

✓

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL
LITORAL**

**ESCUELA DE POSTGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

✓
T
658.37
MAR e

TITULO : Estudio de casos sobre los niveles de necesidades del
empleado, en relación a la satisfacción del mismo en
algunas empresas de servicio de la ciudad de Guayaquil.

FECHA INICIAL : 18 de Agosto de 1995

FECHA TERMINO : 29 de Marzo de 1996

EJECUTORES : Ing. César Martín
Ing. Leonardo Cumba

DIRECTOR : Dr. Sergio Rueda

ESTADO : INFORME FINAL



Guayaquil - Ecuador

RESUMEN EJECUTIVO

Todos los empleados de una empresa juegan un papel muy importante dentro de sus sistema, por tal razón la organización debe estar preocupada por ellos, brindándoles todo tipo de beneficios que puedan satisfacer las necesidades del individuo; Maslow y Herzberg, nos plantean niveles de necesidades, en los cuales, hemos basado nuestro estudio.

El objeto de este estudio es proporcionar a los gerentes un marco de consulta para tomar decisiones con respecto a la manera como están manejando los satisfactores y su repercusión en el comportamiento del empleado en la empresa. El gerente observará los diferentes resultados por medio de cuadros, que le ayudarán, de una manera más rápida, con ideas para su futura decisión.

El estudio consiste en una descripción cuyo fin es conocer cual es la situación con respecto a la motivación, de una muestra de empleados y gerentes en empresas de Servicios de la ciudad de Guayaquil. La metodología utilizada es un estudio de casos mediante una investigación Científica del tipo descriptiva con la utilización de encuestas de opinión, y análisis numéricos de los resultados. Las conclusiones obtenidas nos dan una idea clara de puntos importantes a intensificar en el tratamiento de los Recursos Humanos tales como la necesidad de Reconocimiento y posibilidades de Promoción. Además nos deja clara una herramienta útil que puede ser aplicada a cualquier tipo de empresa, para determinar su situación actual en este campo.

ÍNDICE

I	INTRODUCCIÓN	3
	I.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	3
	I.2 OBJETIVOS	3
	I.3 JUSTIFICACIÓN	4
	I.4 ANTECEDENTES	5
II	MARCO TEÓRICO	6
III	METODOLOGIA	16
	III.1 DEFINICIÓN DE VARIABLES	17
	III.2 ELABORACIÓN DE ENCUESTAS	23
	III.3 MATRIZ DE CORRESPONDENCIA	25
IV	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	27
	IV.1 PERCEPCIÓN GENERAL DE EMPLEADOS	28
	IV.2 PERCEPCIÓN DE GERENTES	30
	IV.3 ANÁLISIS COMPARATIVO	32
	IV.4 ANÁLISIS POR CARACTERÍSTICAS	38
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
VI	BIBLIOGRAFÍA	80
VII	ANEXOS	82

I INTRODUCCIÓN

I.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El propósito de esta investigación es el de conocer cuales son los factores primordiales que motivan a los empleados en algunas empresas de servicio en la ciudad de Guayaquil.

I.1 OBJETIVOS

I.1.1 General

- * Determinar como se encuentran las necesidades del individuo según Maslow y Herzberg en relación con la satisfacción del empleado en la empresa.
- * Elaborar un medio de consulta para toma de decisiones.

I.1.2 Específico

- * Evaluar cual nivel de las necesidades según Maslow y Herzberg es el más afectado en los casos estudiados y su repercusión en el desarrollo de la empresa.

- * Comparación de la percepción del empleado con la del gerente.

I.2 JUSTIFICACIÓN

Con la información obtenida de este estudio se conocerá claramente cuales son los niveles de necesidades del empleado en el interior de las empresas estudiadas y en que grado se presenta cada uno, de esta manera los gerentes conocerán la situación de la organización y podrán tomar las medidas necesarias.

También los gerentes de las empresas donde se realicen las encuestas conocerán los factores motivacionales de sus empleados y si el método de administración que están usando es el apropiado.

Mediante este estudio se obtendrá una herramienta de fácil manejo para los gerentes que les ayudará en la toma de decisiones.

Gracias a esta investigación se podrá tener una idea de la verdadera situación interna de la empresa y dará la pauta para el desarrollo de otros estudios en otras áreas que no sea la de servicio, para que sirva de una herramienta de apoyo para los gerentes.

I.3 ANTECEDENTES

Los recursos humanos son la fuerza motriz de una empresa. Sin ellos la organización no sería tal, ni tendría rumbo o camino que seguir.

Una forma de medir la eficiencia de una organización es determinando el nivel de satisfacción de sus empleados. Esto implica un amplio conocimiento de los factores que los seres humanos consideran esenciales para su desarrollo. De aquí se origina el concepto de motivación dentro de la empresa.

A lo largo del tiempo las empresas se interesan cada vez más en la motivación del empleado y su desenvolvimiento dentro de la organización; esto ha ayudado al crecimiento de las mismas debido a un sistema de funcionamiento más eficaz.

En nuestro medio se desarrollan innumerables herramientas para tratar de conocer la percepción de los empleados en las empresas. Las compañías consultoras en especial ofrecen este servicio, sin embargo no existe un estudio que generalice las percepciones dentro de un grupo de empresas pertenecientes a un sector o a una localidad. Esto suena muy interesante en vista de que al tener acceso a un grupo mas numeroso, se pueden obtener resultados que interesen a más de una clase o grupo de lectores a la vez.

II. MARCO TEÓRICO

La empresa, que es una organización social con objetivos propios y motivada económicamente (Chiavenato 1988), recibe insumos de la sociedad en forma de personas, materiales, dinero e información, y transforma esos recursos en salidas de productos, servicios y recompensas a los miembros de la organización suficientemente grandes para mantener su participación; el dinero y el mercado constituyen el mecanismo de reciclaje de recursos entre la empresa y el ambiente. La misma especie de análisis puede hacerse en relación a todos los tipos de organizaciones sociales.

Igualmente, las personas son enfocadas como micro sistemas (Chiavenato,1988), con objetivos individuales propios y motivadas de modo diferente. Ellas también reciben insumos de la organización, en la forma de alicientes, recompensas o castigos e informaciones, perciben y procesan estos aspectos y producen comportamientos y actitudes, desempeñando sus tareas generalmente dentro de las organizaciones.

En una determinada empresa rigen modelos de comportamiento organizacional de acuerdo a la filosofía, las metas explícitas o implícitas, la calidad del liderazgo, la índole de las organizaciones formales e informales y la influencia del ambiente social. Estos sistemas se combinan en un sistema operativo que

interactúa con actitudes personales y factores situacionales para producir motivación en los empleados.

El comportamiento de las personas en una organización depende de factores internos (consecuentes de sus características de personalidad, como capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes interno y externo, de actitudes, de emociones, de valores, etc.) y externos (consecuentes de las características organizacionales, tales como sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de políticas, de la cohesión grupal existente, etc.).

Entre los factores externos (o ambientales) que influyen en el comportamiento de las personas se pueden incluir: las presiones del jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios en la tecnología utilizada por la organización, las demandas y presiones de la familia, los programas de entrenamiento y desarrollo empleados por la organización; las condiciones ambientales (tanto físicas, como sociales), entre otros.

La motivación de la persona (Davis y Newstrom, 1991) juega un papel muy importante. No es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. Es difícil definir el concepto de motivación que se ha utilizado en diferentes sentidos. De modo general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico (Stoner y Wankel, 1989). Ese impulso a la acción

puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) y puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo.

Cada modelo de comportamiento varía de acuerdo a la persona, de acuerdo con el tiempo, las necesidades y los deseos.

Una necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo (Chiavenato, 1988), causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado conduce al individuo a un comportamiento o acción, capaz de descargar la tensión o de librarlo de la falta de comodidad y de equilibrio. Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior, a su forma de ajuste al ambiente.

Las necesidades o motivos no son estáticos; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos (Chiavenato, 1988). Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Por otra parte, una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión o incomodidad.

La satisfacción de algunas necesidades es temporal, o sea, la motivación humana es cíclica y orientada por las diferentes necesidades, ya sean

psicológicas, fisiológicas o sociales. El comportamiento es casi que un proceso de resolución de problemas, de satisfacción de necesidades, cuyas causas pueden ser específicas o genéricas.

Jerarquía de necesidades según Maslow (Chiavenato, 1988).

Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

La jerarquía de las necesidades de Maslow es la siguiente:

- a) Necesidades Fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc.)
- b) Necesidades de Seguridad (protección contra peligro y privación)
- c) Necesidades Sociales (amistad, ingreso a grupos, etc.)
- d) Necesidades de estimación (reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor, etc.)
- e) Necesidades de Auto-realización (realización del potencial, utilización plena de talento individual, etc.)

Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

En líneas generales, la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

1. Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento. Apenas las necesidades no satisfechas, influyen sobre el comportamiento, dirigiéndolo hacia objetivos individuales.
2. El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. De inicio, el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño-actividad, el sexo, etc.
3. A partir de ahí, el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.

4. A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias: sociales, de estima y de auto realización. Sin embargo, cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de estima, y sólo cuando éstas son alcanzadas, surgen las necesidades de auto-realización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales, mientras que las de auto-realización son complementarias a las de estima. Los niveles más elevados de necesidad solamente surgen cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo. No todos los individuos logran llegar al nivel de las necesidades de auto-realización o a un nivel de necesidades de estima. Es una conquista individual.
5. Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las más bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades trazadas por Maslow. El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades; sin embargo las necesidades más elevadas tienen una activación predominante en relación con las necesidades más bajas.
6. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.), mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas.

La privación de una necesidad más baja hace que las energías del individuo se desvíen hacia la lucha por la satisfacción.

Modelo de factores de higiene-motivación de Herzberg

Hasta el momento se ha hablado de los niveles de necesidades según Maslow, el cual fundamenta su teoría en la motivación de las diferentes necesidades humanas. Para estudiar el comportamiento del individuo en el trabajo se revisará el enfoque según Herzberg (Chiavenato, 1988), el cual fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo.

En un estudio realizado Herzberg y otros comprobaron la evidencia de que deben considerarse dos factores distintos en la satisfacción del cargo. Un conjunto de factores al que denomino satisfacciones, provoca satisfacción con el cargo y con las aparentes mejoras en el desempeño. Esos factores generalmente hacen parte integral del desempeño del cargo y están relacionados con las necesidades más elevadas de jerarquía de Maslow. Los factores satisfactorios o motivadores son : realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y trabajo en sí.

El otro conjunto de factores que denominó higiénicos o insatisfactorios tiende actuar en una dirección negativa. Si esos factores se sitúan en un nivel por debajo del adecuado en términos de expectativas de los empleados, podrán causar insatisfacción. Mejorando esos factores o las condiciones se puede

remover la insatisfacción. Aún más elevando las condiciones por encima de ese nivel adecuado, no se obtiene ninguna satisfacción y ningún desempeño elevado asociado con ella. Mientras los valores satisfactorios son intrínsecos, los insatisfactorios son periféricos y extrínsecos en relación con el cargo en sí. Aún siendo óptimos, esos factores apenas evitan la insatisfacción, pero cuando son precarios, provocan insatisfacción.

Esos factores Higiénicos o insatisfactorios están relacionados con los tres niveles inferiores de la jerarquía de Maslow e incluyen: condiciones de trabajo y comodidad, políticas de administración y de organización, relaciones con el supervisor, competencia técnica del supervisor, salarios, seguridad en el cargo, relaciones con los colegas.

Herzberg considera que tanto el ambiente externo como el trabajo en sí son factores importantes en la motivación humano. Pero, apenas si el ambiente en que el empleado trabaja y las circunstancias externas que los rodean han sido realizados por la gran mayoría de las organizaciones. En resumen, sobresalen más las condiciones que lo rodean y lo que recibe externamente en cambio de su trabajo, que el trabajo propiamente dicho.

En la práctica el enfoque de Herzberg enfatiza aquellos factores que, tradicionalmente, son descuidados y despreciados por las organizaciones en favor de los factores insatisfactorios, en los intentos por aumentar el desempeño y la satisfacción del personal.

Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow, en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente pequeño efecto motivacional cuando el nivel de vida es alto. Los enfoques de Maslow y de Herzberg presentan algunos puntos de concordancia que permiten una configuración más amplia y rica respecto de la motivación del comportamiento humano. No obstante, presentan también importantes diferencias. Como se podrá notar en el diagrama adjunto. Mientras que Maslow afirma que cualquier necesidad puede ser motivadora de comportamiento, si es relativamente insatisfecha, Herzberg destaca que apenas las necesidades más elevadas actúan como motivadoras, y que un trabajador puede simultáneamente tener insatisfechos las necesidades motivadoras y las higiénicas. Se puede asegurar que las necesidades más elevadas son motivadoras porque las necesidades más bajas están relativamente satisfechas. Pero Herzberg presenta alguna evidencia de que, aún en servicios de bajo nivel, donde las necesidades más bajas son menos satisfechas, las necesidades elevadas son percibidas por los empleados como motivadoras.

**JERARQUIA DE LAS
NECESIDADES SEGUN MASLOW**

MODELO HERZBERG

Necesidades de autorealización		El Trabajo en sí Responsabilidad Progreso Crecimiento
Necesidades de ego (estima)		Realización Reconocimiento Status
Necesidades sociales		Relaciones interpersonales Supervisión Colegas y subordinados
Necesidades de seguridad		Supervisión técnica Políticas admin. y empres. Seguridad en el cargo
Necesidades fisiológicas		Condiciones físicas de trabajo Salario Vida Personal

III. METODOLOGIA

En base a los objetivos planteados, debemos encontrar y justificar la metodología a utilizarse. Nuestra Investigación Científica es del tipo descriptiva, por lo tanto nuestro propósito es el de determinar las propiedades importantes del grupo en cuestión. El medio elegido para la recolección de datos son las encuestas de opinión, cuya función es la de medir el comportamiento o la reacción de las personas en base de variables determinadas.

Durante la realización del estudio, se desarrollaron cuatro herramientas primordiales que describimos a continuación :

1. Buscar una aproximación teórica de las percepciones que motivaron el estudio, esto se logró a través de las teorías de Maslow y Herzberg.
2. En base al fundamento anterior, se procedió a la definición de las variables que se deseaban medir.
3. Para traducir la percepción del encuestado respecto a estas variables, se procedió a la elaboración de cuestionarios y cuadros que relacionan cada pregunta con una o más variables.
4. Por último se procedió al ordenamiento, cuantificación y análisis de los resultados obtenidos, utilizando para ello las herramientas disponibles como computadoras y presentándolos en gráficos y cuadros específicos para cada caso.

III. 1 DEFINICIÓN DE VARIABLES

Las variables que a continuación se van a mencionar fueron tomadas de acuerdo al planteamiento de Herzberg, del individuo dentro de una organización, basadas en los niveles de jerarquía según Maslow.

1. VIDA PERSONAL

Definición

Nivel económico y social del empleado fuera de la empresa.

Forma de Percepción

Medición de nivel económico de vida de la persona traducido en base a pertenencias y otros factores.

Nivel de satisfacción personal con su forma de vida.

2. SALARIO

Definición

Remuneración otorgada a cambio del tiempo y esfuerzo en una organización.

Forma de Percepción

Medición de nivel comparativo de sueldos con empresas y cargos similares

3. CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO

Definición

Entorno físico que rodea a los miembros de la organización.

Forma de Percepción

Medición de niveles de “confort” general del lugar de trabajo.

4. SEGURIDAD

Definición

Tranquilidad procedente de la ausencia de peligro dentro de la empresa.

Forma de Percepción

Medición de nivel de estabilidad en su puesto que considera existe en la empresa.

5. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS Y

EMPRESARIALES

Definición

Conjunto de normas y disposiciones bajo las cuales se desenvuelve la empresa.

Forma de Percepción

Medición de eficiencia administrativa.

Niveles de libertad operativa del empleado.

6. SUPERVISIÓN

Definición

Nivel de seguimiento y control de las actividades de los empleados de la organización.

Forma de Percepción

Medición del nivel de control que tiene el empleado en sus labores.

7. RELACIONES CON SUBORDINADOS

Definición

Interacción entre una persona y sus dependientes en una organización.

Forma de Percepción

Medición de la calidad de trabajo ejecutada por los subordinados.

8. RELACIONES CON IGUALES

Definición

Interacción entre una persona y sus similares en una organización.

Forma de Percepción

Medición del nivel de cumplimiento del trabajo ejecutado por el departamento.

9. RELACIONES CON SUPERIORES

Definición

Interacción entre una persona y sus superiores en una organización.

Forma de Percepción

Medición del nivel de apertura del empleado hacia sus superiores.

Existencia de canales de comunicación entre el empleado y sus superiores.

10.STATUS

Definición

Rango que ocupa un individuo respecto a otros en la organización.

Forma de Percepción

Medición del conocimiento de la importancia del puesto dentro de la organización.

11.RECONOCIMIENTO

Definición

Afirmación de un logro o hecho importante por parte de los demás miembros de la organización.

Forma de Percepción

Medición de nivel de información interna de los logros dentro de la organización

12.PROMOCIÓN

Definición

Cambio de un empleado a una posición con mayor responsabilidad y a nivel más alto.

Forma de Percepción

Medición de frecuencia de promociones en la empresa.

13.RESPONSABILIDAD

Definición

Obligación de un empleado ante su empleador de desempeñar correctamente funciones acorde a la naturaleza de su puesto.

Forma de Percepción

Medición de nivel de delegación de responsabilidad en la empresa.

14.TRABAJO EN SI MISMO

Definición

Actividades relacionadas con la naturaleza del trabajo.

Forma de Percepción

Medición de nivel de interés con el trabajo.

Medición del nivel de aprecio del empleado hacia la empresa.

15.LOGRO

Definición

Cumplimiento exitoso de alguna meta, misión o tarea dentro de la organización

Forma de Percepción

Medición de nivel de auto confianza del empleado.

Medición del nivel de libertad operativa del empleado.

III.3 ELABORACIÓN DE ENCUESTAS

Una vez que hemos obtenido las variables principales que queremos medir, nuestro siguiente paso es definir la herramienta a utilizarse para este efecto.

Se decidió la elaboración de encuestas de opinión con el carácter personal y diseñadas para ser contestadas sin la presencia de un encuestador. Cada una de las preguntas formuladas en esta encuesta se basa en las formas de percepción encontradas en la sección anterior para cada variable.

Las encuestas fueron distribuidas en ocho empresas de Servicios de las cuales, tres se dedican al mantenimiento e instalaciones de sistemas de cómputo, otras tres realizan construcciones y montajes de sistemas de control industriales y dos prestan servicios de Telecomunicaciones. Un factor en común de las ocho empresas de servicios es que tratan con tecnología Electrónica de punta.

Los nombres de las ocho empresas se guardan en reserva a pedido de las mismas.

Para tener concordancia con los objetivos, se plantean dos modelos de encuestas, una dirigida para los empleados y otra

diseñada para ser contestada por los gerentes de personal o Generales de acuerdo al caso.

En cada encuesta se agrega información adicional que nos sirve para la clasificación y posterior análisis de resultados. Las preguntas están hechas de manera clara y comprensible, y de tal forma que no incomoden al encuestado, además cada una de ellas se refiere a un solo aspecto o relación lógica.

El contenido de las preguntas que forman la encuesta, varía de acuerdo a los aspectos que se quieren medir. Se utilizan preguntas del tipo Cerradas en las cuales presentamos a los sujetos las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a éstas.

Se trata de que cada pregunta corresponda a cada variable que se quiere medir, aunque en ocasiones , como veremos luego, una pregunta puede afectar a más de una variable. Por último anotamos que para efectos de análisis estadístico se han codificado las respuestas de los sujetos a las preguntas del cuestionario.

Las encuestas las encontramos en el Anexo No.1

III.4 MATRIZ DE CORRESPONDENCIA

Teniendo a la mano las preguntas que conforman la encuesta, nuestro siguiente paso es elaborar una matriz de correspondencia por encuesta para determinar en que grado se afecta cada variable con la respectiva pregunta.

Lo que se hace en esta Matriz de Correspondencia, es asignar una escala ascendente de valores numéricos a la importancia de cada pregunta sobre todas las variables. Utilizamos la escala:

2 = mínimo,

4 = medio,

6 = máximo.

Esto nos ayudará a visualizar la interrelación entre las preguntas y variables y de esta forma entender mejor los resultados que se presenten.

