



Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración

**Encuesta de actitudes aplicada a un sector**

**MUESTRAL DEL I M C E**

**Seminario de investigación administrativa  
que presentan para obtener el título de  
Licenciado en Administración de Empresas**

**Sr. José Ma. Medina Ceballos**

**Sr. Gildardo Campos Sánchez**

**Sr. Gregorio Flores García**

**Sr. Antonio Rodríguez Leija**

**1976**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

## I N D I C E

## INTRODUCCION

1. HISTORIA Y ANTECEDENTES DEL INSTITUTO MEXICANO DE  
COMERCIO EXTERIOR.

## 1.1. ESTRUCTURA ORGANICA.

## 1.1.1. CONSEJO DE ADMINISTRACION.

## 1.1.2. DIRECCION GENERAL.

1.1.2.1. DIRECCION DE PROMOCION NACIONAL.

1.1.2.2. DIRECCION DE PROMOCION INTERNA--  
CIONAL.1.1.2.3. DIRECCION DE SERVICIOS AL EXPOR--  
TADOR.1.1.2.4. DIRECCION DE PLANEACION Y ESTU--  
DIOS.

1.1.2.5. DIRECCION DE ADMINISTRACION.

1.1.2.6. DIVISION DE DISEÑO.

1.1.2.7. DIVISION DE TECNOLOGIA Y PRODUC--  
TIVIDAD.1.1.2.8. DIVISION DE DIFUSION Y RELACIO--  
NES PUBLICAS.

## 2. ¿QUE ES UN ESTUDIO DE ACTITUDES?

2.1. A QUIEN DEBE APLICARSE.

2.2. COMO DEBE DE APLICARSE

2.3. PROCEDIMIENTO BASICO

- a) FUENTES DE INFORMACION.
- b) DETERMINACION DEL UNIVERSO.
- c) DETERMINACION DE LA MUESTRA.
- d) ELABORACION DEL CUESTIONARIO.
- e) RECOLECCION DE DATOS.
- f) TABULACION.
- g) ANALISIS Y CONCLUSIONES.

3. CASO PRACTICO DE UN ESTUDIO DE ACTITUDES APLICADO A UN SECTOR MUESTRAL DEL INSTITUTO MEXICANO DE COMERCIO EXTERIOR.

3.1. OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN OBTENER.

3.2. PROCEDIMIENTO BASICO.

- a) FUENTES DE INFORMACION.
- b) DETERMINACION DEL UNIVERSO.
- c) DETERMINACION DE LA MUESTRA.
- d) ELABORACION DEL CUESTIONARIO.
- e) RECOLECCION DE DATOS.
- f) TABULACION.
- g) ANALISIS Y CONCLUSIONES.

APENDICE.

I. LEY QUE CREA EL INSTITUTO MEXICANO DE COMERCIO EXTERIOR.

II. GRAFICAS DE LAS TENDENCIAS EN LAS ACTITUDES, OBTENIDAS POR MEDIO DEL CUESTIONARIO.

III. BIBLIOGRAFIA.

## INTRODUCCION

La experiencia adquirida en una investigación-cualquiera, es de gran importancia para el futuro profesional; pero cuando dicha investigación es realizada en un Instituto de la magnitud del I.M.C.E., e investigando las actitudes de su personal, la experiencia y los conocimientos que se obtienen son mayores.

De esta forma, hemos complementado nuestros conocimientos teóricos adquiridos en nuestra máxima casa de estudios.

En la investigación que se realizó dentro del Instituto Mexicano de Comercio Exterior, cuyo objetivo principal fue el de detectar por medio de una escala predeterminada, la actitud del personal hacia el instituto, se integraron áreas de estudio para la formulación del cuestionario, las cuales consideramos necesarias para lograr nuestro objetivo, dichas áreas fueron las siguientes: Grado de información por parte del personal sobre la institución, ambiente que priva dentro del grupo de trabajo, evaluación del trabajo, prestaciones y servicios, imagen que tiene el I.M.C.E., según el empleado; comunicación horizontal, comunicación formal interna, seguridad y permanencia dentro de la Institución, mobiliario y equipo, participación en las decisiones; así como el desarrollo y capacitación.

Por medio de la información obtenida, pudimos comprobar que el estudio de las actitudes del hombre, dentro de las organizaciones, es problemática; ya que existen una gran diversidad de ideologías y de intere-

ses particulares en cada individuo.

Es frecuente que la alta dirección piense que un trabajador satisfecho produce más, sin embargo, existen otros elementos además de la satisfacción en el empleo, que actúan como factores determinantes de la eficiencia de los empleados. Para algunos trabajadores, una alta producción o la estabilidad del empleo, puede significar un medio para alcanzar otras metas, tales como una buena posición o la adquisición de bienes materiales. La producción eficiente no es para todos los empleados el único medio de lograr su meta. Un individuo cuyo anhelo es verse aceptado en el ámbito social por sus compañeros de trabajo, puede obtener efectivamente una satisfacción mayor, limitando su producción y logrando así, ser aceptado en el grupo, si este sector considera como adecuada una producción baja.

La satisfacción en el trabajo a nivel global, varía de acuerdo con factores tales como la posición profesional (status), el sexo, la edad y la experiencia. Los empleados para quienes el trabajo no representa un reto suficiente o que se dedican a actividades demasiado exigentes, tienden a sentirse descontentos y probablemente no califican su satisfacción en base a la producción. Para demostrar su insatisfacción a los demás, se valen de algún medio relacionado con las reacciones ante la frustración. Las actitudes del individuo dentro del trabajo dependerán del grado en que él considere que la labor desarrollada satisface sus necesidades y le proporcione los satisfactores que apetece. Según la necesidad que se deba satisfacer, será la motivación que le induzca a trabajar con menor o mayor satisfacción.

Esperamos que el estudio que se realizó, sea de utilidad al instituto, para ampliar o restringir los pro

gramas y políticas de trabajo, y repercute en beneficio de la clase trabajadora.

Damos las más sinceras gracias a las autoridades del Instituto Mexicano de Comercio Exterior, por la colaboración prestada y las fuentes de información que nos facilitaron para desarrollar y concluir nuestro trabajo de estudio. También agradecemos el acertado asesoramiento de nuestro Director de Seminario de Investigación Administrativa, Licenciado Sergio Flores de Gortari, para llevar a buen término este trabajo de investigación, el cual consideramos de vital importancia para el desarrollo de cualquier tipo de institución.



