajadores junto con los supervisores y el director para conocer las inquietudes y necesidades de ellos.

De acuerdo a la comunicación que recibe el personal se encontró que es adecuada por lo que se recomienda seguir igual, a su vez si se llevaran a cabo las juntas periódicas habría un mayor diálogo y una comunicación más efectiva; lo que el trabajador cree sobre la importancia de su puesto está convencido de que sí lo es, por lo que se recomienda que a través de la inducción del personal siempre hacer hincapié que es él quien da la cara por la empresa, haciéndolo que se sienta identificado para así dar una buena imagen al cliente, por último, la mayoría tiene la seguridad de seguir trabajando dentro de la empresa, esta seguridad le dará mayor estabilidad a la empresa y a sus trabajadores.

En cuanto a la relación del salario con las responsabilidades que se tienen la satisfacción del personal no es muy alta por lo que se recomienda hacer un estudio de sueldos y salarios o un mercadeo de sueldos para adquirir una ventaja competitiva teniendo el mejor personal altamente calificado y bien remunerado.



En lo que se refiere a si utiliza sus destrezas y conocimientos se recomienda que exista una Inducción profunda y una capacitación lo más completa posible para que las personas se identifiquen con la empresa desde su inicio, de esa manera su satisfacción será alta pero cada vez con nuevas exigencias para ellos mismos en la realización de su trabajo ayudándose al mismo tiempo la empresa, teniendo un personal altamente calificado y un servicio eficiente, y los empleados, haciéndose crecer como personas.

Se recomienda hacer un inventario de recursos humanos para ver si las personas están bien ubicadas en sus puestos, algunos tal vez pueden desempeñar cargos mayores.

En el aspecto de la percepción que la gente tiene a ascender a un mejor puesto se sugiere a la empresa hacer promoción de ascenso interno de manera que su gente se motive a tener aspiraciones de crecer y desarrollarse a la par con la empresa.

En la relación que se tiene con los compañeros de trabajo se podría buscar hacer integraciones grupales, con la finalidad de

aumentar la unidad entre ellos, sobre todo entre la gente de mayor antigüedad buscando siempre estar de acuerdo y respetar puntos de vista, para hacer la carga de trabajo más ligera.

Se aconseja que los supervisores tomen cursos o seminarios donde se expongan sistemas para resolver con seguridad problemas de actitud, (descubriendo que es lo que motiva a sus empleados, sin perder de vista las metas personales y las de la empresa), problemas de comunicación, rotación de personal, flujo de trabajo, productividad y algunas habilidades que garanticen transformar a su personal.

Es recomendable y muy saludable para la dirección buscar tener integraciones grupales con los trabajadores de su empresa hacer una junta mensual informal pero sin perder el respeto y siempre presentarles la situación actual que se vive en la empresa, con el fin de que ellos no sientan la incertidumbre que refleja la situación económica del país y como ésta repercute en los proyectos de la empresa, es decir una comunicación abierta.

Se recomienda seguir como hasta ahora pero sin perder de vista las metas personales de sus trabajadores y los de la empresa haciendo crecer a ambos para desarrollarse y ser cada vez más productivos y eficientes. Es necesario que se reconozca que el trabajo a medida que se desarrolla enfrenta a nuevos retos, y es

necesario saber dirigirlos para que el personal tenga la confianza de ver los avances y la oportunidad de crecer junto con la empresa. A su vez para poder desarrollarlos se sugiere dar una capacitación adecuada, para que los trabajadores conozcan los objetivos de la empresa y como el desempeño de su trabajo contribuye a lograrlo.

También es recomendable hacer charlas o sobremesas para exponer a su personal la situación económica que se vive concientizando a la gente que todo se hace buscando siempre el bienestar para todos.