MATRIZ DE CORRESPONDENCIA
PREGUNTAS PARA EMPLEADOS

VARIABLES PREGUNTA No.	Vida	Sal.	Cond. Fis.	Segu	Pol. Adm.	Sup.	Rel. Sub.	Rel. Igu.	Rel. Sup.	Stat.	Reco.	Prom.	Resp.	Trab.	Logro
1	6	6													
2		6													
3			6	2						2	2			4	
4	2		4	6										4	
5	2			6	4										
6				4	6									2	
7					6										
8					4	6									
9					2	6	4		4						
10						2	6								
11								6							
12					2	2			6						
13	2									6	4				4
14					4						6				
15					4							6			
16			2			2			2				6	6	
17			2											6	4
18										2	2		4	4	6

ESCALA 2-4-6

MATRIZ DE CORRESPONDENCIA
PREGUNTAS PARA GERENTE

VARIABLES PREGUNTA No.	Vida Per.	Sal.	Cond. Fis.	Segu	Pol. Adm.	Sup.	Rel. Sub.	Rel. Igu.	Rel. Sup.	Stat.	Reco.	Prom.	Resp.	Trab.	Logro
1	6	6													
2			6							2	2			4	
3	2		4	6										4	
4	2			6	4										
5					6										
6				4	6									4	
7					4	6									
8					4	6								2	
9						6		2	2					2	
10								6						2	
11						4	6		6						
12										6					
13	2				4						6	6			4
14					2						6				
15					4							6	6	4	
16										2	2		4		6

ESCALA 2-4-6

IV. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se tomaron muestras de ocho empresas de Servicios de la ciudad de Guayaquil, lo que nos arroja como totales :

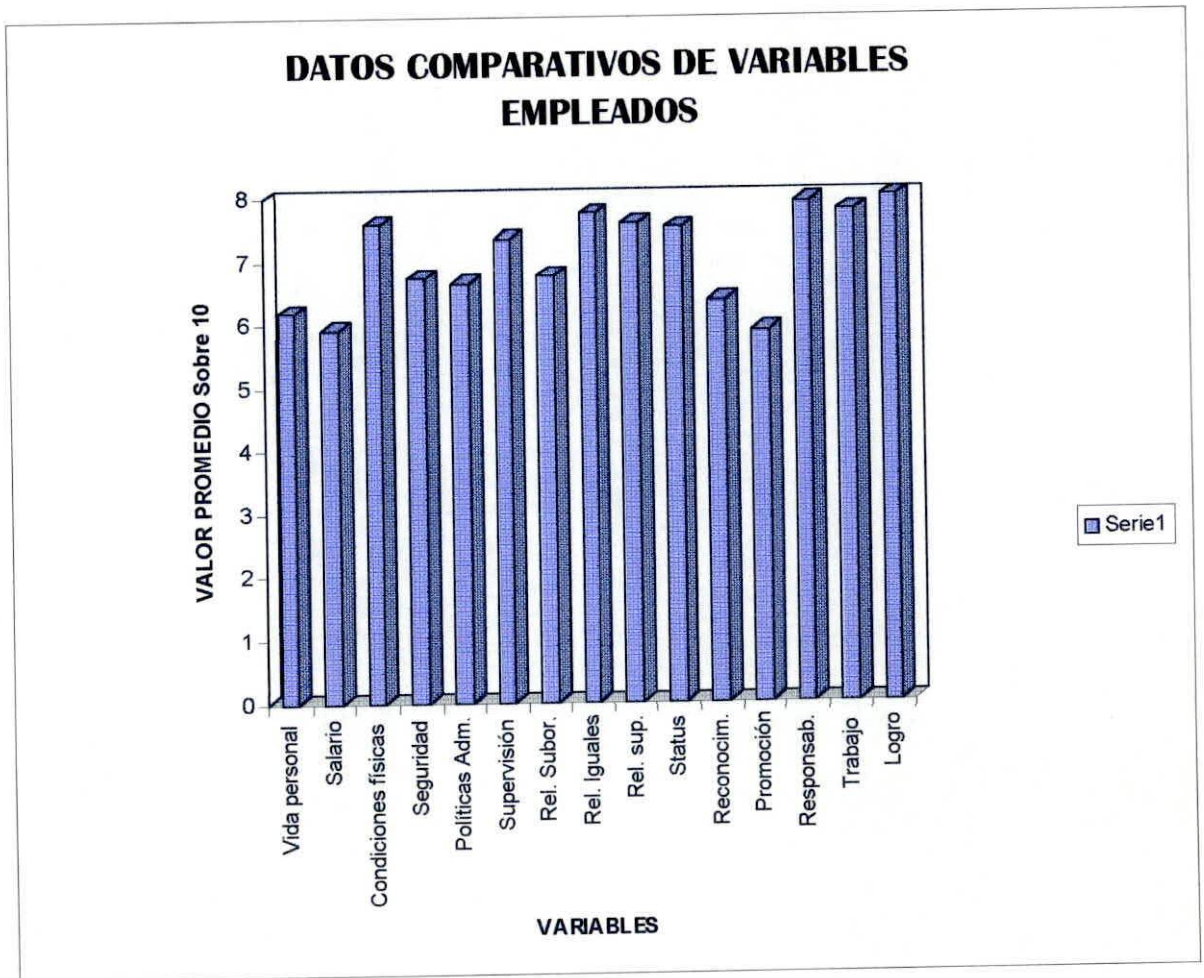
- 105 Trabajadores encuestados
- 8 Gerentes encuestados.

Una vez recopilados los datos, procedemos a la realización del análisis de resultados basándonos en dos aspectos. Primero examinaremos la tendencia del total de encuestados, determinaremos cuales son las variables críticas y cuales son las necesidades que han sido satisfechas. Compararemos la percepción de los Empleados versus la de los Gerentes. Por último presentaremos un análisis diferenciando las respuestas por diversas características comunes a los encuestados.

En el Anexo No. 2 se describe con detalle la metodología utilizada para la cuantificación y presentación de los resultados para la percepción general de los empleados y de los gerentes.

IV.1 PERCEPCIÓN GENERAL DE EMPLEADOS

Procesando la información como se explica en el Anexo No. 2 obtenemos el siguiente cuadro donde se grafica, a juicio de los empleados, en que grado en base 10 se encuentran satisfechos con respecto a cada variable



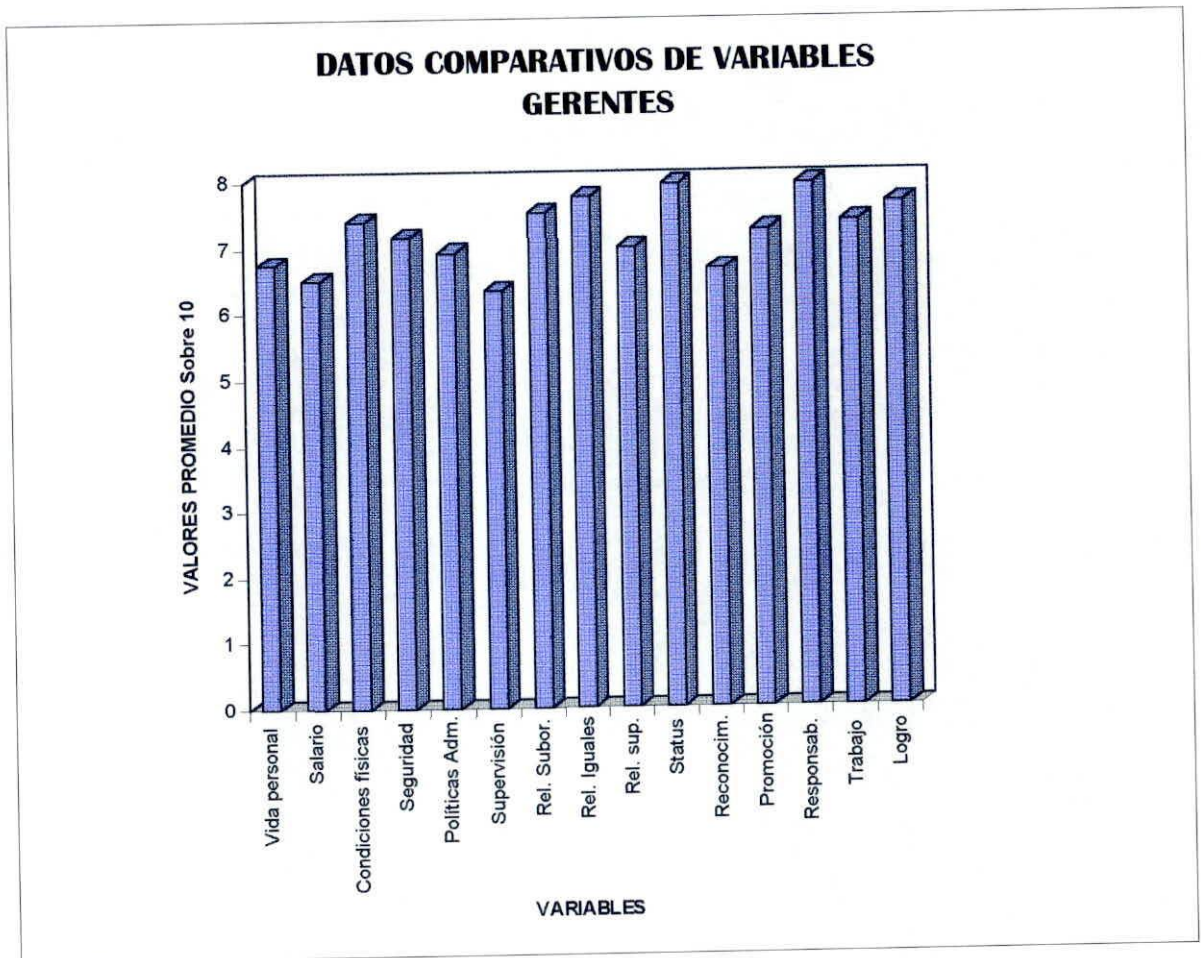
En este cuadro podemos notar cuales son las variables que los empleados consideran, en promedio, las mayor y menormente

atendidas en sus empresas. Notamos que la variable mas insatisfecha es la de Promoción , junto con el Salario y la Vida Personal, mientras que los Niveles más altos se logran en el Logro y la Responsabilidad.

Esto nos da una idea de que el trabajador no se siente contento con su salario ni con su nivel de vida, y tampoco ve en el sector de Servicios una gran posibilidad de reconocimiento y Promoción. Por otra parte está muy comprometido con su trabajo e identificado con el servicio que presta.

IV.2 PERCEPCIÓN DE GERENTES

En este punto se presenta un análisis similar al anterior donde observaremos la percepción de los Gerentes sobre las mismas variables. En el anexo No. 2 se muestran los cálculos realizados para mostrar el siguiente grafico que da una calificación sobre 10 a cada variable :



La variables más bajas para los Gerentes son la Supervisión, el Salario y el Reconocimiento, mientras que las más altas son el Status, la Responsabilidad y las relaciones con Compañeros.

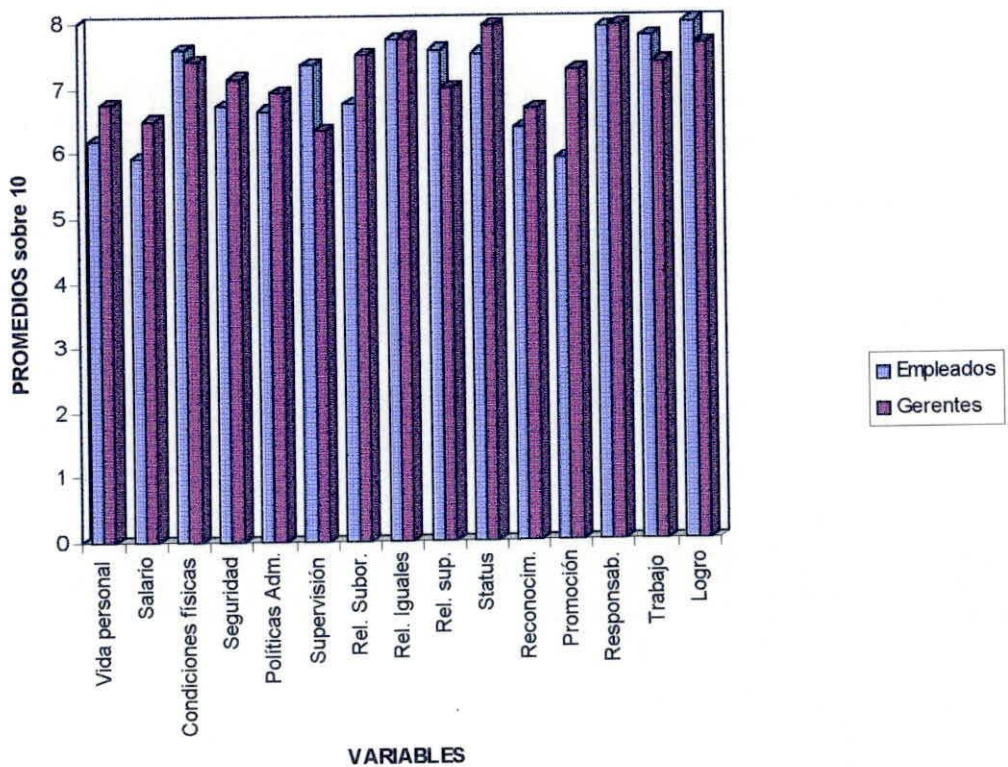
Aquí podemos ver como los empresarios son concientes de que el nivel salarial en sus empresas es bajo en comparación al medio, cosa igual ocurre con las aspiraciones que percibe para sus empleados. Estos resultados corresponden a una muestra de empresas de Servicio, es muy probable que de realizarse la muestra en otro espacio, esta percepción será diferente.

Por otra parte, los gerentes perciben un alto sentimiento de identificación con la empresa. Ellos sienten que sus empleados están muy orgullosos de pertenecer a sus empresas. este punto se confirma con el alto sentimiento de responsabilidad que ve el gerente asignado a sus empleados.

IV. 3 ANÁLISIS COMPARATIVO

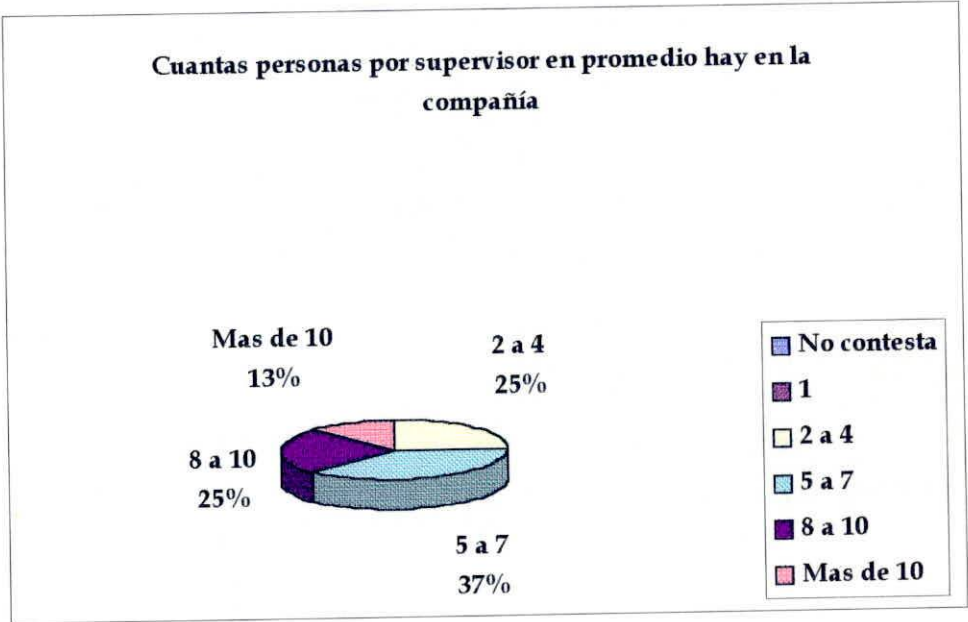
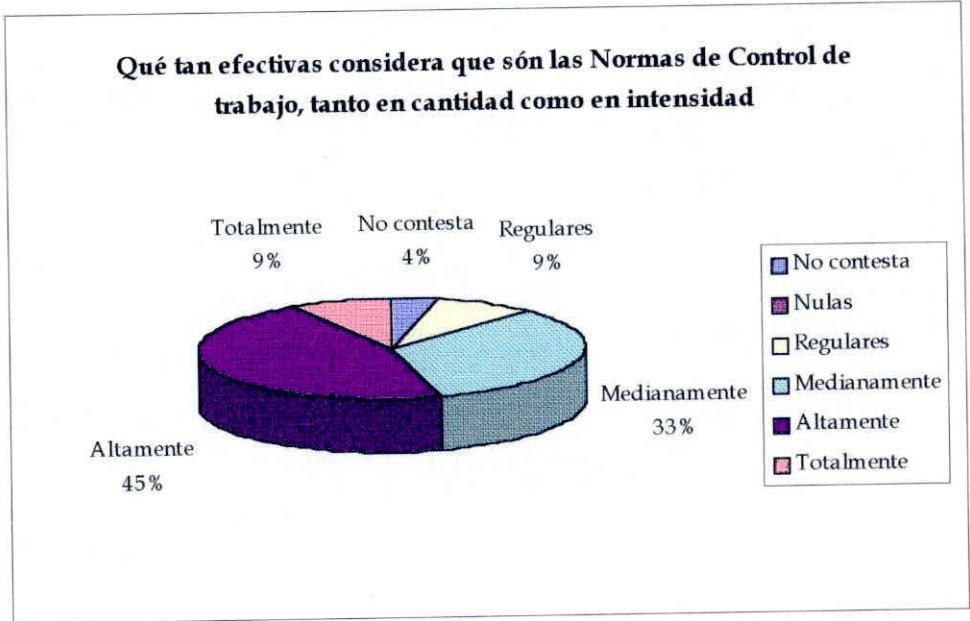
A continuación se presenta un cuadro comparativo donde observamos la percepción de los Empleados y los Gerentes sobre las mismas variables

CUADRO COMPARATIVO GERENTES VS. EMPLEADOS



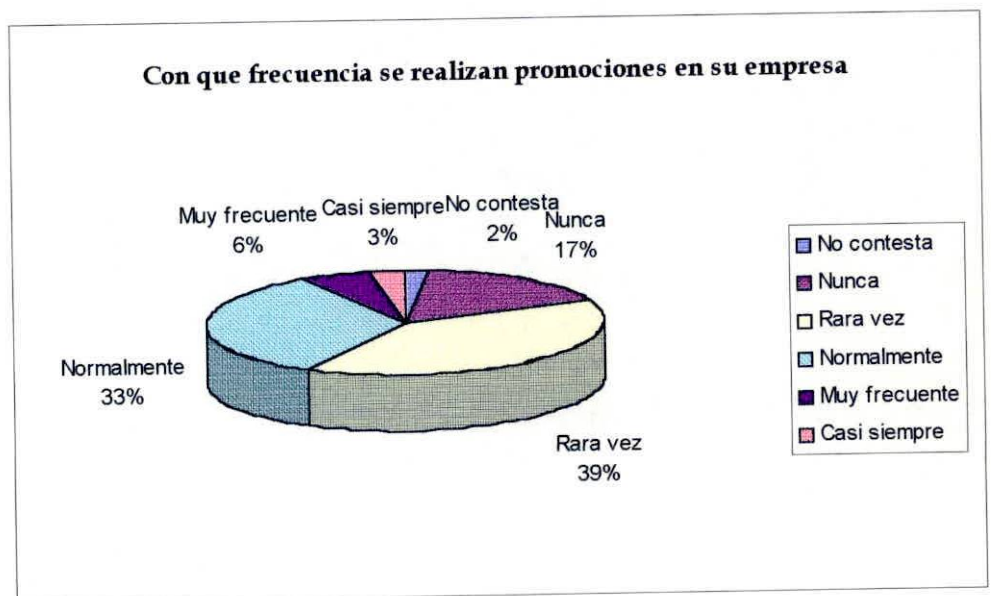
En este cuadro podemos observar algunas diferencias entre la percepción del Gerente y de los Empleados sobre temas parecidos.

Una de las variables en la que hay mayor discordancia es la Supervisión. El siguiente cuadro es el resultado de la pregunta 9 para los empleados, y a continuación aparecen los resultados de la pregunta 9 para Gerentes:

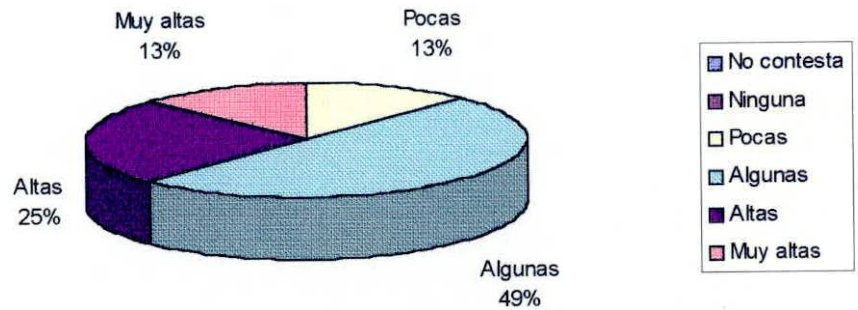


En este punto, podemos notar que los empleados consideran en un alto porcentaje efectivas las normas y políticas de Supervisión, es decir sienten que su trabajo es controlado y guiado por alguien y no estan solos contra la corriente. Como vemos, por la apreciación de los gerentes, esto lo logran con muy pocos supervisores por personas, en su mayoría de 5 a 7 personas por supervisor. Esto nos indica que este puede ser un estandard acpetable de cantidad de supervisión, acompañado de normas y políticas que permitan el efectivo desarrollo de los objetivos.

Otra variable muy afectada es la de Promoción. A continuación presentamos los resultados de la pregunta 14 de Empleados y la 13 de Gerentes:



Que perspectivas de ascensos existen en su empresa.