## 1.- HISTORIA Y ANTECEDENTES DEL INSTITUTO MEXICANO DE COMERCIO EXTERIOR.

Organismo descentralizado y mixto el I.M.C.E. - fue creado por ley el 31 de diciembre de 1970 y fue inaugurado por el Presidente de la República el día 23 de febrero de 1971, con el objetivo fundamental de promover y coordinar los esfuerzos de los sectores públicos y privados tendientes a estimular el comercio exterior del país y fungir como asesor del gobierno, organismos y particulares en esta materia.

El I.M.C.E. organiza y promueve misiones comerciales, ferias y exposiciones, impulsa la oferta nacional de exportación, contribuye a la racionalización de nuestras compras al exterior, proporciona apoyo al exportador y estudia los mercados por países y productos.

Encargado también de promover la mejor organización de productores y exportadores para incrementar nuestras relaciones comerciales con otros países, califica y cuantifica la demanda extranjera para productos nacionales y brinda servicios de difusión e información comercial, proporcionando asesoría técnica en diseño, empaque y en los aspectos relacionados con la comercialización internacional.

La coordinación del instituto se orienta a fomentar la comunicación entre los sectores oficial y privado, a fin de analizar las tendencias de nuestro comercio exterior, con objeto de proponer medidas y programas de acción para lograr una exportación nacional vigorosa y una importación congruente con el proceso de desarrollo.

nacional.

El instituto asesora y ofrece ayuda a los interesados en los trámites relacionados con el comercio exterior ante las distintas entidades oficiales; colabora con ellos en la fijación de normas de calidad, recomienda la mejor utilización de estímulos fiscales, financieros y administrativos para la exportación y otorga ayudas económicas de diverso tipo.

El Consejo de Administración del Instituto está integrado por siete Secretarios de Estado, dos Directores Generales de Bancos Oficiales y cuatro Presidentes de Organismos Cúpula del Sector Privado.

Las tareas del Instituto se realizan a través de las áreas de: Promoción Nacional, Promoción Internacional, Servicios al Exportador, Planeación y Estudios, Productividad y Tecnología y el Centro de Diseño.

El I.M.C.E., se vale de sus veinticinco Consejerías Comerciales establecidas en el extranjero, y de sus treinta y dos Representaciones Regionales dentro de la República, para vincular a los productores nacionales a las oportunidades que les ofrecen los crecientes mercados de todo el mundo.

## 1.1. ESTRUCTURA ORGANICA.

### 1.1.1. CONSEJO DE ADMINISTRACION.

El Consejo de Administración de acuerdo con el artículo 50. de la Ley que crea el Instituto Mexicano de Comercio Exterior, estará integrado por un representante de cada una de las siguientes Secretarías de Es-

tado: Industria y Comercio, Relaciones Exteriores, Hacienda y Crédito Público, Agricultura y Ganadería, Comunicaciones y Transportes, Marina y Patrimonio Nacional; y - por un representante de cada una de las siguientes Instituciones: Banco Nacional de Comercio Exterior, Banco de México, Confederación de Cámaras Industriales, Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Cámara Nacional de la Industria de Transformación, Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana.

#### 1.1.2. DIRECCION GENERAL.

La Dirección General del Instituto Mexicano de Comercio Exterior, está integrada por las siguientes direcciones:

##### 1.1.2.1. DIRECCION DE PROMOCION NACIONAL.

Se encarga de dar al exportador mexicano los elementos necesarios para superar un mercado limitado de 56 millones de personas, con que actualmente cuenta el país, e introducirlo a otro, prácticamente ilimitado, de cientos de millones de clientes potenciales en los cinco continentes; sintetizando, la Dirección trata de crear una política dinámica de ventas al exterior.

##### 1.1.2.2. DIRECCION DE PROMOCION INTERNACIONAL.

Su misión es la de informar continuamente a los importadores extranjeros, y lo que es más importante, influir en ellos promoviendo activamente los productos mexicanos en el exterior, se encarga además de canalizar las promociones al exterior, a través de la labor de los

consejeros comerciales de México. La participación de los empresarios nacionales en ferias y pabellones internacionales, la realización de misiones comerciales al exterior por parte de empresarios mexicanos.

#### 1.1.2.3. DIRECCION DE SERVICIOS AL EXPORTADOR.

Asesora constantemente a los productores y comerciantes nacionales, estableciendo además la función de diagnóstico que esta dirección realiza en relación con los programas de Comercio Exterior.

#### 1.1.2.4. DIRECCION DE PLANEACION Y ESTUDIOS.

La Dirección de Planeación y Estudios del I.M.C.E., dependiente de la Subdirección General Técnica cuenta con el Departamento de Planeación y Estadística, que analiza las tendencias del comercio exterior de México, por productos, países de origen y países de destino a efecto de definir el nivel más adecuado de importación y establecer las metas para alcanzar en materia de exportaciones. Realiza investigaciones desde el punto de vista técnico con objeto de evaluar eficazmente los rumbos y tendencias de la economía nacional.

#### 1.1.2.5. DIRECCION DE ADMINISTRACION.

La administración moderna de cualquier entidad gubernamental, requiere en su organización de una serie de departamentos especializados, que presten los servicios internos indispensables para el buen funcionamiento de la institución. Así la Dirección de Admi-

nistración es responsable de suministrar todos aquellos servicios técnico-administrativos de carácter interno y que en mayor o menor grado se reflejan en los departamentos encargados de atender las funciones primarias del instituto. Esta dirección, presta dichos servicios por medio de sus departamentos de: Personal, Análisis de Sistemas, Contabilidad, Servicios Generales y Compras.

#### 1.1.2.6. DIVISION DE DISEÑO.

Tiene por objeto promover las exportaciones mexicanas a través de una mejor presentación, tanto del producto mismo como de sus embalajes y empaques, ayuda también en la presentación de las ferias y pabellones de México en el exterior, así como en la preparación del diseño utilizado en la publicidad.

#### 1.1.2.7. DIVISION DE TECNOLOGIA Y PRODUCTIVIDAD.

El I.M.C.E., creó la División de Tecnología y Productividad con el objeto de promover nuevas inversiones orientadas hacia la fabricación en México de productos que sustituyan importaciones para los cuales ya existe un mercado interno, así como la formación de empresas productoras de manufacturas que tengan demanda creciente en los mercados exteriores y llevar a cabo la capacitación en materia de comercio exterior, y fomentar el establecimiento de centros para su propósito.

#### 1.1.2.8. DIVISION DE DIFUSION Y RELACIONES PUBLICAS.

Con el fin de conocer y darse a conocer entre

los productores y los hombres de empresas mexicanos, - el I.M.C.E., cuenta con la División de Difusión y Relaciones Públicas, cuya función informativa la lleva a - cabo a través del DEPARTAMENTO DE PRENSA Y PUBLICIDAD, utilizando los distintos medios de comunicación, para - dar a conocer las tareas que realiza el I.M.C.E. tanto en México como en el extranjero.