En resumen es muy importante Seleccionar adecuadamente al personal de nuevo ingreso para que sea compatible con las necesidades de la empresa, darles un curso de inducción completo donde conozcan los objetivos de la misma y la importancia de su puesto y capacitar a todos los trabajadores y supervisores en: manejo de equipo, actualización y desarrollo de sus conocimientos, resolución de problemas, liderazgo y relaciones humanas; se podría complementar con seminarios sobre productividad y eficiencia, esperando con esto que los trabajadores se identifiquen más con la empresa y puedan sentirse más satisfechos en la realización de su trabajo.

## BIBLIOGRAFIA

Armstran, Michael, Gerencia de Recursos Humanos.

Colombia. Ed. Legis, 1991.

Babbie, R. Earl. Métodos de Investigación por Encuestas. México.

Fondo de Cultura Económica, 1983

Blum, Milton y Naylor , James Psicología Industrial.

México. Ed.Trillas, 1992.

Bhushan, L.I. " A Study of Attitudes Toward Incentives in Two Industrial Units," Indian Journal of Behavior. 1976, 1(1), 1-8.

Casique, Alicia y López Francisco J. "La Satisfacción en el Trabajo"  
Laboral. Junio 1994, 6. 54-62.

Chacko, "Job and Life Satisfaction: a Casual Analysis of their relationship". Academy of Management Journal. 1983, 26 (1), 163-169.

- Chavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. México. Mc. Graw Hill. 2a Edición, 1992.
- Chruden, Herbert y Sherman, Arthur. Administración de Personal. México. Ed. Trillas, 1988.
- Chruden, Hernández, Sherman, Sverdlik, Administración de Personal México. Grupo Editorial Iberoamericana S.A. de C.V. 1986
- Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Océano, 1991.
- Encyclopaedia Británica Publishers, Inc. Enciclopedia Barsa México. Marzo, 1983.
- Etzioni, Organizaciones Modernas. México D.F. Editorial Limusa, 1988.
- French, Administración de Personal. México, D.F. Editorial Limusa, 1991.
- Garcia-Pelayo, Ramón y Gross Pequeño Larousse Ilustrado. México, D.F. Ediciones Larousse, S.A. 1983
- Hunt, John W. La Dirección del personal en la empresa. España Mc Graw Hill, 1993.

Jackson, Tim "The Cortez Story", Two Times.

February 1985, (2) 24-25.

J.W. Cosynas- Carr, "Satisfacción"

Enciclopedia Británica. 11ed. México. 1993.

Levin I. Richard. Estadística para Administradores. México. Prentice

Hall Hispanoamericana, S.A. 1988.

Manual de Inducción de Grúas Monterrey 1993.

Nash, Michael. ¿ Cómo incrementar la productividad del Recurso

Humano? México, D.F. Mc. Graw Hill, 1991.

Padua, Jorge Construcción y ordenamiento de conceptos: Marcos

conceptuales con referencia al fenómeno laboral. México, D.F.

1981.

Philips, Bernard. Sociología del concepto a la Práctica. México D.F.

Mc. Graw Hill, 1990.

Reddin, W. J. Efectividad Gerencial. México, D.F. Editorial Diana S.A.

1990.

- Robbins, Stephen P. Aministración teoría y práctica.  
México. Ed. Prentice -Hall, 1987.
- Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional.  
México. Ed. Prentice -Hall, 1988.
- Selecciones del Reader's Digest. La Fuerza de las Palabras.  
México, 1991.
- Smith C. Henry y Wakeley H. John. Psicología de la Conducta Industrial. México. Mc. Graw Hill, 1991.
- Strauss George y Sayles R. Leonard Personal: problemas humanos de la administración. México, D.F. Prentice Hall International. Colombia 1981.
- Weaver, C.V. "Sex differences in the determinants of job Satisfaction."  
Academy of Management Journal. 1978, 21 (2) 265-274.
- Werther B. William Jr. y Davis Keith Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Ed. Mc. Graw Hill, 1991.
- Wright, Hamilton. "Work Satisfaction and Age some evidence for the job change hypothesis". Social Forces. 1978, 54, 1140-1158.

902688

BIBLIOTECA  
UNIVERSIDAD DE MONTERREY