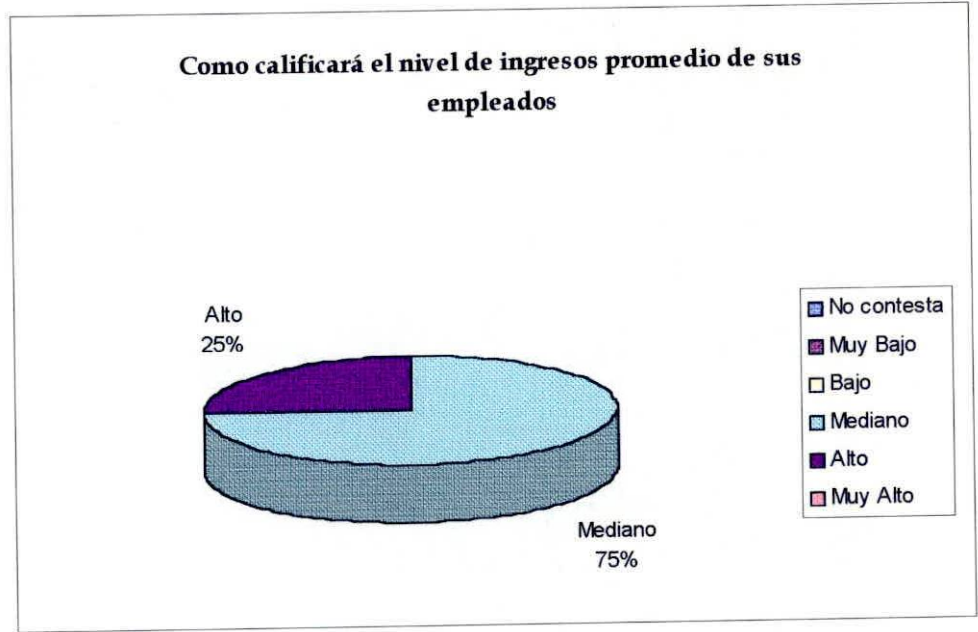
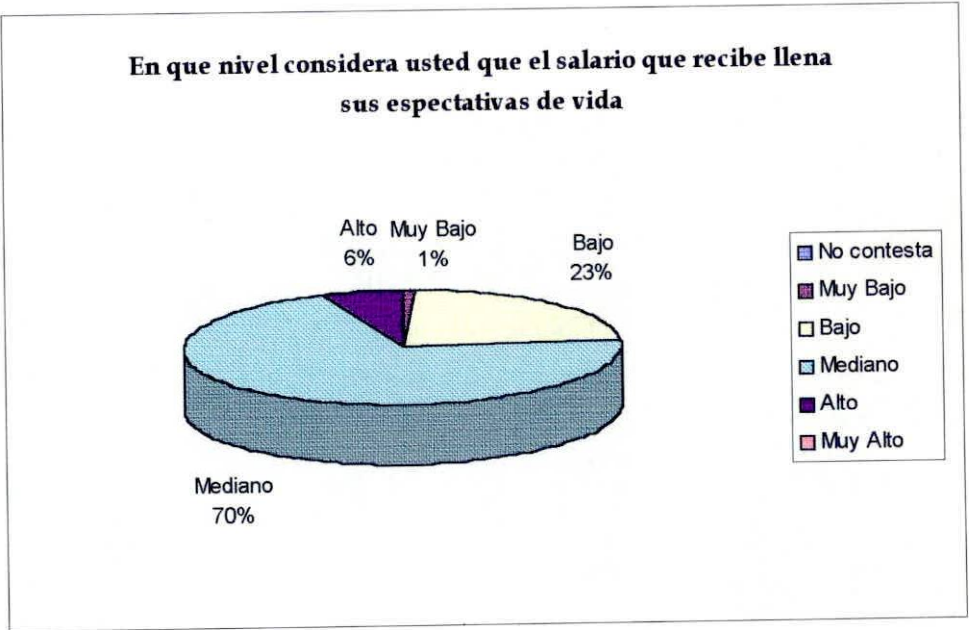


Aquí notamos claramente la diferencia de pensamiento. Mientras que los empleados en su gran mayoría piensan que es muy raro conseguir una promoción, los Gerentes otorgan a esta posibilidad un nivel medio tendiendo a alto. Esto nos indica claramente que el sentimiento general de los empleados en este sector es el de resignarse a permanecer mucho tiempo en el mismo puesto.

Los niveles salariales y de Vida personal, que tiene en mente el Gerente difieren mucho de lo que sus empleados piensan. Veamos a continuación los resultados de la primera pregunta en

ambas

encuestas:



Si bien es cierto ambos mantienen una tendencia tipo mediana, los Gerentes consideran la existencia de grupos con alto nivel de ingresos, mientras que una buena parte de los empleados considera la existencia de salarios muy bajos .

Dos variables tuvieron una aceptación bastante similar por parte de los dos grupos, estas son Relaciones con Compañeros y Responsabilidad, lo cual nos indica que en estos campos los esfuerzos hechos por la gerencia han llegado plenamente a los empleados.

IV.4 ANÁLISIS POR CARACTERÍSTICAS

Uno de los objetivos primordiales de este estudio, es el de mostrar los niveles de necesidades más afectados de los empleados y su repercusión en el desarrollo de la empresa. Para poder aclarar lo anterior, necesitamos efectuar un análisis por características que nos permita encontrar en que campos específicos están ocurriendo nuestros problemas.

Al momento de realizar las encuestas, se decidió conocer de cada encuestado algunas características importantes para su posterior clasificación. Para este fin escogimos dos grupos primordiales de características. Las primeras personales, que son características propias de cada individuo, y las segundas institucionales, que son características propias de la empresa donde trabaja. Las características escogidas son :

Características Personales :

- Edad,
- Sexo,
- Educación,
- Años de trabajo en la empresa.

Características Institucionales :

- Antigüedad de la empresa,
- Cantidad de empleados,

- Existencia de departamento de Personal.

Dentro de las características personales escogimos edad, sexo y educación por ser las más comunes y a la vez las más diferenciadoras entre grupos humanos. Se escogió también la antigüedad dentro de la empresa puesto que estamos tratando precisamente de factores motivacionales dentro de ella y este caso es un campo muy atractivo de analizar.

En cuanto a las características Institucionales, se las escogió en base a que la antigüedad de la empresa y la cantidad de empleados son factores externos del individuo que definen su pensamiento de la institución. El hecho de preguntar sobre la existencia de un departamento de personal, fue atractivo desde el punto de vista de poder medir que tan efectivos son estos departamentos para la percepción de los empleados.

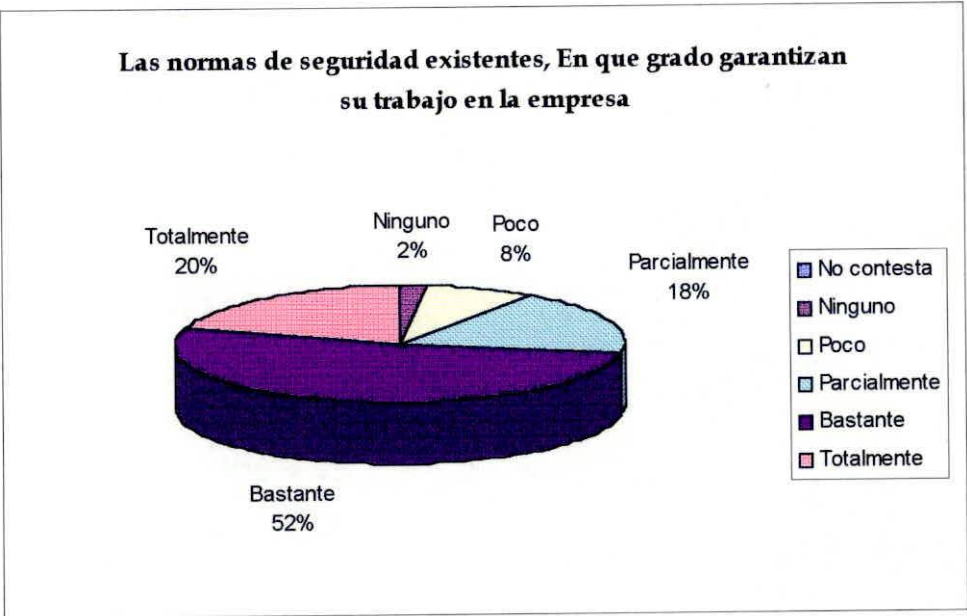
A continuación se presentan las clasificaciones, comenzando primero con las características personales para finalizar con las institucionales.

IV.4.1 POR EDAD

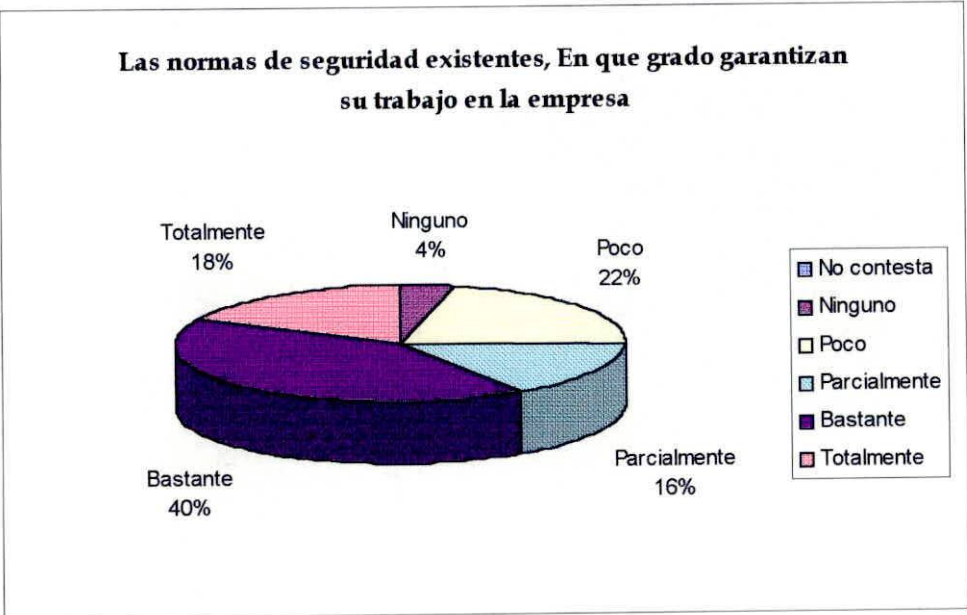
En esta clasificación se han dividido en dos grupos, los empleados entre 18 y 27 años, y los que son mayores de 27 hasta 42 años, como se puede observar en los siguientes gráficos:

Pregunta 4

Entre 18 y 27 años



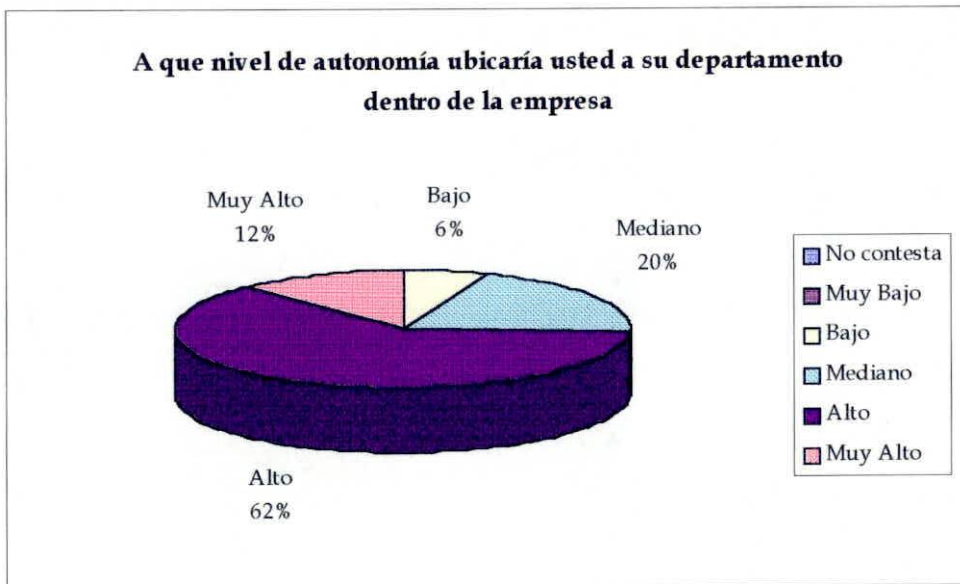
Mayores de 27 hasta 42 años



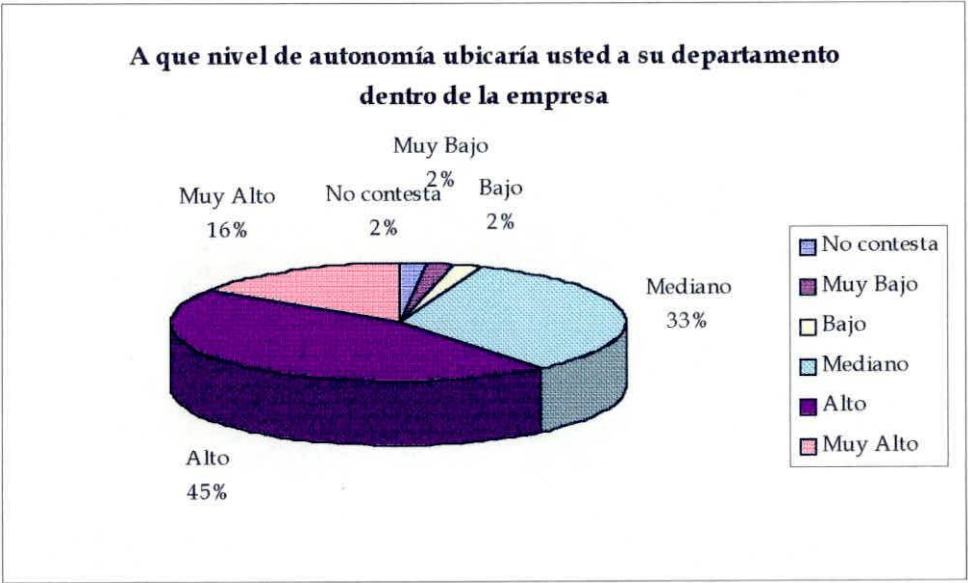
En cuanto a las normas de seguridad que las empresas ofrecen a sus empleados, los jóvenes en un 72% y los mayores en un 58% opinan que son bastante y totalmente satisfactorias. Además cabe anotar que entre los dos grupos 14% más de empleados mayores opinan que son poco satisfactorias en comparación con los empleados jóvenes.

Pregunta 8

Entre 18 y 27 años



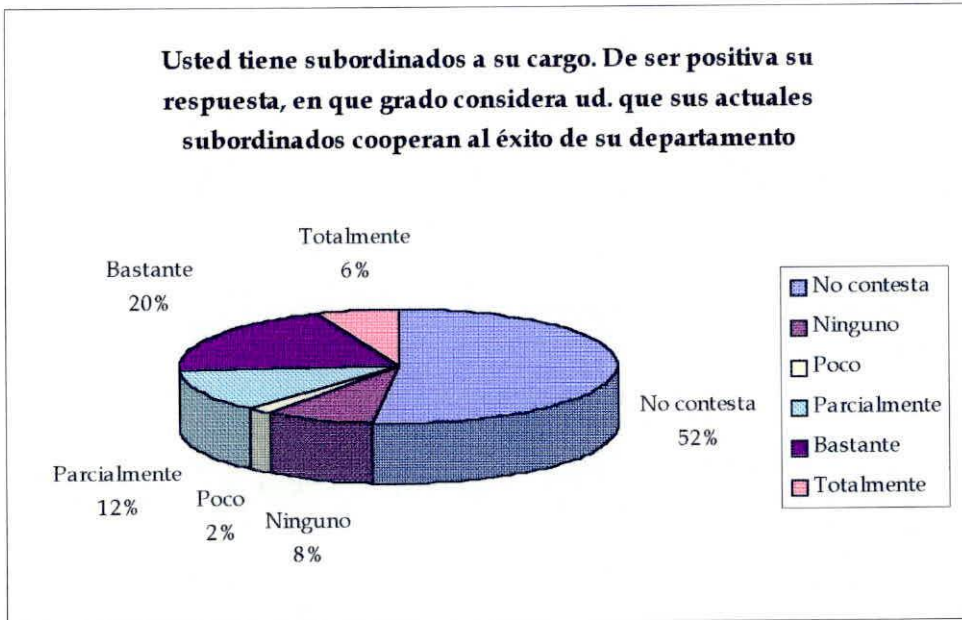
Mayores de 27 hasta 42 años



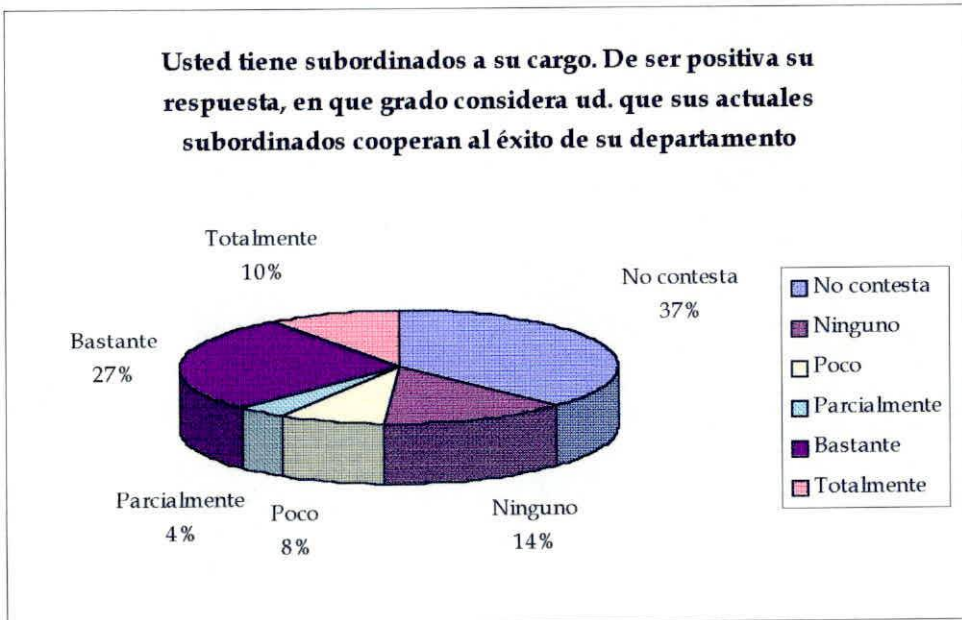
Como se puede observar el 74% de los empleados jóvenes consideran a su departamento con un alto y muy alto nivel de autonomía contra un 61% de los empleados mayores porque el 33% consideran que es de mediano nivel.

Pregunta 10

Entre 18 y 27 años



Mayores de 27 hasta 42 años



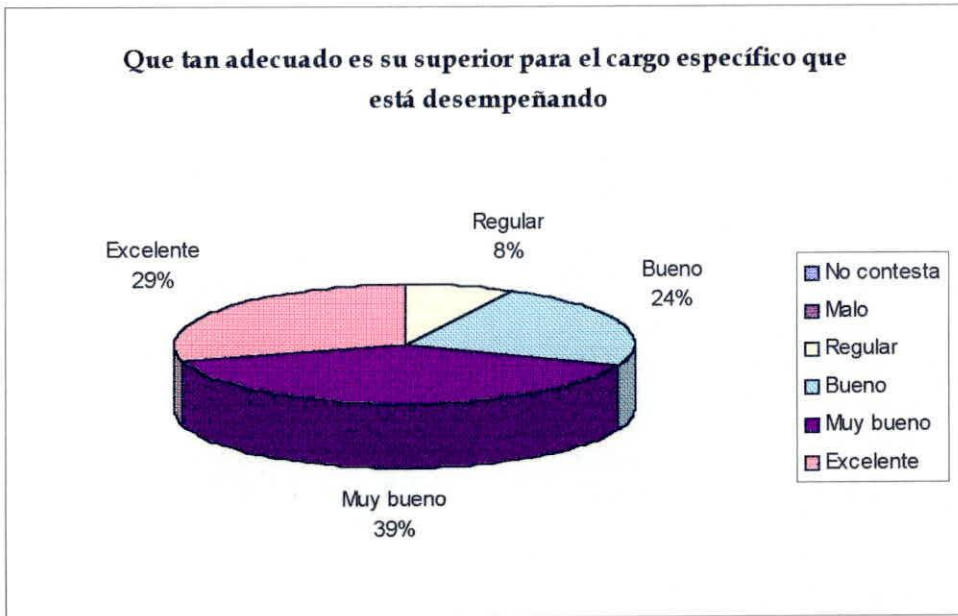
Los empleados jóvenes en un 52% no contestaron la pregunta y los mayores en un 37%. Lo cual permite observar el nivel de supervisión para cada grupo.