La labor de orientación e información a los pro - ductores nacionales sobre temas relacionados con el co - mercio exterior, servicios que el I.M.C.E. presta, - oportunidades para vender en el extranjero, etc., lo - lleva a cabo esta división a través del Departamento - de Publicaciones, el cual edita regularmente la Carta - para Exportadores, Carta para los usuarios del Trans - porte Internacional, Coyuntura Internacional y un gran número de folletos que permiten al exportador estar al día en temas tales como financiamientos, incentivos - fiscales, transporte aéreo, preferencias arancelarias, etc.

## 2.- ¿QUE ES UN ESTUDIO DE ACTITUDES?

Las encuestas de actitudes, son en su base, un estudio de opiniones de los mismos trabajadores, por medio de las cuales se trata de inferir la moral del empleado. La administración moderna supone, que el estado de ánimo es un elemento de incentivo y que mantenerlo alto puede tener tanta influencia como pagar salarios elevados o como las mismas prestaciones y servicios que otorgan las empresas. Los administradores que buscan mantener una moral alta, se interesarán en cualquier evidencia de insatisfacción de sus subordinados, pero como es imposible que un Gerente pueda tener comunicación con todos los empleados bajo su mando, se hace cada vez más necesario el estudio formal de las actitudes, ya que muchos estudios sugieren que la moral puede verse afectada por el tamaño de la organización, que tiende a variar inversamente, encontrándose una moral más baja en las empresas más grandes.

Una encuesta de actitudes aplicada en el momento justo y necesario, puede salvar a una empresa de un caos total, ya que midiendo a través de una escala predeterminada el modo de pensar de cada uno de los trabajadores sometidos a una entrevista, se pueden detectar las inconformidades existentes en el recurso humano de la institución. Sin embargo, el trabajo que se tiene que realizar no es nada fácil y si por el contrario resulta laborioso y tardado, cuando los trabajadores no prestan la colaboración suficiente, ni responden con la veracidad que se requiere para un estudio de esta índole; esto hace que el trabajo realizado, resulte con un alto costo y que su aprovechamiento no sea el máximo.

Trabajar con recursos humanos, es lo más difícil que existe. Es por esto que el administrador debe tener el tacto suficiente para poder manejarlo. Debido a lo heterógeno del elemento humano, un buen Director de Empresas debe tener una idea aproximada de la tendencia de los pensamientos de su personal. Es aquí, cuando se hace factible la aplicación de una encuesta de actitudes, la cual si se aplica debidamente, ahorrará problemas a la administración, ya que al conocer las inconformidades del personal, se podrán superarlas logrando de esta forma que la mano de obra labore satisfecha.

Cuando el empleado encuentra en su propio trabajo una fuente de gratificaciones emotivas que coadyuven a su autorrealización, empeñará mayores esfuerzos en sus tareas y aumentará la productividad. Habrá entonces, beneficios en dos direcciones.

## 2.1. A QUIEN DEBE APLICARSE.

Un estudio de actitudes es factible de aplicarse a todos los niveles de la organización, pero tomar un universo resultaría de un costo muy elevado. Por lo general se toma una muestra de los estratos existentes en la empresa.

Una encuesta de actitudes que mida la moral de los trabajadores, se aplica por lo general a los niveles medios y bajos de cualquier institución por considerarse que en dichos niveles, existe el mayor número de inconformidades. Esto no quiere decir, que no pueda aplicarse un estudio de esta índole a los altos representantes de la administración, aunque por lo general los estratos más altos son los que tienen una mo-



ral más aceptable.

## 2.2. COMO DEBE DE APLICARSE.

El estudio de la moral se aplica en forma de cuestionario, combinándolo, con entrevistas personales. Se usa primero un instrumento escrito y se suplementa con entrevistas posteriores, para obtener detalles adicionales.

Las entrevistas deben ser estructuradas de antemano, con suficiente dirección, para asegurar la atención a áreas o dimensiones que se consideren de mayor importancia; sin embargo muchas veces la entrevista hace que el empleado, si no siente la suficiente confianza con el entrevistador, mienta por miedo a represalias. Es por esto, que antes de llevar a cabo una encuesta, se debe sensibilizar al empleado para que conteste con veracidad; ya que aunque, se utilicen cuestionarios anónimos, el trabajador no responde con la veracidad requerida.

## 2.3. PROCEDIMIENTO BASICO.

### a) FUENTES DE INFORMACION.

Para realizar un trabajo de investigación, será necesario contar con los suficientes datos para llevar a cabo dicha investigación.

Los datos deberán tener las siguientes características: Ser fidedignos, válidos y tener cierto grado de operatividad.

b) DETERMINACION DEL UNIVERSO.

El universo estará formado por la totalidad de los trabajadores que forman los niveles, y a los cuales se les aplica el cuestionario.

c) DETERMINACION DE LA MUESTRA.

La muestra se determinará por medio de fórmula matemática, para una mayor exactitud y una mejor representatividad.

d) ELABORACION DEL CUESTIONARIO.

El cuestionario debe realizarse tocando las áreas o puntos en los que se considere haya una mayor deficiencia, y en las cuales se requerirá mayor información.

Las preguntas son de diferentes tipos, pero las más comunes son las llamadas de selección múltiple, que pueden ir acompañadas de preguntas abiertas; sin embargo para una mejor tabulación se recomienda el método de selección múltiple únicamente.

e) RECOLECCION DE DATOS.

Los datos se obtendrán a través del cuestionario que se aplica a la muestra, distribuido por toda la organización.

f) TABULACION.

La tabulación se hace por los medios estadísti-

cos tradicionales.

g) ANALISIS Y CONCLUSIONES.

Se harán por medio de los datos que se obtienen al aplicar el cuestionario a la muestra y después de la tabulación correspondiente.

### 3.- CASO PRACTICO DE UN ESTUDIO DE ACTITUDES APLICADO A UN SECTOR MUESTRAL DEL I.M.C.E.

#### 3.1. OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN OBTENER.

Una encuesta de actitudes en cualquier empresa resulta difícil, pero es un trabajo estimulante.

En una institución de muy corta vida como es el I.M.C.E., con muy complejas y variadas actividades, quizá la responsabilidad y el grado de dificultad es mayor, para las personas que llevan a cabo el estudio; pero cuando se hace con un fin social, resulta grato colaborar en la elaboración, redacción e interpretación de dicho estudio. Es por esto, que cuatro estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración, nos dedicamos a la elaboración de un cuestionario apropiado, para poder aplicarlo a tres niveles: técnicos, secretarías y personal de apoyo.