Pregunta 12

Entre 18 y 27 años



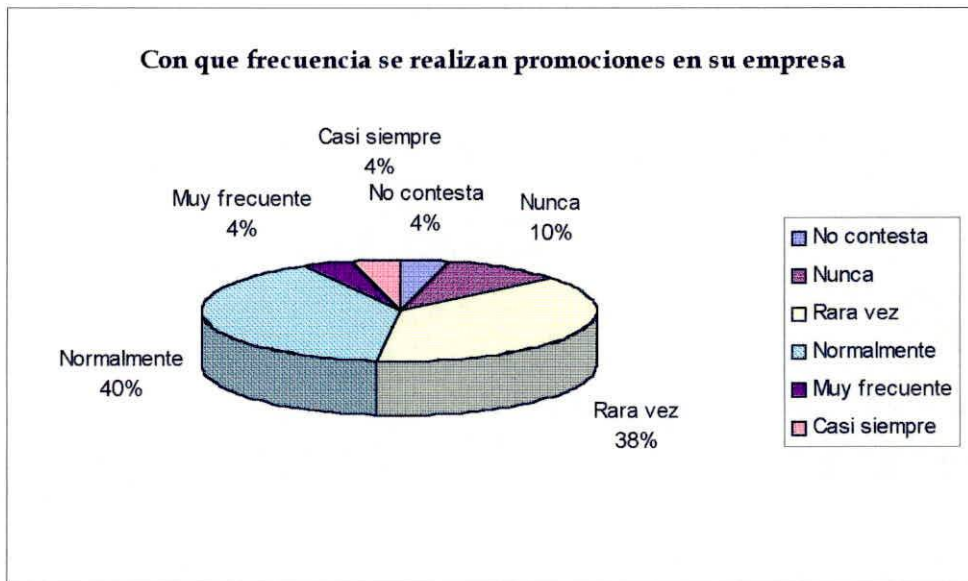
Mayores de 27 hasta 42 años



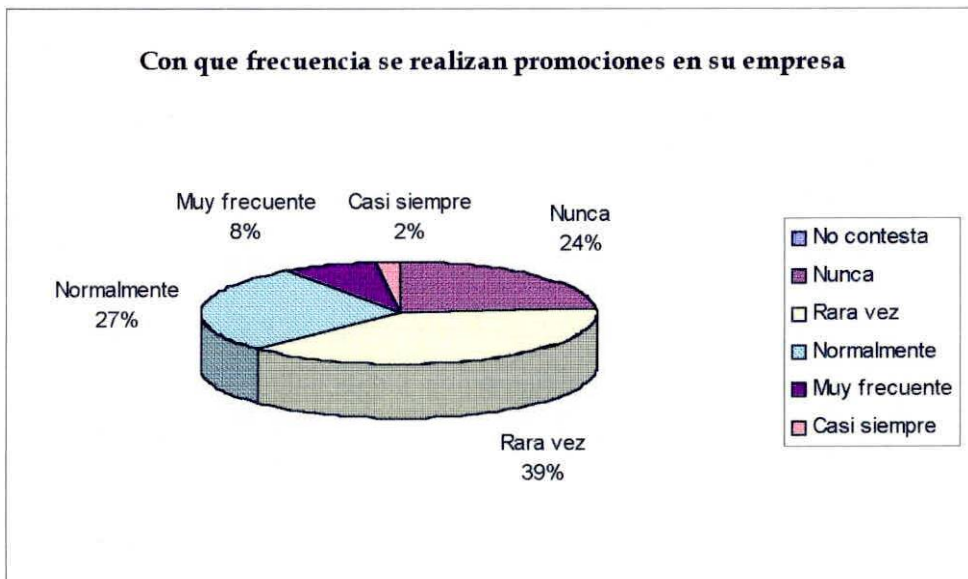
De los empleados jóvenes el 86% califica a su superior entre excelente y muy bueno y apenas el 10% lo califica como bueno, mientras que en los empleados mayores el 24% lo califica como bueno a su superior. Lo cual nos indica que la relación con los superiores es mejor en empleados jóvenes que en los mayores.

Pregunta 14

Entre 18 y 27 años



Mayores de 27 hasta 42 años



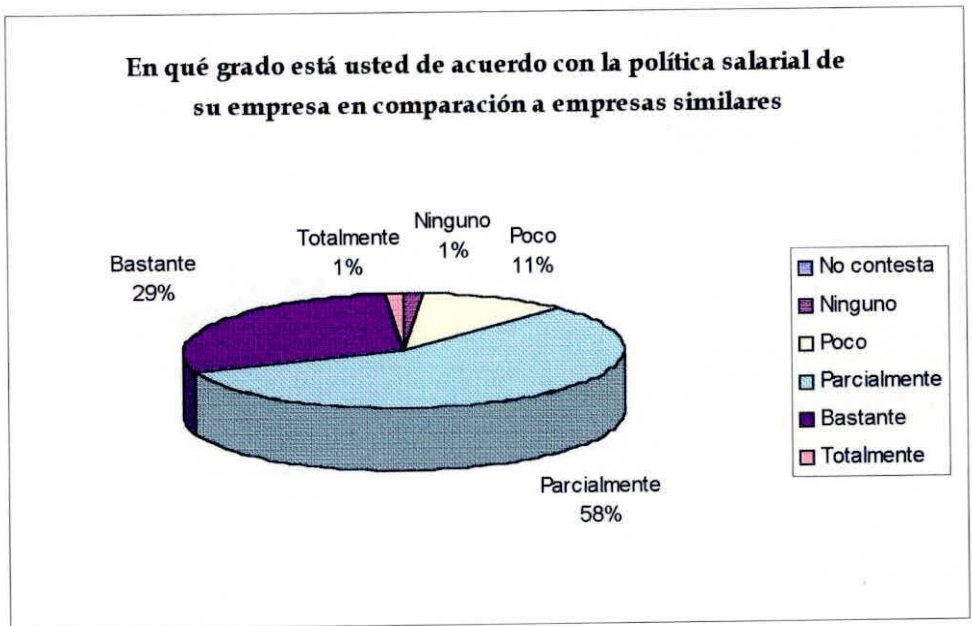
Los empleados jóvenes en un 40% opinaron que normalmente se realizan promociones y en un 10% que nunca se realizan, mientras que los empleados mayores lo hicieron en un 27% y en un 24% respectivamente. Lo cual nos indica que se realizan más promociones con empleados jóvenes que con mayores.

IV.4.2 POR SEXO

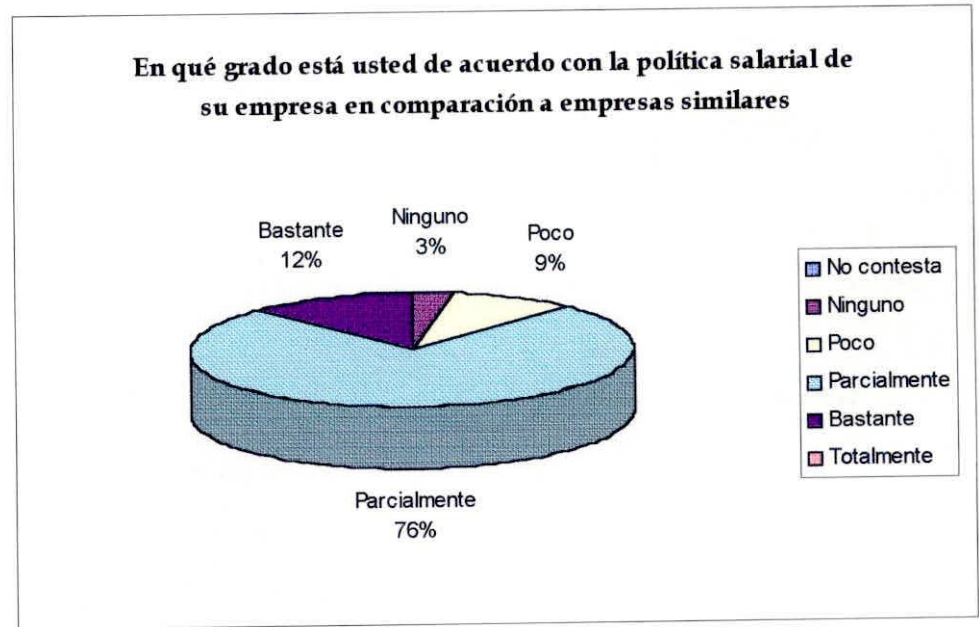
Para esta clasificación se tienen dos grupos hombres y mujeres:

Pregunta 2

Hombre



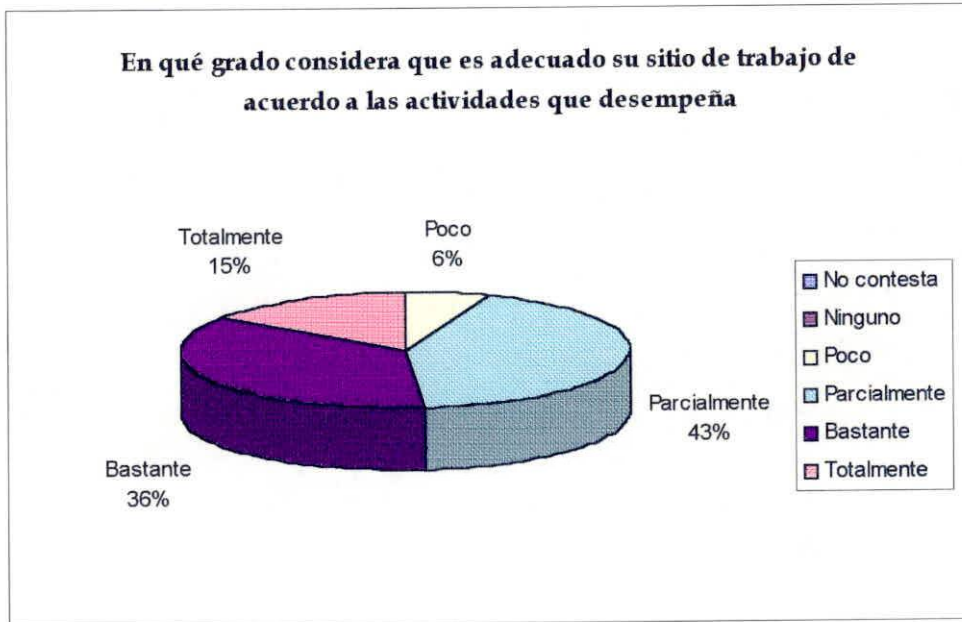
Mujer



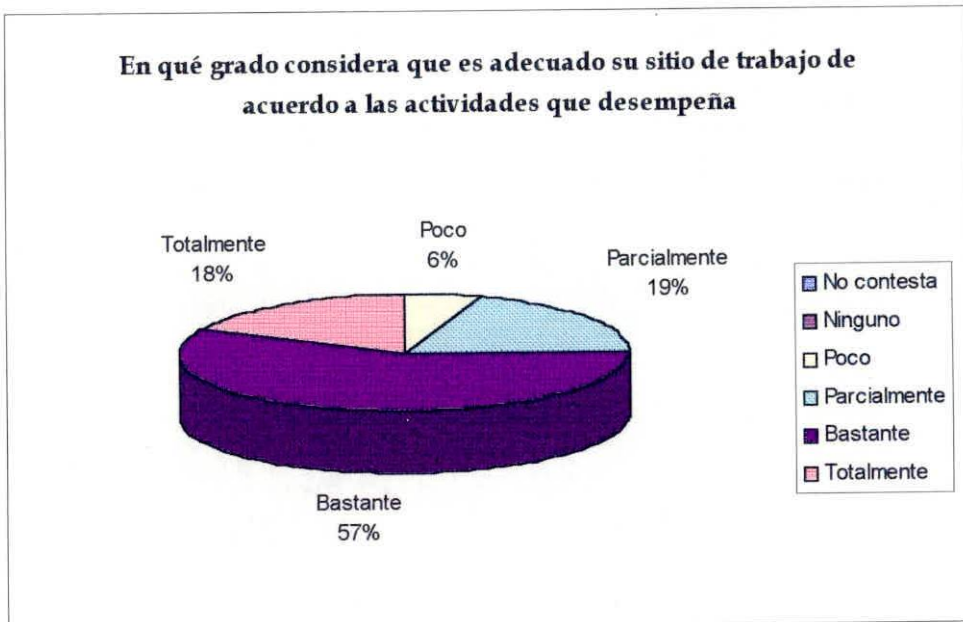
Como se puede observar los hombres están mas de acuerdo con la política salarial que las mujeres.

Pregunta 3

Hombre



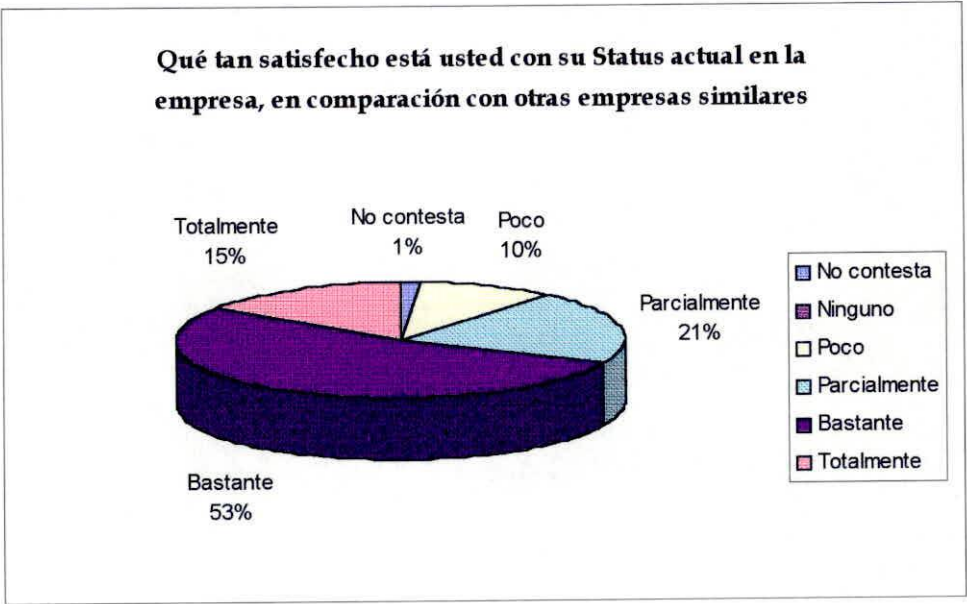
Mujer



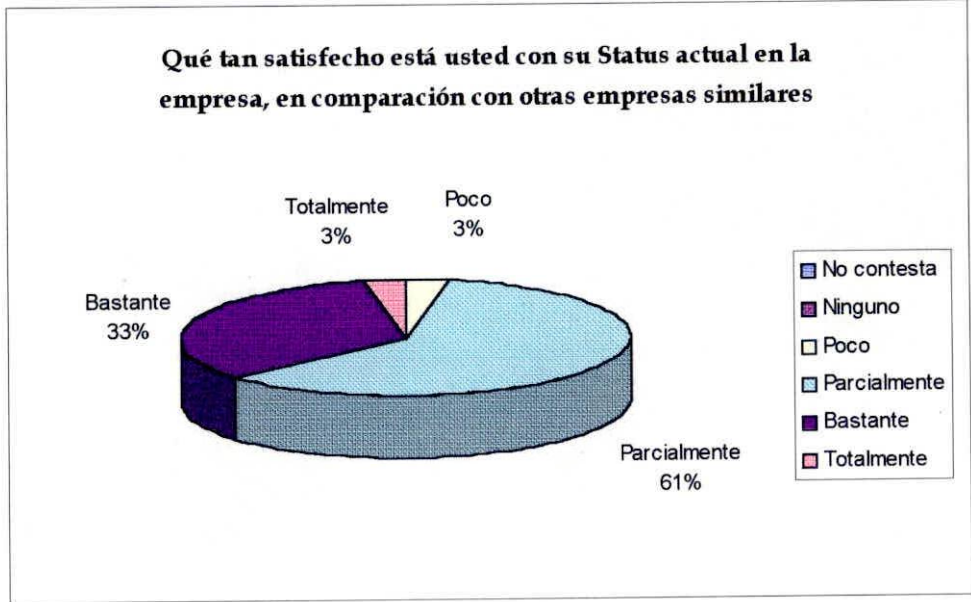
Como podemos observar los hombres en un 36% considera que el sitio de trabajo es adecuado y las mujeres en un 57% considera que el sitio de trabajo es bastante adecuado. Por tanto las mujeres están más satisfechas con el lugar donde desempeñan sus actividades que los hombres.

Pregunta 13

Hombre



Mujer



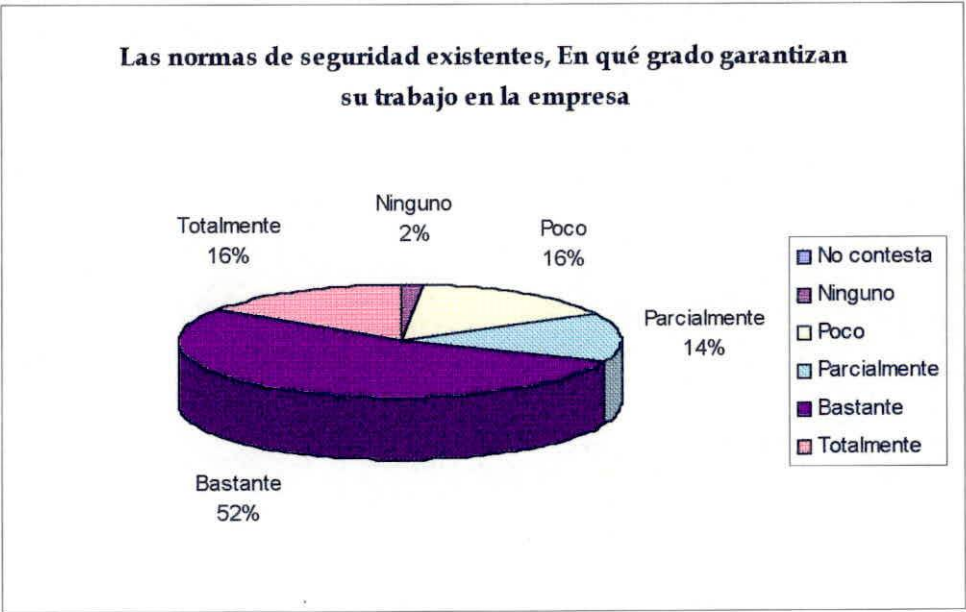
De acuerdo a los gráficos se observa que el hombre en un 53% está bastante satisfecho con su status actual a diferencia de la mujer que apenas está un 33% bastante satisfecha con el status actual. Lo cual indica que los hombres se sienten en mejor status comparado con el de las mujeres.

IV.4.3 POR EDUCACIÓN

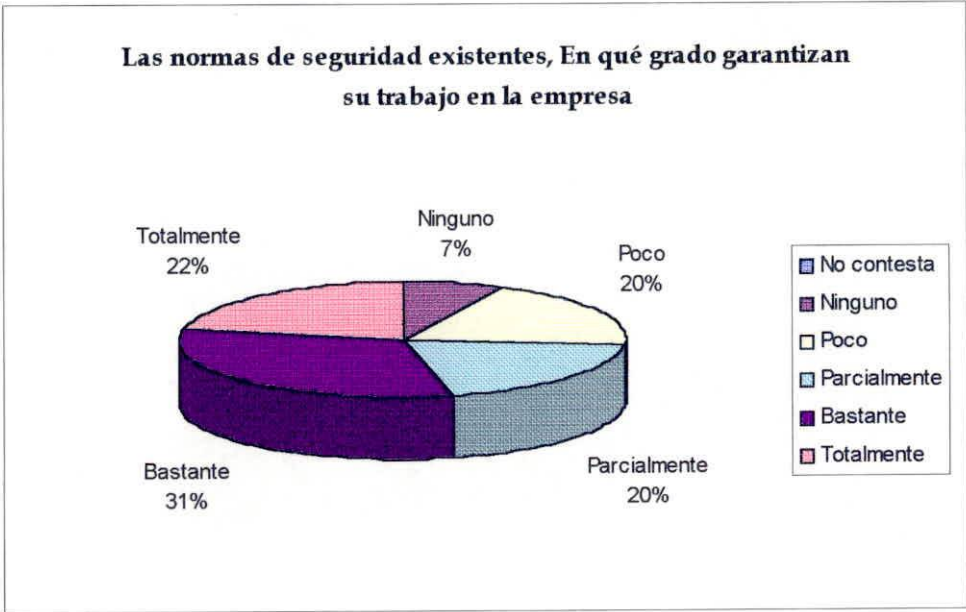
Para este análisis se han seleccionado dos niveles de educación, la superior y educación secundaria.

Pregunta 4

Instrucción Superior



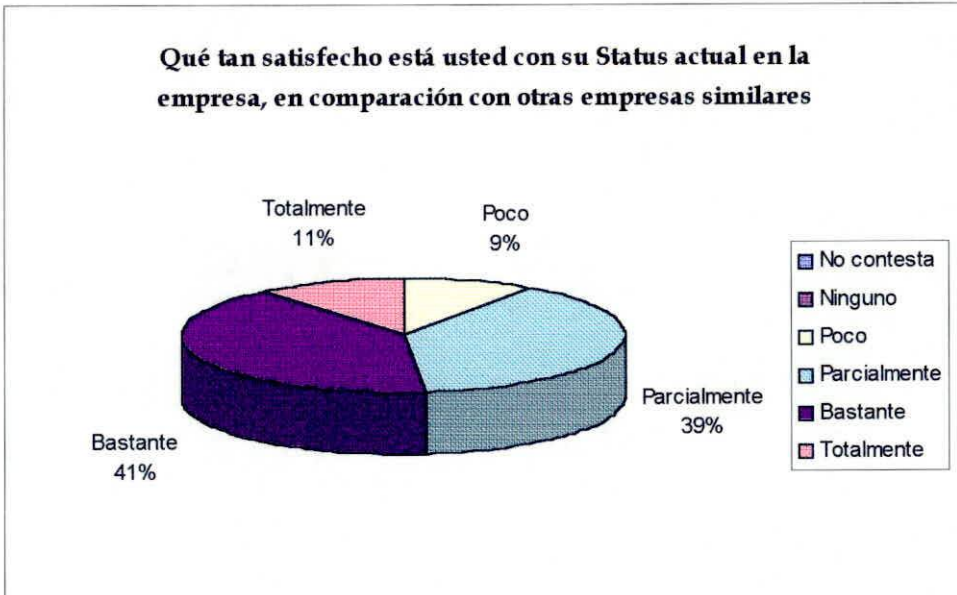
Instrucción Secundaria



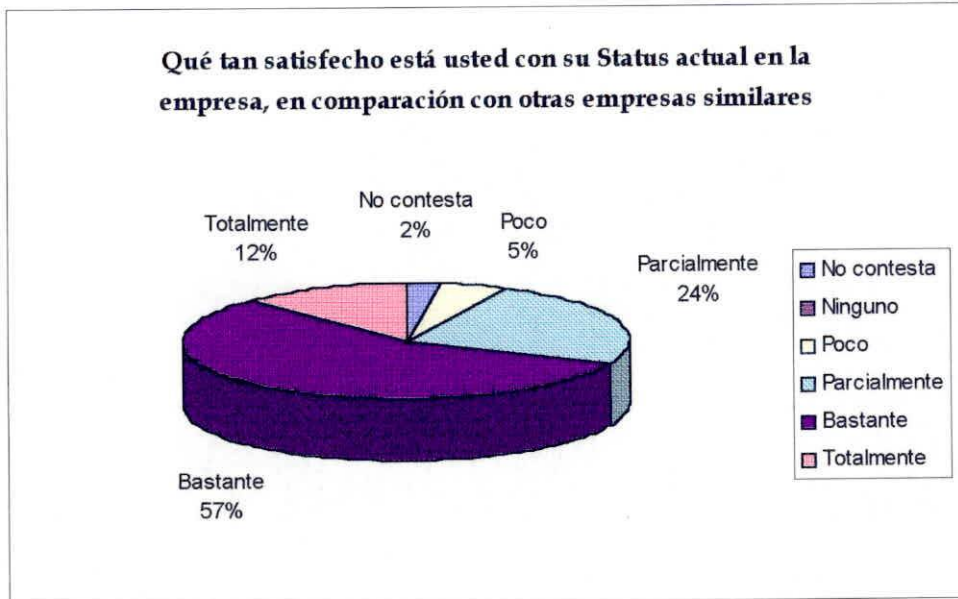
Como se puede observar los empleados de instrucción superior están en un 52% bastante de acuerdo con las normas de seguridad. Mientras que los de instrucción superior están en un 31%. Esto indica que los empleados de instrucción superior se sienten más satisfechos con las normas de seguridad que los de instrucción secundaria.

Pregunta 13

Instrucción Superior



Instrucción Secundaria



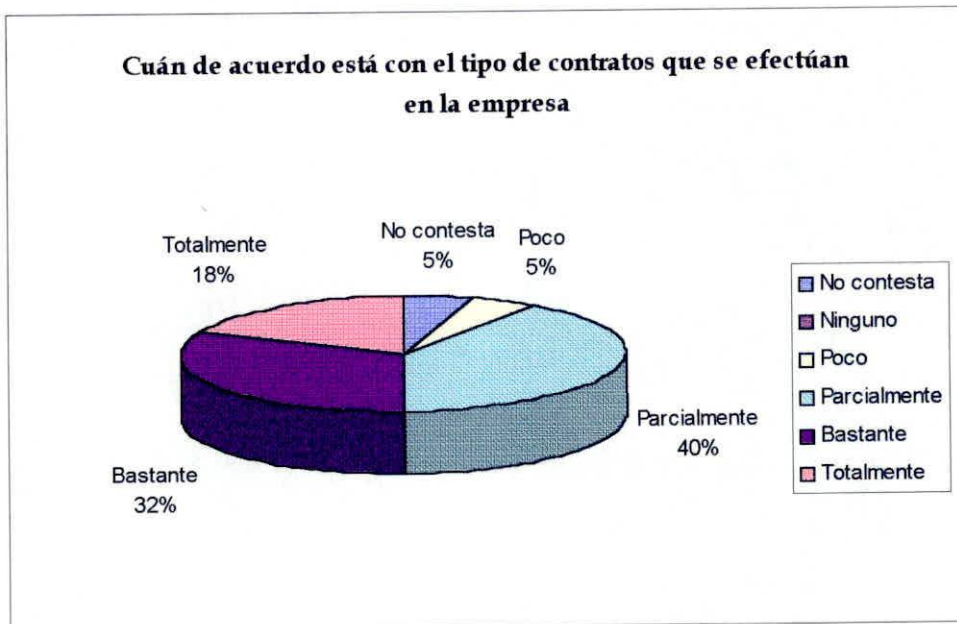
Como se puede observar el 41% de los empleados de instrucción superior esta bastante satisfecho con su status actual, mientras que los empleados de instrucción secundaria está en un 57%. Lo cual permite determinar que los empleados de instrucción secundaria se sienten más satisfechos con su status en la empresa que los de instrucción superior.

IV.4.4 POR AÑOS DEL EMPLEADO DENTRO DE LA EMPRESA

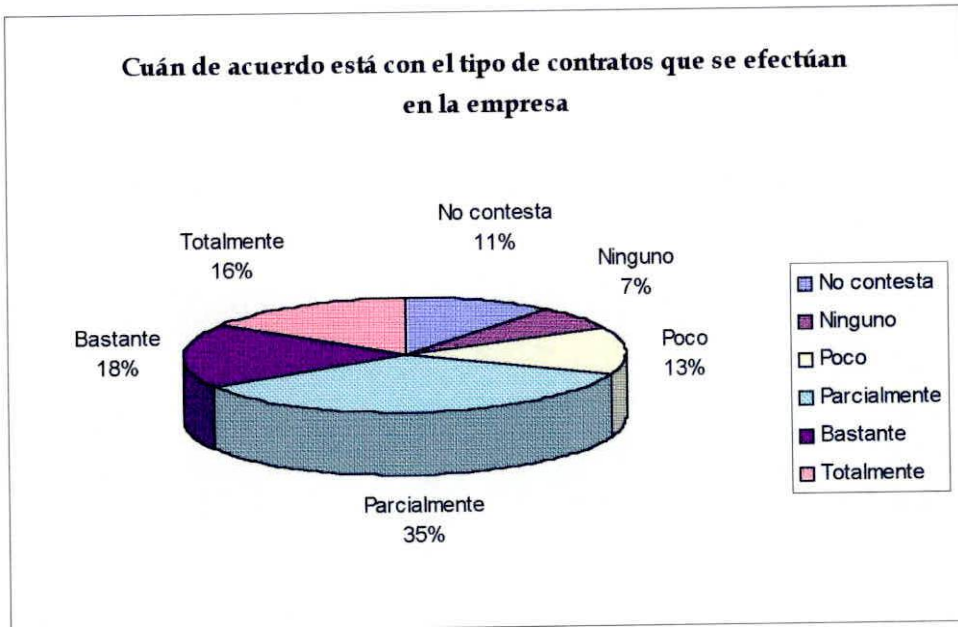
Para esta clasificación se han tomado en cuenta a los empleados que tengan dos años o menos en la empresa y los empleados que tengan más de dos hasta quince años, para lo cual se han dispuesto los siguientes gráficos.

Pregunta 6

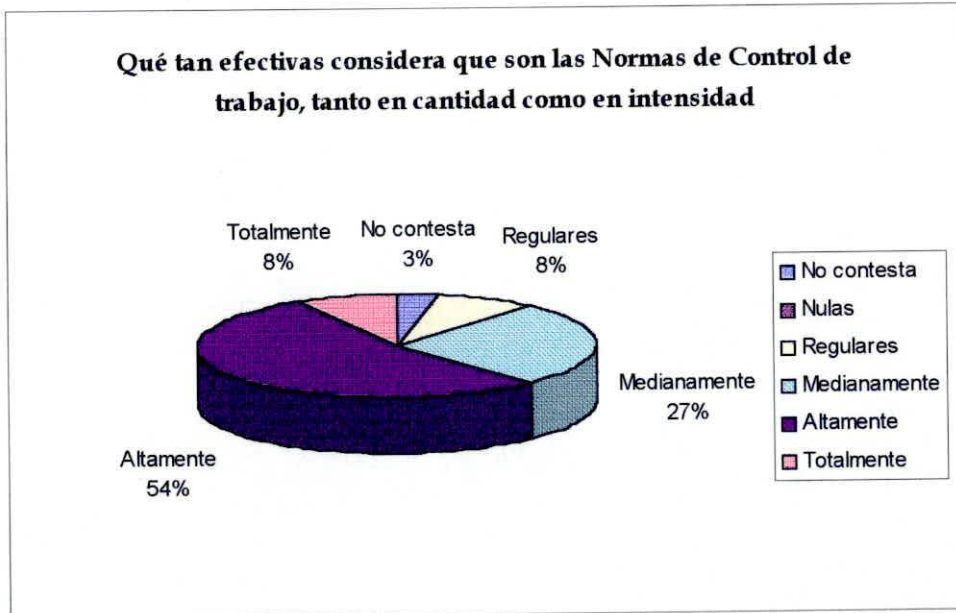
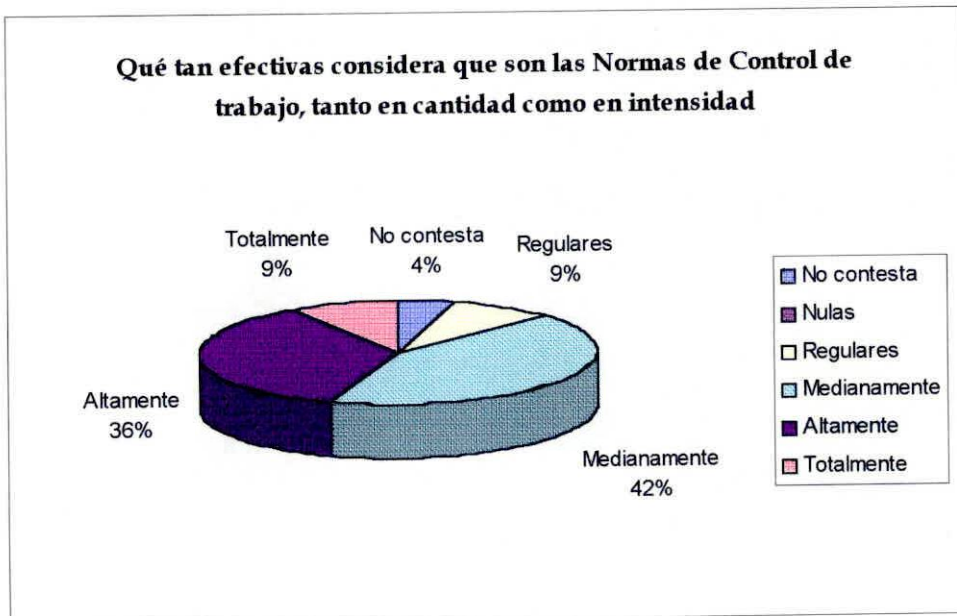
Menos de 2 años



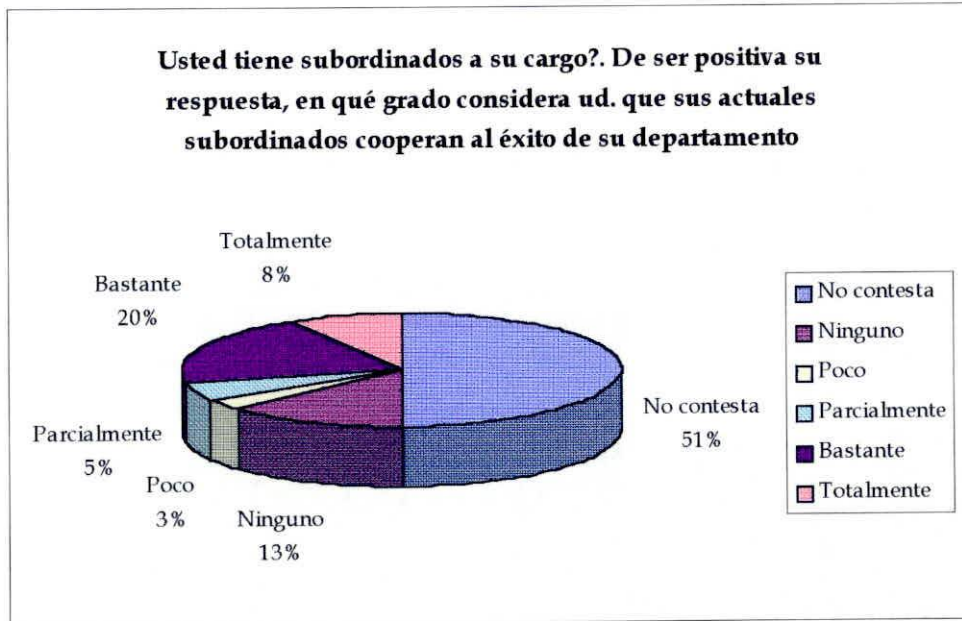
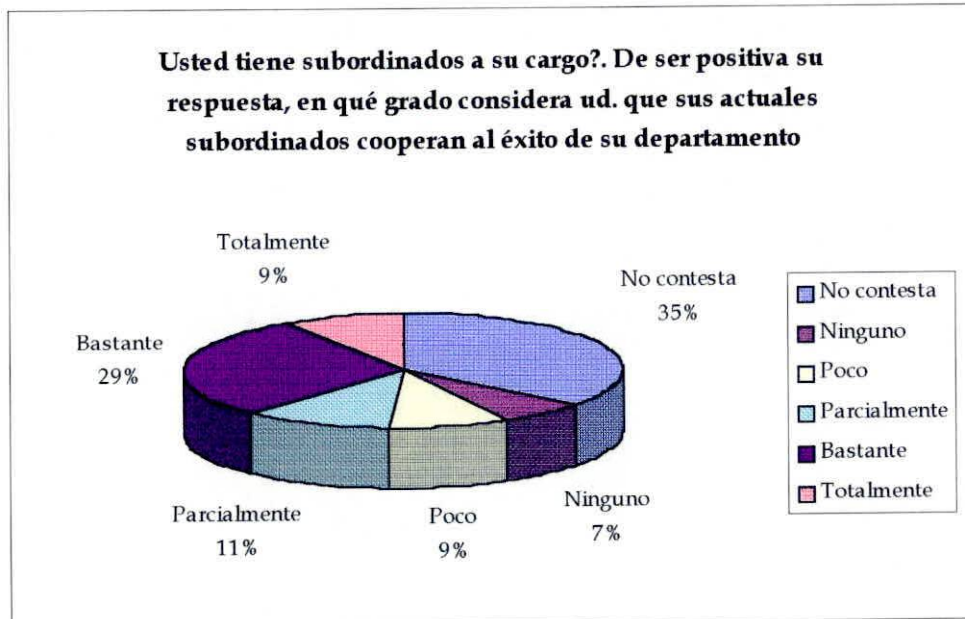
Más de 2 hasta 15 años



Como se puede observar en los gráficos anteriores el 50% de los empleados que tienen menos de dos años laborando en una empresa están de acuerdo bastante y totalmente con el tipo de contratos que se efectúan y en las empresas donde los empleados tienen entre 2 y 15 años laborando apenas el 34% de ellos está totalmente y bastante de acuerdo. Este quiere decir que los empleados menos antiguo están en mayor grado de acuerdo con las políticas de la empresa que los más antiguos.

Pregunta 9**Menos de 2 años****Más de 2 hasta 15 años**

En lo que tiene que ver con las normas de control el 62% de los empleados que tienen menos de dos años laborando en la empresa consideran que son efectivas mientras que los que llevan entre 2 y 25 años lo hacen el 45% de los empleados. Esto demuestra que se realiza mejor control en los empleados de menor antigüedad.

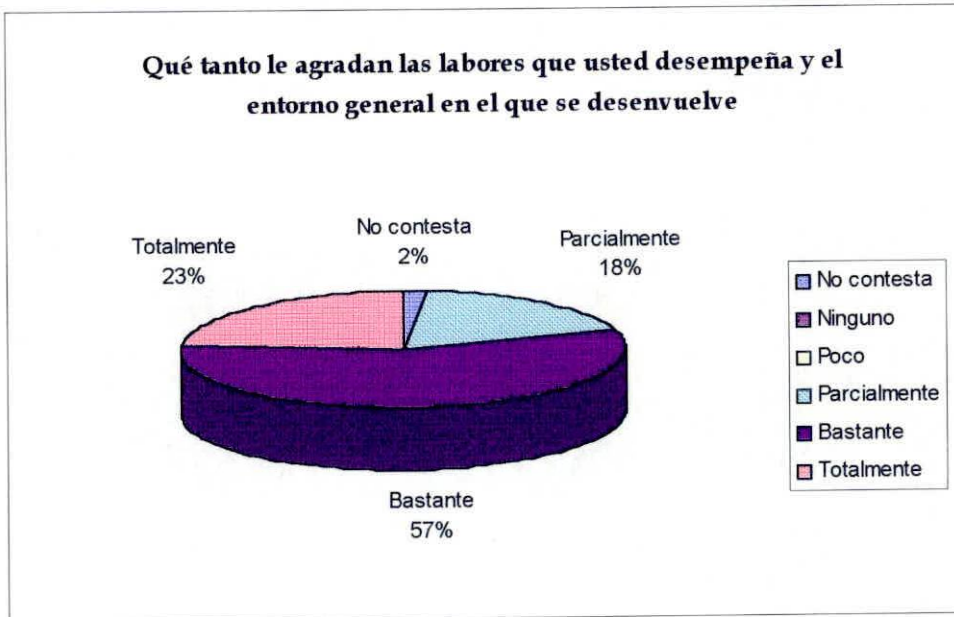
Pregunta 10**Menos de 2 años****Más de 2 hasta 15 años**

En las empresas que los empleados tienen menos de dos años de antigüedad, el 51% de ellos no tiene subordinados a su cargo. Mientras

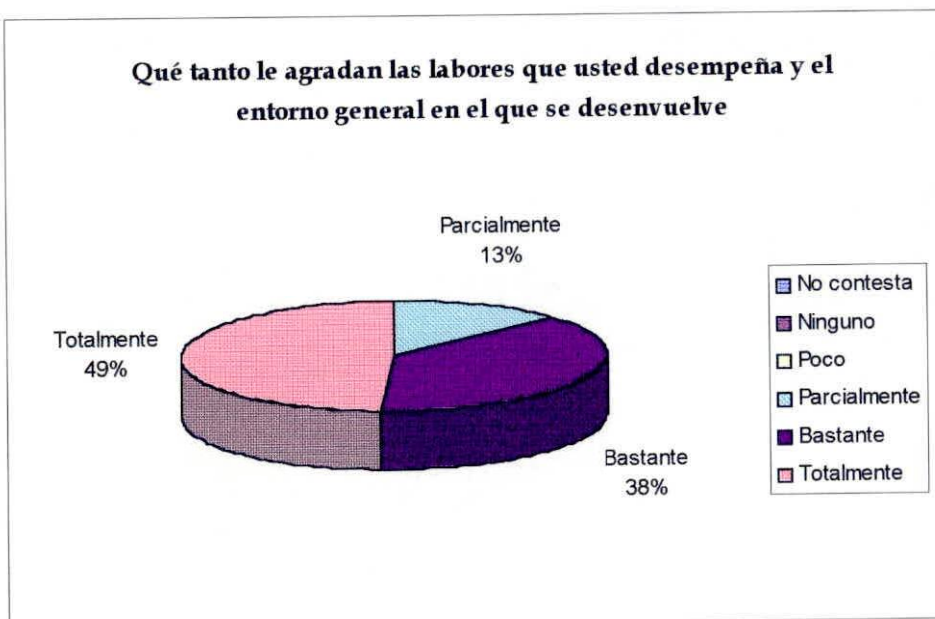
que en las empresas que los empleados tienen más de dos años de antigüedad, el 35% de ellos no tiene subordinados a su cargo.

Pregunta 17

Menos de 2 años



Más de 2 hasta 15 años



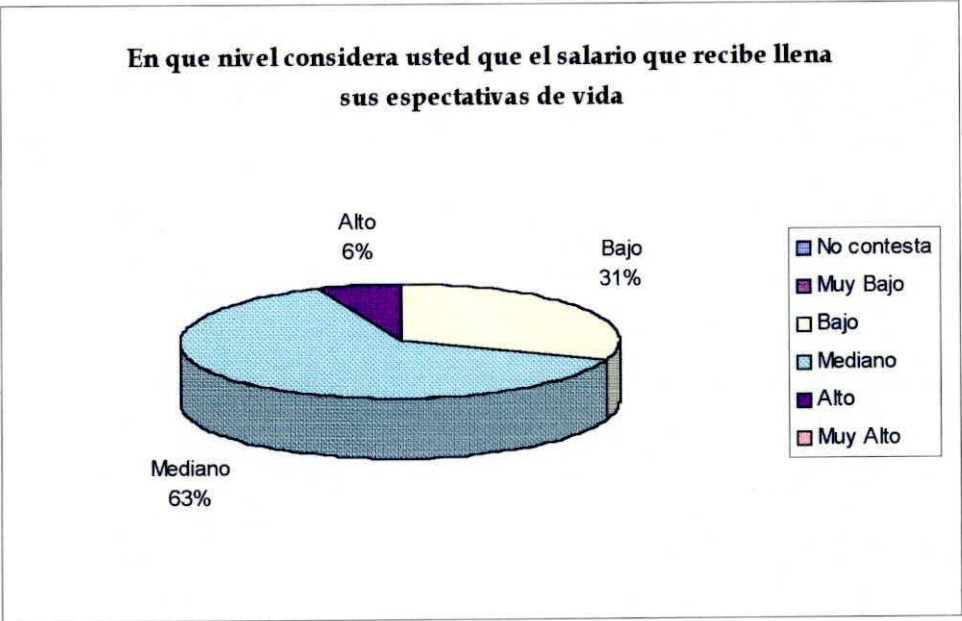
El 49% de los empleados que tienen entre dos y 15 años en la empresa le agradan totalmente las labores que desempeña dentro de ella, y los que tiene menos de dos años en un 23%. Como se puede observar los empleados que se sienten totalmente satisfechos con su trabajo son más en los de mayor antigüedad, sin embargo la tendencia indica que en ambos grupos la mayoría está contenta en alto grado con las actividades que desempeñan.