De esta forma llevamos a cabo un trabajo de práctica profesional, que además de permitirnos la acreditación de nuestro Seminario de Administración, nos dió la oportunidad de cooperar con el I.M.C.E. para que la administración y en particular el Departamento de Personal, conozcan las deficiencias existentes en algunas áreas de trabajo tratadas en el cuestionario aplicado. Si se conocen las inconformidades del personal, el instituto prestará la atención debida a dichas deficiencias, para que los empleados que ahí laboran, realicen sus funciones con el ánimo necesario. De esta forma mejorará el servicio que presta dicha

institución, logrando así, que las personas que acuden en demanda de apoyo se lleven una buena imagen del I.M.C.E.

### 3.2. PROCEDIMIENTO BASICO.

#### a) FUENTES DE INFORMACION.

Las principales fuentes de información fueron: - el Departamento de Personal del I.M.C.E. que nos proporcionó los datos necesarios sobre los empleados a los cuales se les iba a aplicar la encuesta.

Contamos con la colaboración del Banco de Información que nos dió facilidades para conocer todo el instituto y con cada uno de los empleados que tan gentilmente se sirvieron contestar a las preguntas formuladas en el cuestionario.

#### b) DETERMINACION DEL UNIVERSO.

El tamaño del universo, nos fue proporcionado - por el Lic. Alvaro Anaya Gorozave, Jefe del Departamento de Personal. Dicho universo quedó determinado de la siguiente forma: técnicos 270, secretarias 180; y personal de apoyo 150 para sumar un total de 600.

#### c) DETERMINACION DE LA MUESTRA.

La muestra se obtiene por fórmula matemática para una mayor precisión.

FORMULA PARA OBTENER EL TAMAÑO  
DE LA MUESTRA:

$$n = \frac{Zc^2 PQR}{E^2}$$

n = Tamaño de la muestra.

Zc= 3, coeficiente de confianza.

P = 0.45, proporción de técnicos.

Q = 0.30, proporción de secretarias.

R = 0.25, proporción de personal de apoyo

E = 0.05, error de estimación.

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(3)^2 (0.45) (0.30) (0.25)}{(0.05)^2} = \frac{0.303750}{.0025} = 121.50$$

$$n = 122$$

Las entrevistas serán proporcionales al número de elementos contenidos en las tres variables (PQR), de acuerdo al tamaño de la muestra obtenida.

Entonces tenemos:

Técnicos	45%	_____	54.90	_____	55
Secretarias	30%	_____	36.60	_____	37
Servicio	25%	_____	30.50	_____	30
			122.00		122

## d) ELABORACION DEL CUESTIONARIO.

El cuestionario se elaboró tocando las principales áreas que interesaban al Departamento de Personal; se realizó con preguntas de selección múltiple.

Las principales áreas investigadas fueron:

- I.- Grado de información que el personal tiene sobre la organización.
- II.- El ambiente en el grupo de trabajo.
- III.- Evaluación del trabajo.
- IV.- Relaciones con el jefe inmediato.
- V.- Distribución del trabajo.
- VI.- Prestaciones y servicios.
- VII.- Imagen que tiene el I.M.C.E., según el empleado.
- VIII.- Comunicación horizontal.
- IX.- Comunicación formal.
- X.- Seguridad y permanencia.
- XI.- Mobiliario y equipo.
- XII.- Participación en las decisiones.
- XIII.- Desarrollo y capacitación.

Modelo del cuestionario que fue aplicado a un sector muestral del I.M.C.E., el cual consta de 48 preguntas y donde se abarcaron trece áreas de estudio, las cuales ya fueron descritas anteriormente.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

I.M.C.E.

ENCUESTA DE ACTITUDES

CUESTIONARIO LLEVADO A CABO POR:

A:

PUESTO DEL EMPLEADO:

DEL DEPTO. DE:



- 1.- ¿Conoce Ud. las actividades y/o funciones que desarrolla la institución en la cual trabaja?  
 TODAS                    1 2 3 4 5                    NINGUNA
- 2.- ¿Conoce el programa de trabajo de su Depto.?  
 TOTALMENTE            1 2 3 4 5                    LO DESCONOZCO
- 3.- ¿Piensa ud. que el programa de trabajo cubre las necesidades de la institución en su Depto.?  
 MUCHO                    1 2 3 4 5                    NADA
- 4.- ¿El programa de trabajo es considerado por el personal como algo inalcanzable?  
 SIEMPRE                5 4 3 2 1                    NUNCA
- 5.- ¿Piensa ud. que el ambiente de trabajo dentro de su círculo de acción es:  
 AGRADABLE            1 2 3 4 5                    DESAGRADABLE
- 6.- ¿Se siente ud. contento con el trabajo que realiza?  
 PLENAMENTE            1 2 3 4 5                    DE NINGUNA MANERA.
- 7.- ¿Le gusta a ud. colaborar y convivir con sus compañeros de trabajo?  
 MUCHO                    1 2 3 4 5                    NADA
- 8.- ¿Cree ud. que en su Depto. exista compañerismo?  
 MUCHO                    1 2 3 4 5                    NADA
- 9.- ¿Considera su trabajo? ;  
 MUY AGRADABLE        1 2 3 4 5                    MUY ABURRIDO
- 10.- ¿Cree que su trabajo es evaluado adecuadamente?  
 SIEMPRE                1 2 3 4 5                    NUNCA
- 11.- ¿Cree que la forma en que se promueve a los empleados? es:  
 MUY JUSTA ?            1 2 3 4 5                    INJUSTA
- 12.- En cuanto a su trabajo y responsabilidad, estima que;  
 ES RETRIBUIDO        1 2 3 4 5                    ES INADECUADO

- 13.- Piensa ud. que su sueldo en relación con el trabajo que realiza es:  
 COMPENSATORIO 1 2 3 4 5 INSUFICIENTE
- 14.- En cuanto a sus logros económicos, se considera - ud:  
 SATISFECHO 1 2 3 4 5 INSATISFECHO
- 15.- Considera que el sistema empleado dentro de la - institución, da posibilidades de ascenso:  
 EN TODOS LOS 1 2 3 4 5 EN NINGUN CASO CASOS
- 16.- De las siguientes formas de incentivos, cuál considera más importante:  
 MONETARIOS ( )  
 PRESTIGIO ( )  
 SEGURIDAD ( )  
 OPORTUNIDAD DE PARTICIPACION ( )
- 17.- Los empleados reciben por parte de sus jefes:  
 EL MISMO 1 2 3 4 5 TRATO DIFERENTE TRATO
- 18.- ¿Cree que existan preferencias o favoritismos de - los jefes hacia los empleados?  
 MUY MARCADO 5 4 3 2 1 NO EXISTE
- 19.- Las relaciones entre ud. y sus jefes las considera como:  
 MUY BUENAS 1 2 3 4 5 MALAS
- 20.- ¿Cree ud. que las tareas están bien distribuidas?  
 ADECUADAMENTE 1 2 3 4 5 INADECUADAMENTE
- 21.- En cuanto al trabajo que realiza ud. considera que es:  
 NORMAL 1 2 3 4 5 EXCESIVO