IV.4.5 POR ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA

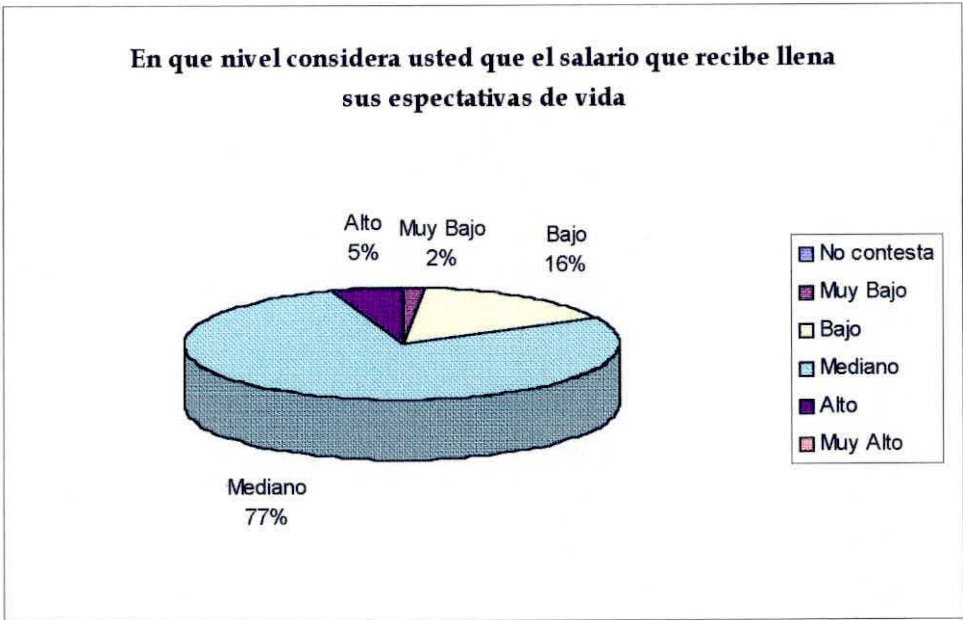
Para esta clasificación se han dividido también en dos grupos para su comparación; en los empleados de las empresas que tienen 10 años o menos y los empleados de las empresas que tienen más de 10 años. De tal manera se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 1

Menos de 10 años



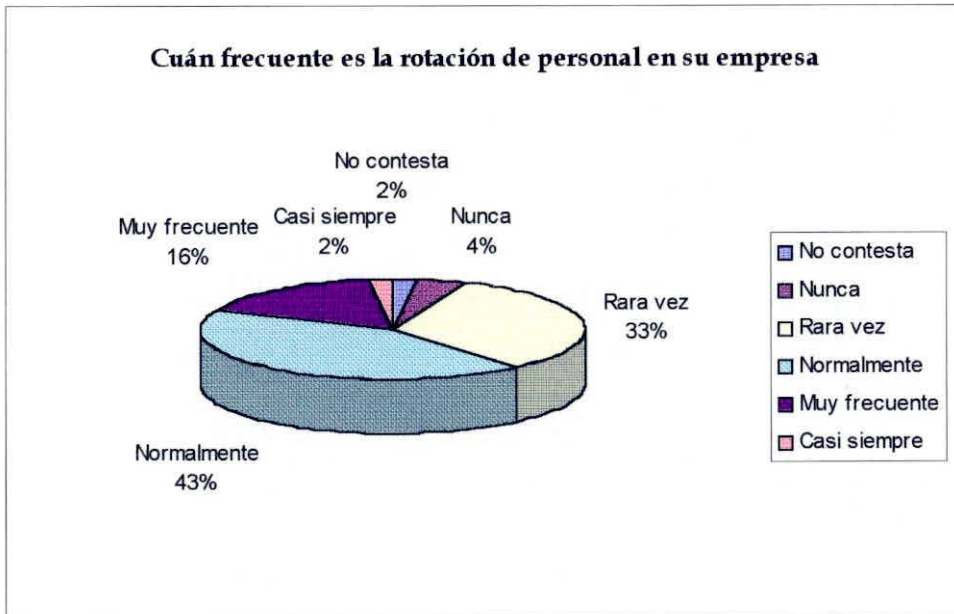
Más de 10 años



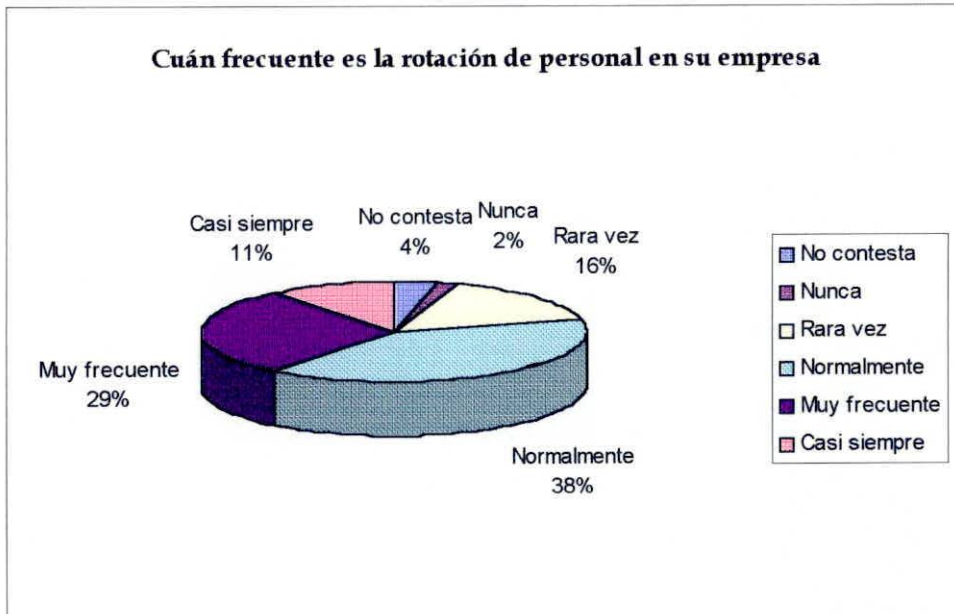
Los empleados en las empresas menores de 10 años en un 63% consideran que el salario llena medianamente las expectativas de vida y en un 30% consideran que lo hace en un nivel bajo, en cambio para las empresas más antiguas consideran un 77% de los empleados que medianamente el salario llena las expectativas y en un 16% consideran que es bajo. Esto indica que el nivel salarial es mejor en empresas que tienen mayor antigüedad.

Pregunta 5

Menos de 10 años



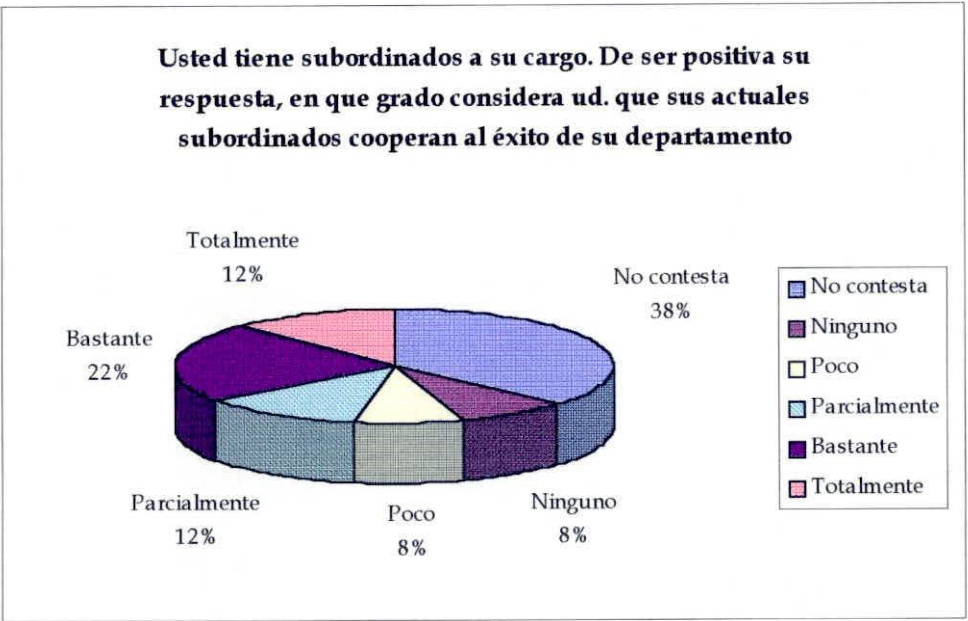
Más de 10 años



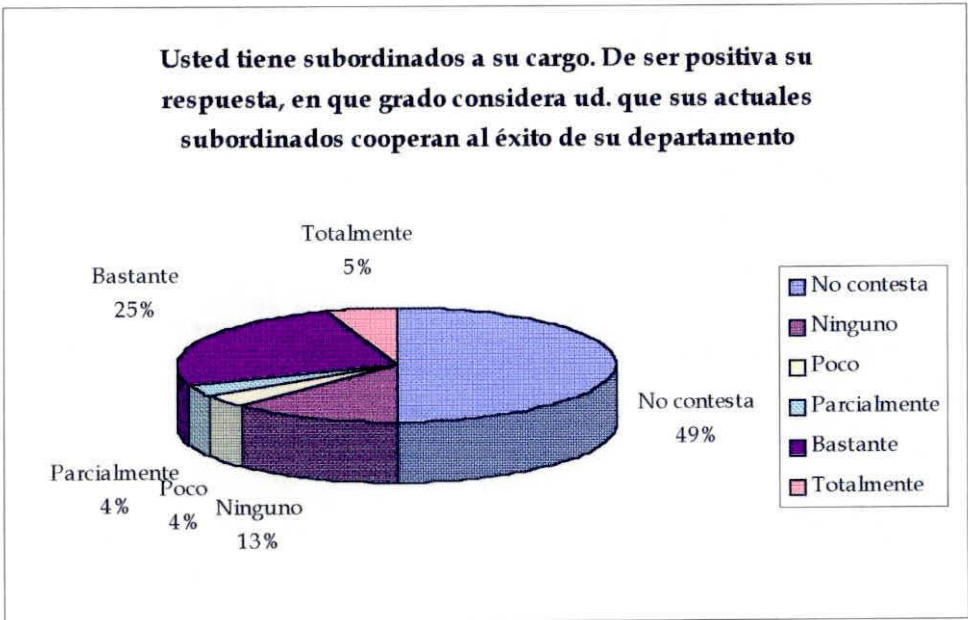
En las empresas más antiguas los empleados en un 67% consideran que hay mayor rotación de personal que en las empresas más jóvenes (en un 59%) como se puede observar en los gráficos. Esto permite observar que el nivel de seguridad del empleado es mayor en empresas más jóvenes.

Pregunta 10

Menos de 10 años



Más de 10 años

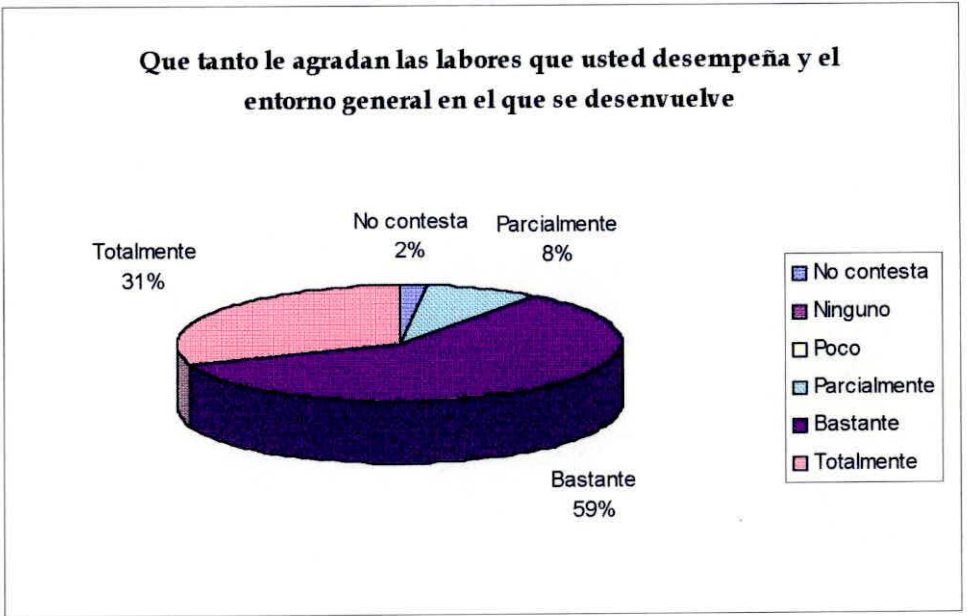


Los empleados de las empresas más jóvenes en un 38% no tienen subordinados a su cargo y en las empresa más antiguas en un 49%. Por

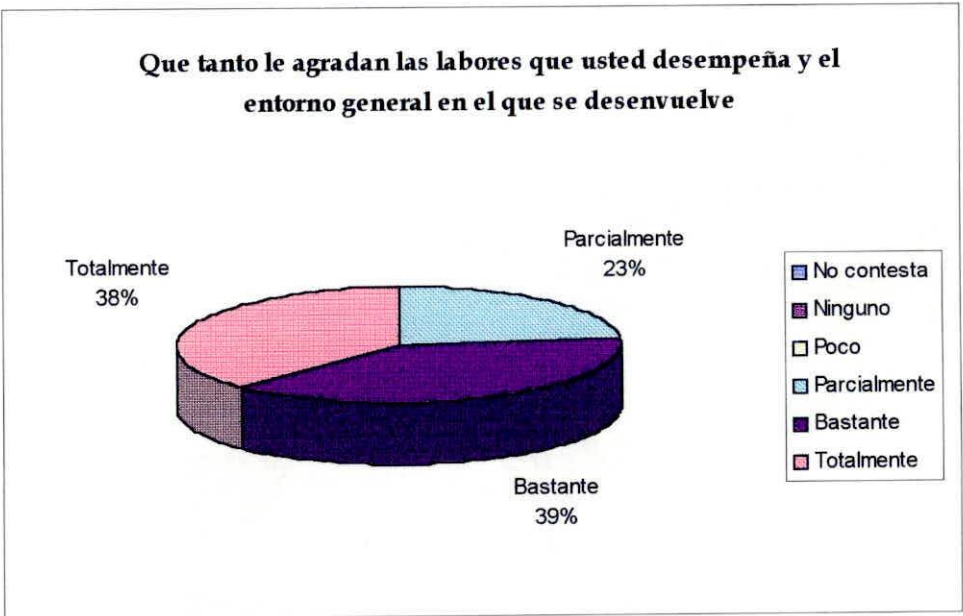
medio de estos resultados se puede notar que existe mayor control de supervisión en las empresas más jóvenes.

Pregunta 17

Menos de 10 años



Más de 10 años



En las empresas jóvenes los empleados en un 90% le agradan bastante y en su totalidad las labores que desempeña y en las empresas más antiguas en

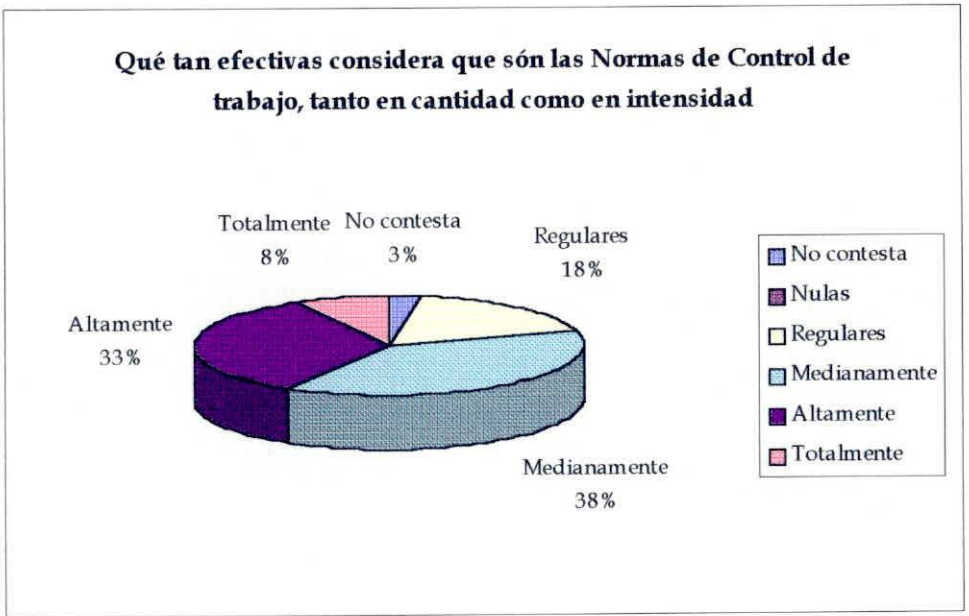
un 77%. Lo cual permite observar que existe mayor compromiso con el trabajo en las empresas jóvenes que en las más antiguas.

IV.4.6 POR CANTIDAD DE EMPLEADOS EN LA EMPRESA

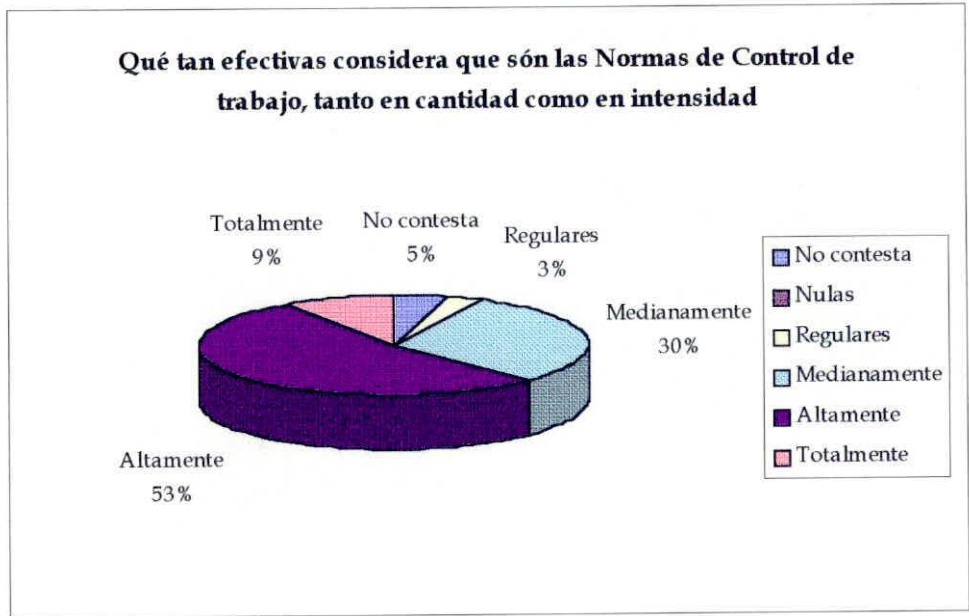
Para este análisis se ha considerado un promedio de 80 empleados y se han dividido en dos grupos, las empresas que tienen más de 80 empleados y las que tienen 80 o menos.