- 22.-Considera ud. que en la institución:  
 TIENE MAS OBLI GACIONES QUE DERECHOS. 1 2 3 4 5 MAS DERECHOS QUE OBLIGACIONES.
- 23.-Considera ud. que las horas que trabaja diariamente constituyen:  
 JORNADAS NORMA LES. 1 2 3 4 5 JORNADAS EXCESIVAS.
- 24.-¿En que medida cree ud. que los servicios y prestaciones que otorga la institución son conocidos por el personal?  
 EN SU TOTALIDAD 1 2 3 4 5 LOS DESCONOCE
- 25.-En cuanto a los grupos deportivos, culturales o sociales de los miembros de esta institución, piensa que:  
 ES MUY CONVENIENTE FORMAR PARTE. 1 2 3 4 5 ES INNECESARIO
- 26.-¿Los servicios y prestaciones son utilizados por el personal?  
 SIEMPRE 1 2 3 4 5 NUNCA
- 27.-Estima que los precios especiales de despensas que le ofrece el instituto son dignos de aprovecharse?  
 TODOS 1 2 3 4 5 NINGUNO
- 28.-Las personas que solicitan servicios del I.M.C.E., en el concepto de ud. son:  
 AGRADABLES 1 2 3 4 5 DESAGRADABLES
- 29.-Piensa ud. que la imagen que tiene el público de la institución es:  
 MUY BUENA 1 2 3 4 5 MALA
- 30.-La comunicación que existe entre ud. y sus compañeros de trabajo en su propio departamento es:  
 MUY BUENA 1 2 3 4 5 MALA

- 31.-Considera ud. la comunicación entre los miembros-  
de la institución como:  
MUY NECESARIA 1 2 3 4 5 INNECESARIA
- 32.-Considera que la comunicación más fácil de reali-  
zar es la que se lleva a cabo entre:  
JEFE Y EMPLEADO ( )  
COMPAÑEROS DEL MISMO DEPTO. ( )  
COMPAÑEROS DE DIFERENTES DEPTOS. ( )
- 33.-Ud. se entera de las decisiones que toman los je-  
fes a través de:  
SU JEFE INMEDIATO ( )  
COMPAÑEROS ( )  
OTROS CONDUCTOS ( )
- 34.-En cuanto al buzón de quejas y sugerencias, consi-  
dera que:  
FUNCIONA EFICAZMENTE 1 2 3 4 5 NO FUNCIONA
- 35.-Cuando sus sugerencias son tomadas en cuenta:  
HAY RESPUESTA INMEDIATA 1 2 3 4 5 NO HAY RESPUESTA.
- 36.-Cree que las sugerencias manifestadas a los supe-  
riores o depositadas en el buzón son objeto de -  
atención:  
SIEMPRE 1 2 3 4 5 NUNCA
- 37.-¿Conoce ud. algún caso en el que al empleado se le  
de alguna explicación de una sugerencia o queja?  
MUCHOS 1 2 3 4 5 NINGUNO
- 38.-Los empleados son informados de los resultados ob-  
tenidos por la institución:  
SIEMPRE 1 2 3 4 5 NUNCA

- 39.--¿La dirección comunica los planes y proyectos clara, oportuna y concisamente?  
 SIEMPRE            1 2 3 4 5            NUNCA
- 40.--En cuanto a la permanencia y seguridad dentro de la institución tiene:  
 MUCHA CONFIANZA    1 2 3 4 5            DESCONFIANZA
- 41.--Considera que el equipo y mobiliario que utiliza son:  
 ADECUADOS            1 2 3 4 5            INADECUADOS
- 42.--Considera que el alumbrado, ventilación y servicios sanitarios son:  
 ADECUADOS            1 2 3 4 5            INADECUADOS
- 43.--Ha participado en las decisiones tomadas por su Depto.  
 SIEMPRE            1 2 3 4 5            NUNCA
- 44.--Cuando hay algún cambio en las tareas que ud. realiza le piden su opinión:  
 SIEMPRE            1 2 3 4 5            NUNCA
- 45.--¿Conoce ud. los programas de Capacitación y Desarrollo que imparte el I.M.C.E.?  
 TOTALMENTE            1 2 3 4 5            LO DESCONOZCO
- 46.--En cuanto a los programas de capacitación para la inroducción de nuevos empleados al instituto, considera que son:  
 ADECUADOS            1 2 3 4 5            INADECUADOS
- 47.--¿Cree ud. que el personal que labora en la institu--ción tiene oportunidad de desarrollo y capacitación en forma:  
 ADECUADA            1 2 3 4 5            INADECUADA
- 48.--Cree que las becas que ofrece el I.M.C.E., son:  
 ADECUADAS            1 2 3 4 5            INADECUADAS

#### e) RECOLECCION DE DATOS

Los datos se recolectaron aplicando el cuestionario a la muestra establecida, la cual se distribuyó a través de todos los departamentos existentes en el instituto, con el fin de que el resultado obtenido fuera representativo.

#### f) TABULACION.

Para efectos de la tabulación, se utilizó una escala la cual va de uno a cinco para calificar cada una de las preguntas contenidas en el cuestionario aplicado, correspondiendo al uno la mejor situación y al cinco la más desfavorable.

#### g) ANALISIS Y CONCLUSIONES.

Enseguida se presenta el análisis y las conclusiones de los tres niveles abarcando en la investigación o sea, el nivel de técnicos, el secretarial y de apoyo.

## ANALISIS Y CONCLUSIONES.

### NIVEL TECNICO.

GRADO DE INFORMACION.- El I.M.C.E. se preocupa por que su personal se entere de las funciones y actividades que se desarrolla dentro de dicho organismo, la encuesta llevada a cabo nos revela que en un 80%, los técnicos conocen, si no todas, por lo menos la mayoría de las actividades que se realizan dentro de la institución. Esto demuestra la preocupación que tiene la administración porque su factor humano conozca a fondo el lugar y las actividades que se desarrollan dentro de la organización.

Sin embargo existe un 10% que contestó en la encuesta que los programas de trabajo los consideraban inalcanzables por diversas razones, entre las más mencionadas, estuvo el recurso económico y el tiempo, ya que estiman estos son dos elementos esenciales para lograr cualquier objetivo.

AMBIENTE EN EL GRUPO DE TRABAJO.- El elemento humano resulta ser el más complicado de estudiar en todo tipo de empresas, y cuando se trata de obtener la actitud de una persona hacia el ambiente de trabajo, por lo general siempre se obtienen datos falsos y fingidos; sin embargo en esta ocasión, por medio de la encuesta obtuvimos un 95% de personas que se desenvuelven a gusto en su medio de trabajo. Además, los mismos entrevistadores advirtieron personalmente que existe un clima de amistad en los diferentes departamentos, a excepción de unas cuantas personas que se sienten inconformes y que como es natural, son las que provocan que exista cierta ten-

sión en el ambiente de trabajo.

**EVALUACION.**-- El salario representa una de las mejores formas de incentivo y motivación para los empleados, por lo cual debe considerarse esta área como una de las más importantes de la encuesta.

En nuestra tabulación, el grupo de técnicos entrevistados resultó ser muy heterógeno. Al respecto, observamos que ni siquiera el 50% de los técnicos considera que la evaluación que se lleva a cabo para calificar méritos y condicionar los aumentos de salario, es la más justa, pero no están completamente inconformes con dicha evaluación.

El 20% respondió que la evaluación no era la más equitativa. Consideramos que este 20% a nivel de técnicos, es muy digno de tomarse en cuenta, ya que la inconformidad que actualmente existe, puede ir creciendo. Es de recomendarse que el departamento de personal haga una revisión de sus métodos de evaluación.

**DISTRIBUCION DEL TRABAJO.**-- Como suele suceder en cualquier empresa donde haya una buena administración, en el I.M.C.E. las tareas están muy bien distribuidas según los propios técnicos. Esto ayuda a que todos efectúen su trabajo poniendo toda su capacidad y empeño.

**RELACIONES CON EL JEFE INMEDIATO.**-- En esta área se mostró una clara tendencia, ya que un porcentaje elevado 80%, se inclinó a contestar que las relaciones entre jefes y empleados era muy buena, relaciones que ayudan al mejor funcionamiento del instituto.

**PRESTACIONES Y SERVICIOS.**-- Preocuparse por su-



personal es signo que distingue a toda empresa moderna, ya que la mano de obra que tiene todo lo necesario, rinde más que un trabajador insatisfecho.

Un ejemplo de este tipo de empresas es el I.M.C.E., el cual otorga a sus empleados diferentes servicios y prestaciones los cuales les resultan de gran utilidad. Los datos de la encuesta demuestran que de un 70% a un 80% los empleados están conformes con el tipo de prestaciones que se les otorga y únicamente 4% considera que las prestaciones son inadecuadas.

IMAGEN DEL I.M.C.E., SEGUN EL EMPLEADO.- La imagen que el público tiene respecto al instituto es de una vital importancia, pero consideramos que también resulta importante saber cual es la opinión del empleado que en dicho instituto trata con los interesados que acuden a pedir servicios. Consideramos que el empleado contestaría según su propio comportamiento, ya que por lo general en este tipo de pregunta se tiende a la proyección; nuestra tabulación nos demuestra que más del 50% piensa que la imagen del I.M.C.E. es muy buena o buena; sin embargo hay un 25% que considera que el prestigio del instituto es regular.

COMUNICACION HORIZONTAL.- En lo que respecta a la comunicación horizontal el resultado en la tabulación fue el más elevado positivamente en lo que se refiere a técnicos, esto nos demuestra la constante intercomunicación que se lleva a cabo en los diferentes departamentos.

COMUNICACION FORMAL.- La comunicación que se realiza en todas las empresas debe ser dinámica para una mejor coordinación de las actividades. En esta área encontramos que por lo general a nivel de técnicos el jefe co

munica directamente sus órdenes, y que la comunicación más fácil de realizar es, con su inmediato superior. Sin embargo la tabulación muestra un 15% que consideran que la comunicación de este tipo es pésima. Esto lo atribuimos al buzón de quejas y sugerencias que en opinión de un número considerable de técnicos, no funciona eficazmente.

**SEGURIDAD Y PERMANENCIA.-** Cuando un empleado tiene confianza en permanecer en su puesto, trabaja sin tensiones de ninguna especie, afortunadamente en este nivel la confianza se manifiesta en un 85% de los entrevistados. Unicamente el 4% se mostró completamente inseguro de que se le mantenga en su puesto.

**MOBILIARIO Y EQUIPO.-** Trabajar con el equipo necesario y en buenas condiciones, además de ser confortable es una ayuda para la rápida realización de las tareas.

El 70% de técnicos estuvo de acuerdo en que su mobiliario y equipo era el adecuado; pero no faltó quien renegara. Incluso no faltó quien exigía un tapete para su escritorio, ya que a su nivel consideraba que un escritorio común y corriente no daba buena imagen, ni al empleado, ni al instituto.

**PARTICIPACION EN LAS DECISIONES.-** La participación por parte del personal en la toma de decisiones, además de motivar al empleado puede servir al superior como una corriente de ideas que ayudarían a la consecución de los objetivos fijados.

En la encuesta realizada obtuvimos que el 80% del personal técnico participa en la toma de decisiones, no siempre, pero si en la mayoría de las veces.

DESARROLLO Y CAPACITACION.- La capacitación elemento indispensable para que el trabajador logre realizarse plenamente, es un factor que no descuida el I.M.C. E. Un 65% opinó que en el instituto se tiene una gran proyección profesional; también observamos que la mayoría de los cursos de capacitación que se organizan, son conocidos por todo el personal de este nivel.

## NIVEL: SECRETARIAL.

**GRADO DE INFORMACION.**- Para conducir con éxito una empresa, la administración debe definir sus objetivos, hacer planes y organizar un sistema de procedimientos para realizarlos, delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación, asumir una actitud científica y evaluar los resultados.

En la encuesta practicada al sector secretarial, se pudo detectar que el 70% de los entrevistados dijeron conocer los planes y políticas del trabajo que se desarrollan en el instituto; esto pone de manifiesto que al I.M.C.E. le ha preocupado en gran medida tener informado a su personal respecto a los objetivos y planes de trabajo.