Pregunta 9

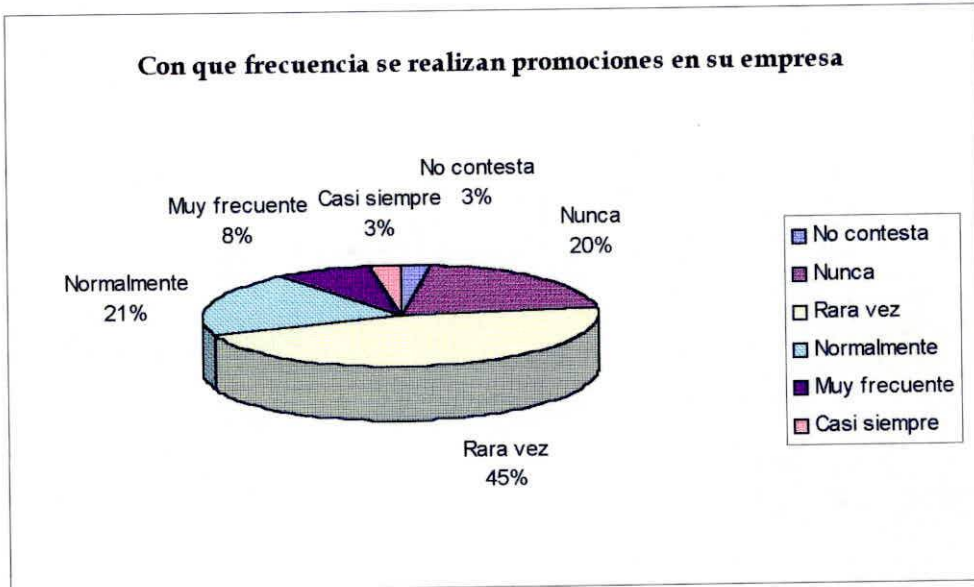
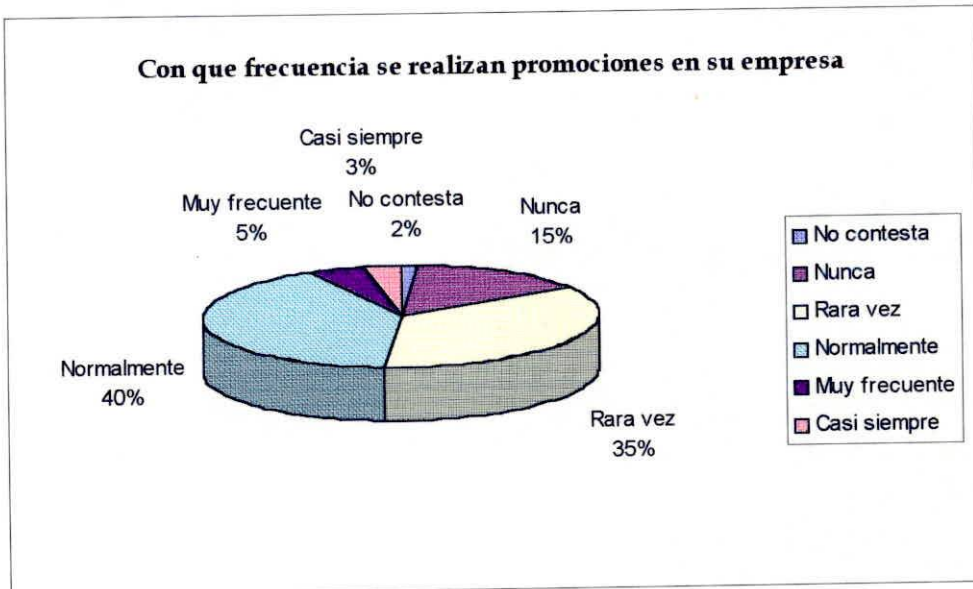
Menor a 80 empleados



Mas de 80 empleados



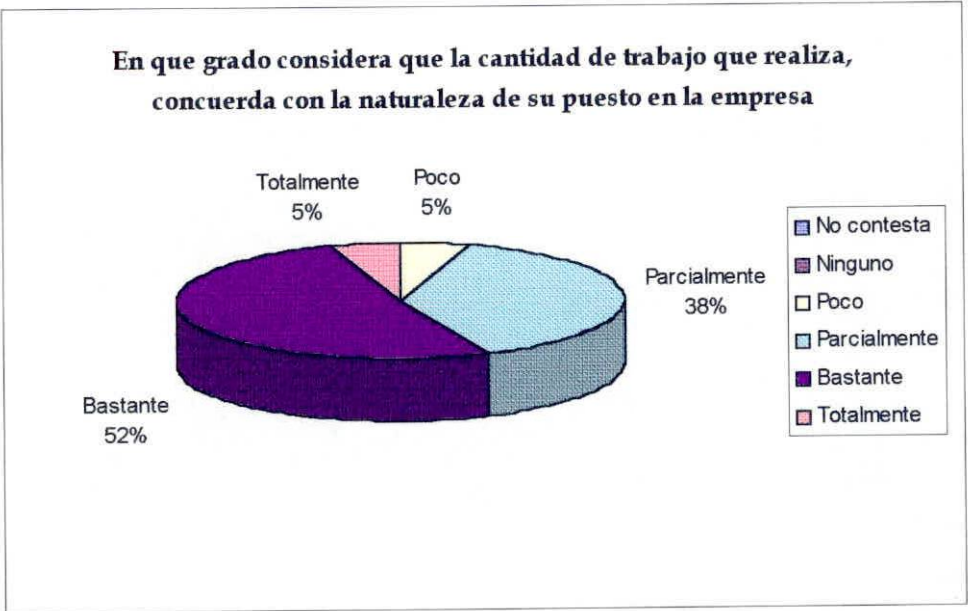
Como se puede observar en las empresas de menor personal el 41% de los empleados considera que las normas de control son altamente y totalmente efectivas, y en las empresas de mayor personal el 62% del personal opina que las normas de control de trabajo son altamente y totalmente efectivas. En las empresas de mayor personal existe mayor control.

Pregunta 14**Menos de 80 empleados****Más de 80 empleados**

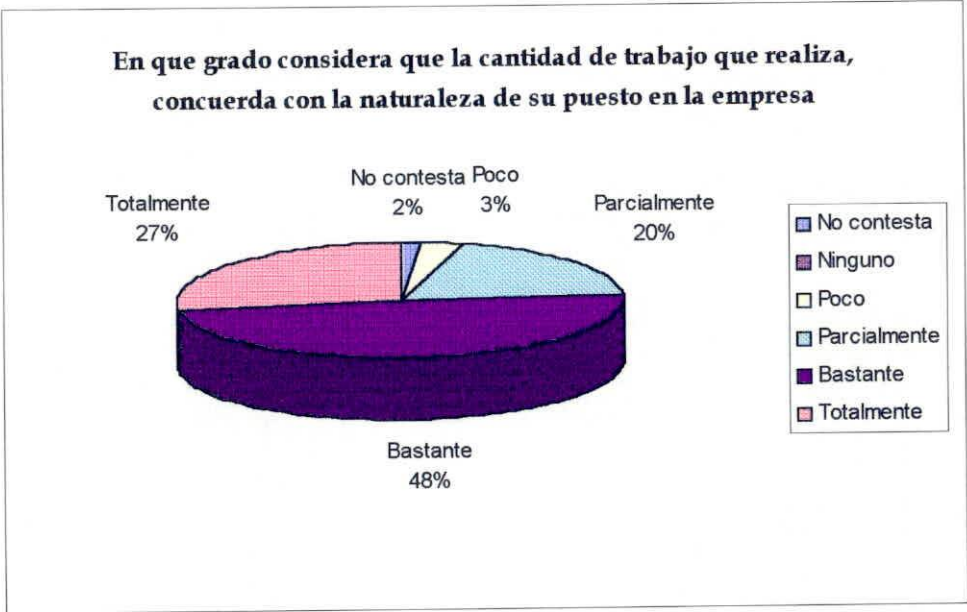
En las empresas de menor personal el 45% manifestó que rara vez se realizaban promociones y en las empresas de mayor personal lo hizo un 35% y además un 40% manifestó que normalmente se realizaban promociones. Este resultado indica que en las empresas de mayor personal existen más promociones para los empleados.

Pregunta 16

Menos de 80 empleados



Más de 80 empleados



En las empresas de menor cantidad de personal el 57% de los empleados consideran que la cantidad de trabajo concuerda con la naturaleza de su puesto totalmente y bastante mientras que en las empresas de mayor cantidad de empleados el 75% de ellos tienen la misma consideración. Esto

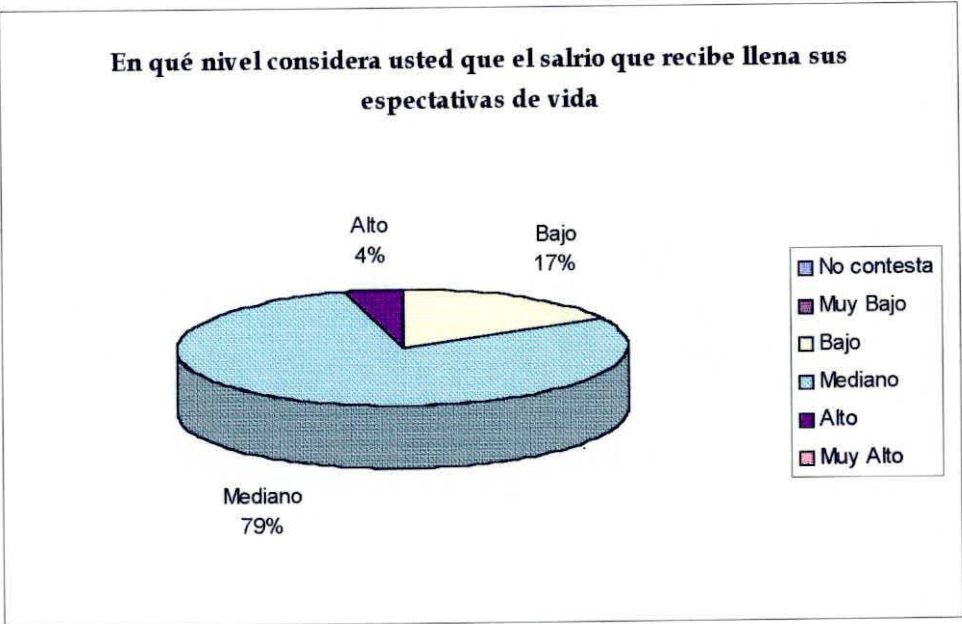
quiere decir que en las empresas de mayor personal, este se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza.

IV.4.4 EXISTENCIA DE DEPARTAMENTO PERSONAL

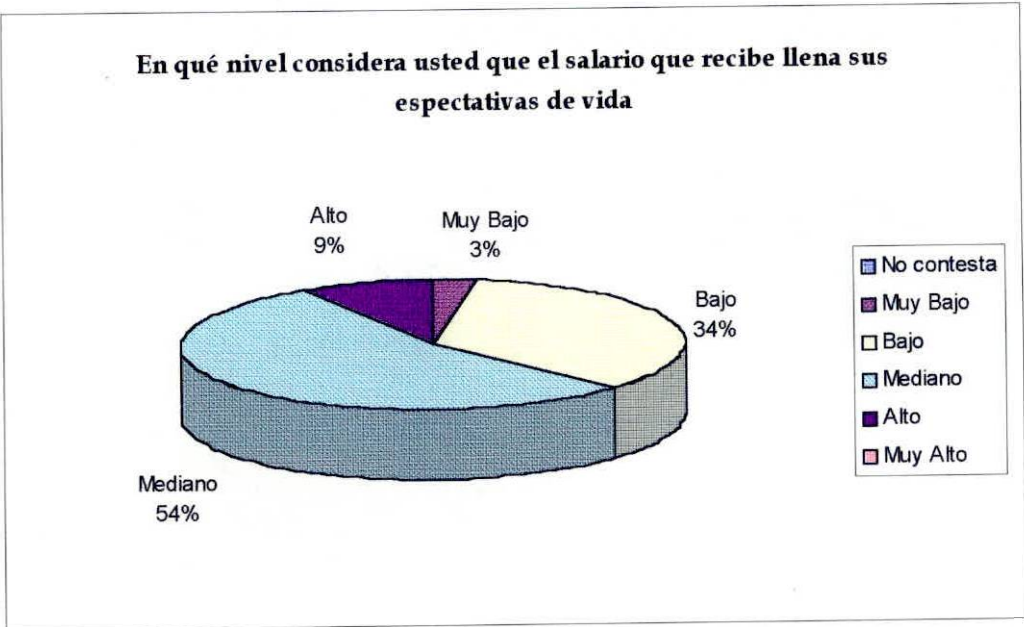
Para esta clasificación simplemente se tomará en cuenta la existencia o no de un departamento de personal en la empresa:

Pregunta 1

Departamento De Personal (SI)



Departamento De Personal (No)



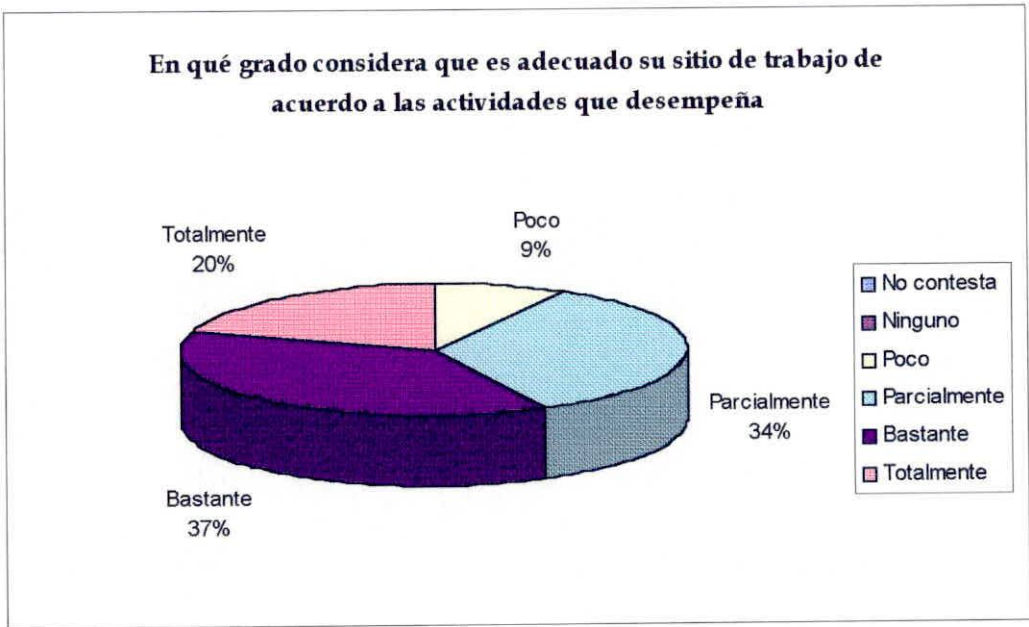
En las empresas en que existe departamento de personal el 79% de los empleados considera que el nivel de salario es mediano y en las empresas en que no existe departamento de personal el 54% de los empleados considera que el nivel de salario es mediano. Por tanto en las empresas donde existe departamento de personal el nivel de salario es mejor.

Pregunta 3

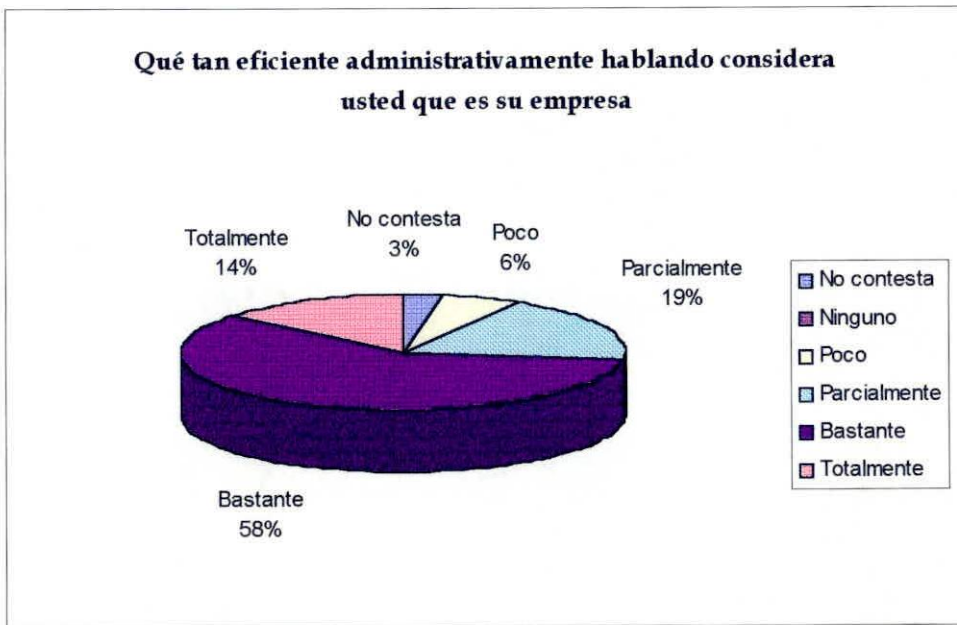
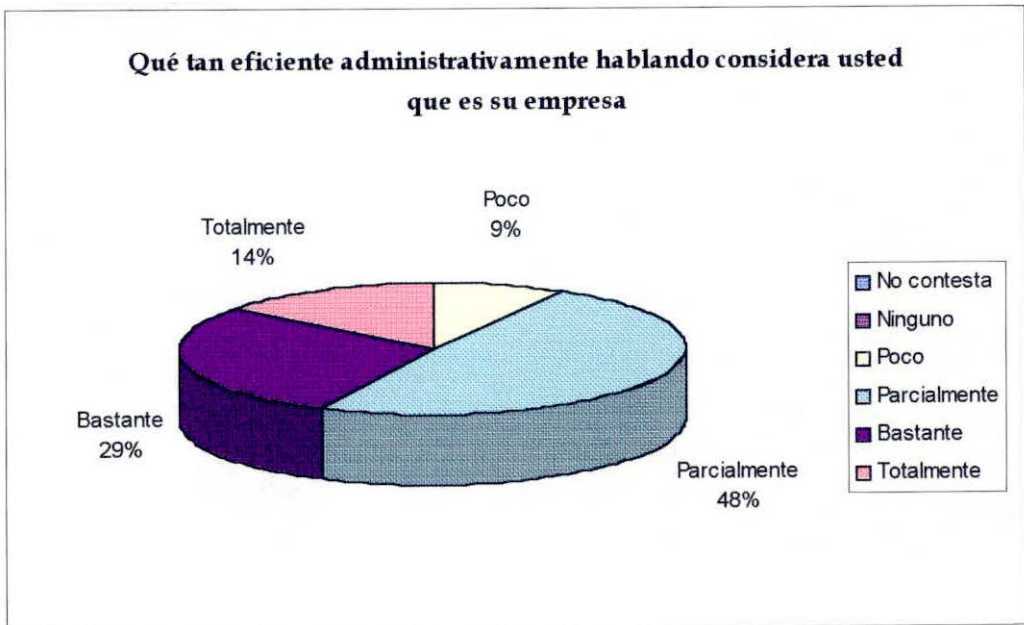
Departamento De Personal (Si)



Departamento De Personal (No)



El 57% de los empleados en las empresas que poseen departamentos de personal consideran que el sitio de trabajo es bastante adecuado, así mismo en las empresas en que no existe departamento de personal es el 37% de los empleados bajo la misma consideración. Esto quiere decir que en las empresas donde existe departamento de personal los empleados se sienten más satisfechos con el sitio de trabajo donde se desenvuelven.

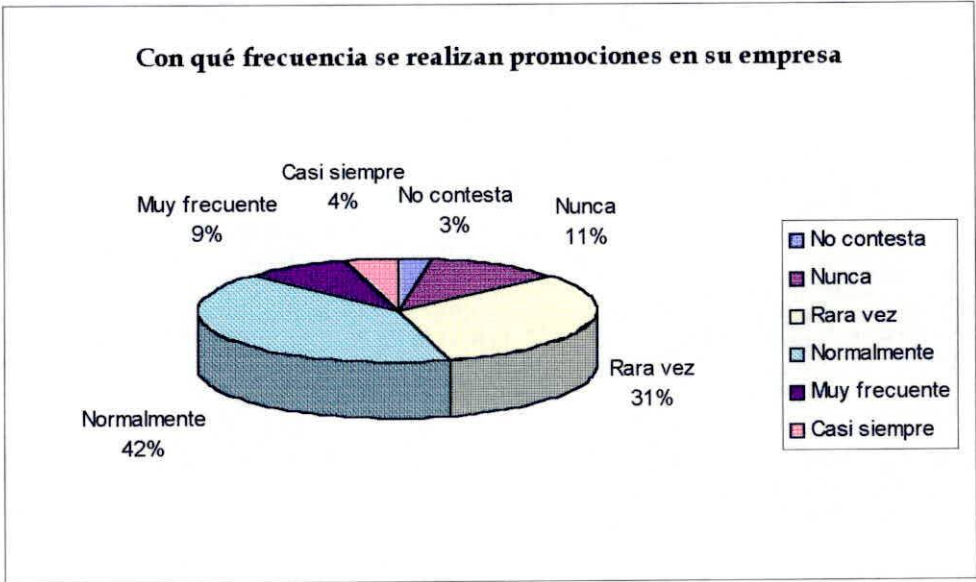
Pregunta 7**Departamento De Personal (Si)****Departamento De Personal (No)**

En lo que tiene que ver con la eficiencia administrativa del sistema en las que hay departamento de personal el 58% consideran que es bastante eficiente, en las empresas que no tienen departamento de personal el 29%

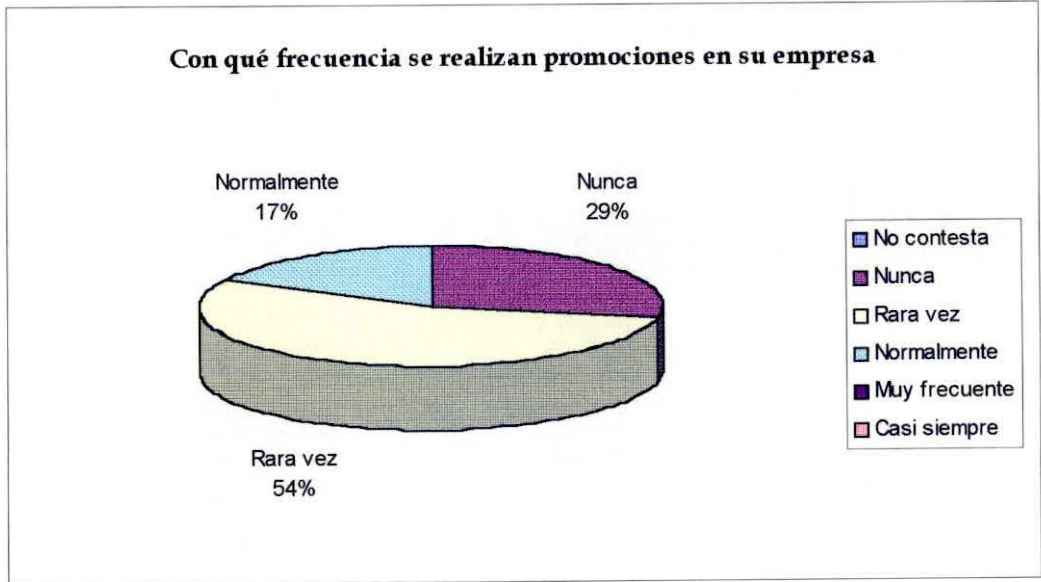
considera que es bastante eficiente. Lo cual muestra que en las empresas donde hay departamento de personal la eficiencia administrativa es notablemente mejor.