**AMBIENTE EN EL GRUPO DE TRABAJO.**- Dentro de este factor tan necesario en cualquier tipo de empresa, la comunicación y convivencia entre los miembros de cualquier organización es tan importante para llevar a cabo los objetivos y metas propuestos por la organización. Practicado el cuestionario dentro del nivel secretarial del I.M.C.E., se pudo constatar que el 80% de los entrevistados opinaron, que existe una gran colaboración entre todos los miembros de la institución, además de sentirse planeamente satisfechos con el trabajo que realizan ya que lo consideran muy interesante en todos aspectos, proporcionando la institución los medios necesarios para ello.

**EVALUACION.**- En lo concerniente al factor económico, por lo que se pudo detectar por medio del cuestionario practicado al nivel secretarial, ellos han considerado a través de sus opiniones, en un porcenta-

je del 20% que no están retribuidos proporcionalmente de acuerdo con el trabajo que realizan, han manifestado que en cuanto a los ascensos y mejoramientos económicos-personales, al empleado se le da oportunidad de desarrollo dentro de la institución, que de él depende únicamente que se le tome en consideración para que sea promovido a un puesto de mayor jerarquía el cual le va a dar mejores dividendos.

**DISTRIBUCION DEL TRABAJO.-** La actitud del empleado hacia el trabajo que ha de realizar, será favorable, si existe dentro de la empresa una división del trabajo adecuado, para el buen desenvolvimiento de las diferentes funciones y actividades que desarrolla la organización. En este aspecto el sector muestral entrevistado, ha manifestado en un porcentaje del 78%, que las tareas están adecuadamente distribuidas, consideran también, que el trabajo que realizan es normal, que sus obligaciones y derechos están equilibrados; un 20% opina que las horas de trabajo constituyen jornadas normales, pero que el horario de labores es inadecuado debido a que en ocasiones tienen que permanecer dentro de la institución en horas impropias para el desarrollo de sus labores, restándoles tiempo para dedicarse a otras actividades de tipo personal; el 2% restante se abstuvo de manifestar sus opiniones.

**RELACIONES CON EL JEFE INMEDIATO.-** Las relaciones entre empleados y jefes es un factor muy importante dentro de la administración de los recursos humanos. En este aspecto los empleados entrevistados dentro del nivel secretarial, han opinado en un porcentaje del 65%, que las relaciones entre los entrevistados y sus jefes es buena, que existe compañerismo de jefe a empleado y una gran predisposición de ayuda hacia el empleado por

parte de los jefes.

De lo anterior se deduce que existe el jefe autócrata benevolente dentro de la institución es decir, los jefes consideran a los demás, si cada uno conoce su puesto y se desenvuelve en sus límites laborales. Un 30%, ha opinado que existe el favoritismo aunque no muy marcado siempre es notorio, el 5% restante se abstuvo de opinar al respecto.

**PRESTACIONES Y SERVICIOS.**- En lo relacionado con los Servicios y Prestaciones que otorga el I.M.C.E. a su personal, el 85% de los entrevistados, han expuesto mediante sus opiniones, que conocen en su totalidad los Servicios y las Prestaciones que les concede el instituto. Se pudo detectar también, que una mayoría de los empleados hacen uso de dichas prestaciones; se pronunciaron a favor de las despensas cuyos precios son bajos y además se venden con facilidad de pago.

Al instituto le ha preocupado desarrollar sistemas de incentivos para que el personal logre sus metas particulares, independientemente de los objetivos propuestos por el instituto.

**IMAGEN DEL I.M.C.E., SEGUN EL EMPLEADO.**- En este factor tan importante, el sector entrevistado ha opinado en un 80%, que la imagen de la institución es positiva, el 15% ha opinado que es regular y el 5% restante se pronunció por proyectar una buena imagen, pero no la considera como factor determinante para el logro de los objetivos que se propone el instituto.

**COMUNICACION HORIZONTAL.**- Tomando en consideración la estructura formal de la empresa, existe necesi

dad de establecer comunicación que permita la interrelación de todos los integrantes de la empresa. De nada sirve un buen desarrollo de la innovación, la decisión y la misma motivación, cuando no existe una buena transmisión de lo que se pretende lograr.

Es por lo anterior, que las preguntas contenidas en el cuestionario sobre la comunicación que existe entre los empleados de la institución, fueron hechas para detectar la importancia que le dan los empleados a este factor. Se abarcaron las áreas de comunicación vertical y la horizontal.

Un 95%, consideró la comunicación como muy necesaria ya que sin ésta sería imposible llevar a cabo cualquier tipo de actividad, se pronunciaron por la buena comunicación que existe entre los compañeros del mismo departamento, e incluso la comunicación interdepartamental que se desarrolla dentro de la institución es aceptable.

COMUNICACION FORMAL.- Practicado el cuestionario, un 23% de los entrevistados han opinado que la dirección hace caso omiso de las quejas y sugerencias, manifestadas por medio del buzón, que muchas de las veces llegan al escritorio de la persona encargada del funcionamiento del buzón y la opinión vertida es leída y archivada, por lo tanto, este sector considera que no funciona. Un 37%, de los entrevistados opina que funciona a medias y que las respuestas, en caso de que las haya, por lo general solucionan el problema expuesto, pero es tardada dicha respuesta, el 40%, no opinó debido a que no han hecho uso del buzón de sugerencias.

SEGURIDAD Y PERMANENCIA.- Por medio del cuestionario aplicado se puede observar que el 81% de los entrevistados se sienten seguros, respecto a la conservación de su empleo dentro de la institución. Esto se debe a que la organización les proporciona los medios necesarios para ello, según lo manifestaron algunos entre

mes con lo que han podido lograr y por lo tanto, no tienen seguridad en la conservación de su puesto; ya que es ti-man cambiar de empleo en lo futuro.

**MOBILIARIO Y EQUIPO.**- A través de las respuestas del cuestionario aplicado al nivel secretarial, podemos ver que el 60% de los entrevistados, manifestaron que el equipo y mobiliario, así como las instalaciones no va de acuerdo con la categoría de la institución, ya que lo es ti-man inadecuado para este tipo de organización.

**PARTICIPACION EN LAS DECISIONES.**- La participación del individuo dentro de cualquier actividad sea ésta social, cultural o deportiva, da margen a que el ser humano se sienta seguro.

Dentro de la investigación que nos ocupa quisimos detectar qué grado de participación tiene el empleado dentro del ambiente de trabajo donde se desenvuelve. Observando las respuestas, vemos que el 60% de los entrevistados opinan que generalmente se les da oportunidad de decidir y opinar acerca de las actividades que realizan dentro de su departamento.

El 35% opina que nunca se les da oportunidad de manifestar alguna opinión a favor o en contra de las actividades que desarrollan dentro de la institución.