Pregunta 14

Departamento De Personal (Si)



Departamento De Personal (No)



Como se puede observar en las empresas donde existe departamento de personal el 42% menciona que se realizan promociones normalmente en la empresa, en las empresas donde no hay departamento de personal el 54% del personal dice que rara vez se realizan promociones y el 29% que nunca. Es notable que en las empresas donde existe departamento de personal existen más promociones.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 3 Los niveles de Salario y vida personal de los empleados de las Empresas de Servicios encuestadas, están muy por debajo de sus propias aspiraciones, esto genera en ellos una permanente inquietud por la búsqueda de nuevas oportunidades que a la larga genera importantes costos a la empresa.
- 3 Los empleados no tienen mayores aspiraciones de ascensos en este tipo de compañías, ya sea por su constitución o por la naturaleza del servicio que prestan, así mismo el nivel de Reconocimiento que perciben hacia logros dentro de la empresa es muy bajo.
- 3 Uno de los factores más importantes en este tipo de empresas, es la identificación plena que consigue por parte de sus empleados, lo que se refleja a través de sentimientos de gusto hacia el trabajo y sus responsabilidades. aquí recibe distinción especial las buenas condiciones físicas de Trabajo que los rodean.
- 3 Los Gerentes consideran que los Salarios son el punto más bajo en la motivación de sus empresas, también reconocen la falta de comunicación interna sobre actividades relevantes de sus empleados dentro o fuera de la empresa.
- 3 Al igual que sus empleados, el empresario quiere transmitir fuertemente el mensaje de identificación con la misión, metas y objetivos de la Empresa, a

través de un compromiso estricto con sus empleados y de importantes Responsabilidades asignadas.

- 3 Al comparar las percepciones de los dos grupos de opinión, se encuentran diferencias radicales dentro de las cuales destaca el nivel de Promoción o ascensos que el Gerente piensa que es alto, mientras que los empleados son conscientes de que es muy pobre.
- 3 Si bien es cierto que los Gerentes están de acuerdo que el nivel salarial es bajo, el desacuerdo con este nivel es mucho más acentuado por parte de los empleados.
- 3 Los Gerentes deben trabajar más a fondo para combatir los sentimientos conformistas de sus empleados, porque a la larga en una empresa de Servicios, esto podría traer problemas de Inefectividad.
- 3 Esta investigación tiene como propósito el de ser una guía o herramienta para los empresarios que desean determinar la naturaleza de sus problemas de personal Para su aplicación dentro de una empresa o sector específico, podría ser acompañado de un listado de sugerencias, también puede ser aplicado exclusivamente a departamentos específicos de alguna empresa con problemas.
- 3 De lo analizado, el hecho de que la empresa brinde perspectivas de crecimiento interno a sus empleados es percibida por ellos de manera muy pobre. Así se

nota una diferencia entre los empleados de edad entre 27 y 42 años, los cuales piensan que es menor la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, y los que se encuentran entre 18 y 27 años. De la misma manera encontramos que en las empresas con más de 80 empleados es mayor la percepción de promoción interna. Quizás se deba revisar la estructura organizacional y crear o mejorar el programa de crecimiento de cada empleado de acuerdo al puesto que ocupe.

- 3 La antigüedad de la empresa, en la presente investigación, juega un papel importante en el nivel salarial que se les ofrece a los empleados, como se puede observar en los resultados obtenidos.
- 3 Los empleados encuestados piensan que a medida que el personal dentro de la empresa se incrementa mayor son las normas de control que se implementan, y esto es saludable para todo tipo de empresa.
- 3 Para este tipo de empresas se encontró que los hombres se encuentran más satisfechos con su status dentro de la empresa que las mujeres. Así mismo los empleados cuya instrucción es de nivel secundario se encuentran más satisfechos que los de instrucción superior.
- 3 Es importante la existencia de un departamento de personal; en las empresas donde existe, los empleados se sienten más seguros en cuanto al nivel de salario y a las promociones que se les puede ofrecer, así mismo perciben que dichas empresas, son más eficientes que las otras.

- 3 Se encontró también que los empleados que son nuevos en las empresas (menos de 2 años) no se sienten tan a gusto con el trabajo que realizan comparado con los empleados que tienen mayor antigüedad en la empresa. Será que falta o se debe mejorar el programa de inducción?
- 3 Es importante notar el interés despertado dentro de las empresas encuestadas. La mayoría de ellas solicitó una copia de los resultados obtenidos. Esto refleja el interés de la gerencia en la búsqueda y aplicación de herramientas efectivas para encontrar áreas difíciles y proveer soluciones.
- 3 Al inicio de la investigación, se plantearon muchas inquietudes y expectativas sobre el alcance de la herramienta a desarrollar. Debemos reconocer en este punto la importancia de la teoría existente sobre Investigación Científica, la cual nos sirvió de base real para el desarrollo de este estudio. La presentación y el análisis logrado de los resultados, llevando datos de la vida real a valores numéricos, superaron largamente las expectativas iniciales.
- 3 Recomendamos que en lo posterior se realicen estudios de investigación que puedan tratar separadamente algunas de las diferencias y problemáticas aquí planteadas, para que junto con este estudio, sirvan de guía importante para los gerentes.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- * CHIAVENATO, Idalberto.

1988. Administración de Recursos Humanos. Edit.: Mc. Graw Hill.

- * DAVIS, Keith / NEWSTROM, John.

1991. Comportamiento Humano en el Trabajo. Edit.: Mc Graw Hill.

- * STONER, James A.F. / WANKEL, Charles.

1989. Administración. Edit.: Prentice Hall.

- * WERTHER, William B. / DAVIS, Keith.

1991. Administración de Personal y Recursos Humanos. Edit.: Mc. Graw Hill.

- * LAWRENCE, Paul R. / LORSCH, Jay W.

1973. Organización y Ambiente. Edit.: Labor.

- * ARIAS GALICIA Fernando.

1979. Administración de Recursos Humanos. Edit.: Trillas.

- * CHRUDEN Herbert J. / SHERMAN Arthur W.

1977. Administración de Personal. Edit.: CECSA.

- * POE , Jerry.

The American Business Enterprise.

- * PLAZA & JANES Editores.

Volumen III. Enciclopedia “ La Empresa”.

VII. ANEXOS

VII.1 ANEXO # 1 : ENCUESTAS

ENCUESTA DE OPINION

EMPLEADOS

Sector en que trabaja : _____
 Cargo que ocupa : _____
 Años de antigüedad : _____
 Sexo : _____
 Instrucción : _____
 Año de nacimiento : _____

La información que se obtenga de esta encuesta será utilizada con fines académicos para la Escuela Superior Politécnica del Litoral. De ninguna manera esta información será utilizada por los directivos de su empresa.

1.- En qué nivel considera usted que el salario que recibe llena sus expectativas de vida.

MUY ALTO ALTO MEDIANO BAJO MUY BAJO
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2.- En qué grado está usted de acuerdo con la política salarial de su empresa en comparación a empresas similares

TOTALMENTE BASTANTE PARCIALMENTE POCO NINGUNO
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3.- En qué grado considera que es adecuado su sitio de trabajo de acuerdo a las actividades que desempeña.

TOTALMENTE BASTANTE PARCIALMENTE POCO NINGUNO
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4.- Las normas de seguridad existentes, en qué grado garantizan su trabajo en la empresa.

TOTALMENTE BASTANTE PARCIALMENTE POCO NINGUNO
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5.- Cuán frecuente es la rotación de personal en su empresa.

CASI SIEMPRE MUY FRECUENTE NORMALMENTE RARA VEZ NUNCA
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6.- Cuán de acuerdo está con el tipo de contratos que se efectúan en la empresa.

TOTALMENTE BASTANTE PARCIALMENTE POCO NINGUNO
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7.- Qué tan eficiente administrativamente hablando considera usted que es su empresa.

TOTALMENTE BASTANTE PARCIALMENTE POCO NINGUNO
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8.- A qué nivel de autonomía ubicaría usted a su departamento dentro de la empresa.

MUY ALTO ALTO MEDIANO BAJO MUY BAJO
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9.- Qué tan efectivas considera que son las normas de control de trabajo, tanto en cantidad como en intensidad

TOTALMENTE ALTAMENTE MEDIANAMENTE REGULARES NULAS

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10.- ¿Usted tiene subordinados a su cargo? De ser positiva su respuesta, En qué grado considera usted que sus actuales subordinados cooperan al éxito de su departamento.

TOTALMENTE BASTANTE PARCIALMENTE POCO NINGUNO

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

11.- Cómo calificaría usted la cantidad de cooperación y calidad de trabajo de sus compañeros.

EXCELENTE MUY BUENA BUENA REGULAR MALA

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12.- Qué tan adecuado es su superior para el cargo específico que está desempeñando.

EXCELENTE MUY BUENO BUENO REGULAR MALO

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13.- Qué tan satisfecho está ud. con su status actual en la empresa, en comparación con otras empresas similares.

TOTALMENTE BASTANTE PARCIALMENTE POCO NINGUNO

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14.- Con qué frecuencia se realizan promociones en su empresa.

CASISIEMPRE MUY FRECUENTE NORMALMENTE RARA VEZ NUNCA

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15.- Cuál es el nivel informativo de los sucesos de la empresa a través de algún tipo de publicación o similar.

MUY ALTO ALTO MEDIANO BAJO MUY BAJO

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

16.- En qué grado considera que la cantidad de trabajo que realiza, concuerda con la naturaleza de su puesto en la empresa.

TOTALMENTE BASTANTE PARCIALMENTE POCO NINGUNO

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

17.- Qué tanto le agradan las labores que usted desempeña y el entorno general en el que se desenvuelve.

TOTALMENTE BASTANTE PARCIALMENTE POCO NINGUNO

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

18.- Qué tan satisfecho se siente usted con su trabajo y el papel del mismo dentro de la empresa y de la comunidad.

TOTALMENTE BASTANTE PARCIALMENTE POCO NINGUNO

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

ENCUESTA DE MOTIVACION EMPRESARIAL

GERENTE

Que tipo de asociación es : _____

A que tipo de grupo empresarial pertenece : _____

Cantidad de empleados : _____

Existe un departamento de Personal : _____

Que tiempo tiene : _____

Año de constitución de la empresa : _____

Las ideas que serán expuestas a continuación, deben ser un reflejo libre de los sentimientos de la persona que las exprese. De ninguna forma deberán tratar de reflejar lo que sus empleados piensan al respecto.

1.- Como calificaría el nivel de ingresos promedio de sus empleados.

MUY ALTO ALTO MEDIANO BAJO MUY BAJO

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2.- Que tan apropiado, para un óptimo desarrollo, considera usted que son los lugares de trabajo en su empresa.

TOTALMENTE BASTANTE PARCIALMENTE POCO NINGUNO

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3.- Que tan efectivas, considera usted que son las normas de seguridad en su empresa.

TOTALMENTE BASTANTE PARCIALMENTE POCO NINGUNO

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4.- Cuan frecuente es la rotación de personal en su empresa.

CASI SIEMPRE MUY FRECUENTE NORMALMENTE RARA VEZ NUNCA

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5.- Que tan eficiente administrativamente hablando considera que es su empresa.

TOTALMENTE BASTANTE PARCIALMENTE POCO NINGUNO

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6.- Que tan efectiva considera usted es la política de contratación de su empresa.

TOTALMENTE ALTAMENTE MEDIANAMENTE REGULAR NULA

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7.-Que nivel de autonomía tienen los departamentos dentro de la empresa.

MUY ALTO ALTO MEDIANO BAJO MUY BAJO

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8.- Con que frecuencia se realizan auditorias internas.

CASI SIEMPRE MUY FRECUENTE NORMALMENTE RARA VEZ NUNCA

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9.-Cuántas personas por supervisor en promedio hay en la compañía

MAS DE 10

☐

8 A 10

☐

5 A 7

☐

2 A 4

☐

1

☐

10.- Cual es el Grado de cooperación que percibe usted existe entre sus empleados.

MUY ALTO

☐

ALTO

☐

MEDIANO

☐

BAJO

☐

MUY BAJO

☐

11.- Que tan eficaz es la relación entre los empleados y sus jefes inmediatos.

MUY EFICAZ

☐

ALTA

☐

MEDIANA

☐

BAJA

☐

MUY BAJA

☐

12.- Que tanta relevancia tiene su empresa dentro del medio.

MUY RELEVANTE

☐

ALTA

☐

MEDIANA

☐

BAJA

☐

MUY BAJA

☐

13.- Que perspectivas de ascensos existen en su empresa.

MUY ALTAS

☐

ALTAS

☐

ALGUNAS

☐

POCAS

☐

NINGUNA

☐

14.- Con que frecuencia se realizan reconocimientos públicos a los empleados.

CASI SIEMPRE

☐

MUY FRECUENTE

☐

NORMALMENTE

☐

RARA VEZ

☐

NUNCA

☐

15.- Que tanto se delegan responsabilidades dentro de la empresa.

MUCHAS

☐

BASTANTES

☐

ALGUNAS

☐

POCAS

☐

NINGUNA

☐

16.- En que grado se encuentran identificados los empleados con su trabajo y con la empresa.

TOTALMENTE

☐

ALTAMENTE

☐

MEDIANAMENTE

☐

REGULAR

☐

NULO

☐

VII.1 ANEXO # 2 : CALCULOS

Una vez recopiladas las encuestas, se procedió al procesamiento de la información. La idea era encontrar una valuación sobre una escala común de todas las variables de interés.

Las herramientas utilizadas para este fin fueron la hoja electrónica de cálculo y la matriz de correspondencia previamente obtenida.

El proceso para las encuestas de empleados y gerentes es similar, lo único que varían son los datos.

En primer lugar, se construyó una matriz en la cual las columnas correspondían a las preguntas y a los datos del encuestado, las filas eran las encuestas en sí, representadas por un número consecutivo. Como ejemplo veamos la matriz resultante para la encuesta de Gerentes :

GERENTE

DATOS					PREGUNTAS															
N°	Empleados	Existe Dep. Per.	Tiempo del dep.	Antigüedad de empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	9	NO	*	1989	3	4	3	2	3	3	3	3	2	4	4	3	2	3	4	4
2	192	SI	18	1967	3	3	2	4	4	3	3	5	5	4	3	4	3	3	3	4
3	141	SI	7	1986	3	5	5	2	4	4	4	2	4	5	4	5	3	3	4	4
4	72 GYE	SI	6 MESES	1993	3	3	4	2	4	5	4	N/C	3	4	4	4	5	3	5	4
5	80	NO	8	1960	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	4
6	15	NO	4	1991	3	3	4	2	3	4	3	3	2	5	4	3	3	3	4	4
7	85	SI	5	1985	3	3	2	3	3	2	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4
8	14	SI	1/ 6 MESES	1990	4	5	5	2	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	5

SIGNIFICADO : 1 = Muy bajo; 2 = Bajo; 3 = Mediano; 4 = Alto; 5 = Muy alto; N/C = No contesta

Con estos datos procedemos a llenar una tabla cuantificadora, que de cada pregunta nos indica cuantas respuestas hubo en cada nivel de preferencia. El total para cada pregunta debe ser igual al número de encuestas realizadas.

Nuestro siguiente paso es encontrar una calificación sobre 10 para cada pregunta. Para lo anterior le damos un valor numérico a cada nivel :

Muy Bajo = 2

Bajo = 4

Mediano = 6

Alto = 8

Muy alto = 10

Este valor lo multiplicamos por la frecuencia de respuestas en cada nivel, considerando como base el número de encuestas que contestaron esa pregunta. La suma total de cada uno de los ponderadores nos da la calificación sobre 10.

Ejemplo :

Pregunta 5

Cantidad por cada nivel :

N/c = 3; M. bajo = 3; Bajo = 25; Mediano = 43; Alto = 24; Muy alto =

Base :

105 - 3 (no contestadas) = 102 encuestas.

Calificación de pregunta :

$Cal = 2 (3/102) + 4 (25/102) + 6 (43/102) + 8 (24/102) + 10 (7/102)$

Cal = 5,86 sobre 10

A continuación presentamos los cuadros con la cantidad de respuestas por clase y la calificación de las preguntas, tanto para los empleados como para los gerentes:

CANTIDAD DE RESPUESTAS POR CLASE Y CALIFICACION DE PREGUNTAS EMPLEADOS

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
No contesta	0	0	0	0	3	8	2	1	4	46	0	0	1	2	1	1	1	0
Muy bajo	1	2	0	4	3	3	0	1	0	11	0	1	0	18	12	0	0	0
Bajo	24	11	6	18	25	9	7	4	9	6	8	6	8	41	24	4	0	0
Mediano	74	66	28	17	43	40	30	27	35	8	22	18	35	35	35	28	17	19
Alto	6	25	53	47	24	27	51	56	48	25	51	56	49	6	24	52	51	55
Muy alto	0	1	18	19	7	18	15	16	9	9	24	24	12	3	9	20	36	31
TOTAL	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
SOBRE 10	5.62	6.23	7.58	7.12	5.86	6.99	7.44	7.58	7.13	6.51	7.73	7.83	7.25	4.74	5.88	7.69	8.37	8.23

CANTIDAD DE RESPUESTAS POR CLASE Y CALIFICACION DE PREGUNTAS GERENTES

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
No contesta	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Bajo	0	0	2	5	0	1	0	1	2	0	0	0	1	1	0	0
Mediano	6	4	1	2	3	2	4	4	3	0	2	2	4	7	2	0
Alto	2	2	3	1	5	4	4	0	2	6	6	4	2	0	5	7
Muy alto	0	2	2	0	0	1	0	1	1	2	0	2	1	0	1	1
TOTAL	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
SOBRE 10	6.5	7.5	7.25	7	7.25	7.25	7	5.71	5.5	8.5	7.5	8	6.75	5.75	7.75	8.25

Luego de esto necesitamos encontrar un valor sobre 10 para cada variable.

Para realizar lo anterior nos valemos primeramente de la matriz de correspondencia que nos da una relación a escala entre las variables y las preguntas. Cogemos la calificación de la pregunta, la dividimos para 10 y la multiplicamos por el valor respectivo en la matriz de correspondencia.

Ejemplo :

Pregunta No. 1

Matriz de correspondencia :

Vida personal = 6, Salario = 6

Calificación de pregunta = 5.619

Valor ponderado :

$$\text{Vida personal} = 6 (5.619/10) = 3.371; \text{ Salario} = 6 (5.619/10) = 3.371$$

En cada variable sumamos los valores ponderados obtenidos de cada pregunta y obtenemos un total. Este total está sobre la base que es la suma de las escalas de cada variable en la matriz de correspondencia. Para llevarlo a base 10, lo multiplicamos por 10 y lo dividimos para su base.

Ejemplo :

Variable : Vida personal

Ponderadores obtenidos por pregunta :

$$3.371 (\text{preg 1}) + 1,425 (\text{preg 4}) + 1,173 (\text{preg 5}) + 1,45 (\text{preg 13}) = 7,419$$

Base :

$$6 (\text{preg 1}) + 2 (\text{preg 4}) + 2 (\text{preg 5}) + 2 (\text{preg 13}) = 12$$

Calificación de variable :

$$\text{Cal} = 7,419 (10 / 12) = 6,182 \text{ sobre } 10$$

Con esta información, podemos encontrar los valores promedios de cada variable sobre la base 10.

A continuación presentamos los cuadros con la valuación promedio de las variables tanto para los empleados como para los gerentes:

VALLACION PROMEDIO DE LAS VARIABLES
PREGUNTAS PARA EMPLEADOS

VARIABLES PREGUNTANº	Valor Prom sobre 10	Vida Per.	Sal.	Cond. Fis.	Segu	Pol. Adm	Sup.	Rel. Sub	Rel. Igu	Rel. Sup.	Stat.	Reco.	Prom	Resp.	Trah.	Logro
1	5.619	3.371	3.371													
2	6.229		3.737													
3	7.581			4.549	1.516						1.516	1.516			3.032	
4	7.124	1.425		2.85	4.274										2.85	
5	5.863	1.173			3.518	2.345										
6	6.990				2.796	4.194									1.398	
7	7.437					4.462										
8	7.577					3.031	4.546									
9	7.129					1.426	4.277	2.851		2.851						
10	6.508						1.302	3.905								
11	7.733								4.64							
12	7.829					1.566	1.566			4.697						
13	7.250	1.45									4.35	2.9				2.9
14	4.738					1.895						2.843				
15	5.885					2.354							3.531			
16	7.692			1.538			1.538			1.538				4.615	4.615	
17	8.365			1.673											5.019	3.346
18	8.229										1.646	1.646		3.291	3.291	4.937
TOTAL		7.419	7.109	10.61	121	21.27	13.23	6.757	4.64	9.087	7.512	8.905	3.531	7.907	20.21	11.18
SOBRE10		6.182	5.924	7.578	6.724	6.648	7.35	6.757	7.733	7.573	7.512	6.36	5.885	7.907	7.771	7.968

ESCALA246

VALLACION PROMEDIO DE LAS VARIABLES
PREGUNTAS PARA GERENTES

VARIABLES PREGUNTA No	Valor Prom sobre 10	Vida Per.	Sal.	Cond Fis	Segu	Pol Adm	Sup.	Rel. Sub.	Rel. Igu	Rel. Sup.	Stat.	Recn	Prom	Resp.	Trah	Logro
1	6.50	3.9	3.9													
2	7.50			4.5							1.5	1.5			3	
3	7.25	1.45		2.9	4.35										2.9	
4	7.00	1.4			4.2	2.8										
5	7.25					4.35										
6	7.25				2.9	4.35									2.9	
7	7.00					2.8	4.2									
8	5.71					2.286	3.429									
9	5.50						3.3		1.1	1.1					1.1	
10	8.50								5.1						1.7	
11	7.50						3	4.5		4.5					1.5	
12	8.00										4.8					
13	6.75	1.35				2.7						4.05	4.05			2.7
14	5.75					1.15						3.45				
15	7.75					3.1							4.65	4.65	3.1	
16	8.25										1.65	1.65		3.3		4.95
TOTAL		8.1	3.9	7.4	11.45	23.54	13.98	4.5	6.2	5.6	7.95	10.65	8.7	7.95	16.2	7.65
SOBRE 10		6.75	6.5	7.4	7.156	6.922	6.331	7.5	7.75	7	7.95	6.656	7.25	7.95	7.364	7.65