Según opinaron los entrevistados, la dirección cuenta con los medios necesarios para preparar a su personal de nuevo ingreso, cuenta con instalaciones modernas como lo es el centro de estudios sobre comercio internacional, y al cual se le agrega el centro de idiomas. El cuestionario aplicado al nivel secretarial da como resultado que los cursos de capacitación son conocidos por un 95% de los entrevistados; y que dichos cursos, ellos los consideran adecuados.



## NIVEL: SERVICIO.

### I. GRADO DE INFORMACION.

En forma general nuestra tendencia indica lo siguiente:

Que el personal en su mayoría conoce las actividades y/o funciones de la institución, el programa de trabajo, así también que este cubre en muchas las necesidades de la institución en su departamento y siempre es alcanzable.

Lo anteriormente dicho es la opinión de un 63% de nuestra muestra lo que quiere decir que es conveniente usar los medios de información o difusión (boletines-circulares, etc..) y, mediante un lenguaje adecuado para el nivel de servicio.

Respecto al programa de trabajo (no existe de manera formal) creemos que es necesario que exista o que se formalice su establecimiento; ya que el programa es una poderosa herramienta de control, así también los empleados de este nivel se sentirán que son tomados más en cuenta y a la vez motivados para alcanzar las metas de dicho programa.

### II. AMBIENTE EN EL GRUPO DE TRABAJO.

Esta área se encuentra a grandes rasgos bastante bien en lo que respecta a el ambiente, la colaboración y convivencia, a la agradabilidad del trabajo esta es la opinión de la población en un 77% lo que refleja la existencia de un compañerismo a gran escala.

### III. EVALUACION DEL TRABAJO.

55% contestó que la evaluación es adecuada, la forma en que se promueve al empleado es justa, la retribución es proporcional y compensatoria, satisfacción respecto a sus logros económicos, y que hay posibilidades de ascenso en todos los casos, considerando los incentivos de seguridad y el de oportunidad de participación como los más importantes.

### IV. RELACIONES CON EL JEFE INMEDIATO.

Las relaciones con el jefe inmediato en términos generales son buenas, es la opinión del 51% de la población.

El 35% opinó que hay distinción en el trato; sugerimos un ligero cambio en las relaciones, por lo cual proponemos: la existencia de un tipo de relaciones humanas abiertas y francas; manifestándolas en la forma más amable y agradable posibles, no sólo por parte de los jefes hacia los subordinados y viceversa, si no en forma general, ya que manteniendo nuestros esfuerzos coordinados apoyados estos en unas relaciones humanas de carácter más convivencial, lograremos obtener cada vez mejores resultados; logrando al mismo tiempo erradicar los favoritismos y preferencias existentes.

### V. DISTRIBUCION DEL TRABAJO.

En cuanto a la distribución de las tareas; la población en un 66% opino que es adecuada, considerando que las jornadas son normales y referente a los dere--

chos y obligaciones; piensan que están justamente equilibrados.

#### VI. PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL.

Los servicios y prestaciones que otorga el I.M.C.E. son conocidos, utilizados y dignos de aprovecharse - así también piensan que es muy conveniente formar parte de los grupos deportivos, culturales y sociales, esta es la opinión manifestada por la población en un 91%.

#### VII. IMAGEN QUE TIENE EL IMCE SEGUN EL EMPLEADO.

Por lo que respecta al público que acude al IMCE, en opinión de los empleados, piensan que es agradable en su mayoría lo cual quiere decir según la opinión del - 65% de la población que en términos generales la imagen de la institución es buena.

#### VIII. COMUNICACION HORIZONTAL.

La comunicación existente entre los empleados de un mismo departamento es considerada bastante aceptable, basada esta en el 78% de la apreciación manifestada en este nivel, así mismo se considera a la comunicación entre los miembros de la institución, como muy necesaria.

Siempre será necesaria para cualquier organización, aun cuando ya existan medios de comunicación adecuados.

#### IX. COMUNICACION FORMAL.

Consideran que la comunicación más fácil de rea-

lizar es la que se lleva a cabo entre: jefe y empleado, y entre compañeros de diferente departamento. De las decisiones que toman los jefes se enteran a través de: su jefe inmediato y por sus compañeros; los empleados son informados de los resultados obtenidos por la institución siempre o casi siempre en cuanto a la comunicación de planes y proyectos así como que éstos sean claros, oportunos y concisos; la dirección siempre los comunica en cuanto al buzón de quejas y sugerencias piensan que funciona, así mismo cuando sus sugerencias se les toma en cuenta. La mayoría indicó que hay respuesta pero no inmediata, por lo que respecta a la explicación de una queja o sugerencia, opinaron en su mayoría no conocer algún caso.

Insistimos: aunque sea un porcentaje aceptable - (59%) es necesario incrementar la comunicación descendente.

Respecto al buzón de quejas y sugerencias: creemos conveniente tomar más en cuenta a los empleados de servicio, enfocando y ajustando sus quejas o sugerencias al nivel susodicho, aun cuando la población en un 59% haya estado de acuerdo en el correcto funcionamiento del buzón.

#### X. SEGURIDAD Y PERMANENCIA DENTRO DE LA INSTITUCION.

En cuanto a la permanencia y seguridad de la institución este nivel se considera en un gran porcentaje (70%) con una confianza plena.

#### XI. MOBILIARIO Y EQUIPO.

opinó que no lo son.

## XII. PARTICIPACION EN LAS DECISIONES.

El 68% de la población no es partícipe de las decisiones nunca. Así mismo no les piden opinión cuando hay cambios en las tareas que realizan.

Pensamos como hemos dicho anteriormente, que el elemento humano de servicio es digno de tomarse en cuenta en todos aspectos; aunque no se tome su opinión en decisiones trascendentales. Siendo tomado en cuenta por lo que respecta a su opinión y a la participación en las "decisiones" tomadas por su departamento el empleado sentirá parte del engranaje de esta organización y con deseos de colaborar en forma efectiva.

## XIII. DESARROLLO Y CAPACITACION.

En forma general: no conocen los programas de desarrollo y capacitación, consideran que los programas de capacitación para la introducción de nuevos empleados son adecuados, indicaron que la oportunidad de desarrollo y capacitación es en forma adecuada y piensan que las becas son totalmente necesarias.

Esta es la opinión del 69% de nuestra población, creemos que es necesario aumentar el nivel cultural de los empleados de servicio, debiéndose llevar a cabo a partir de sus conocimientos y con un lenguaje acorde a éstos, redundando en una imagen de mayor prestigio, al contar con personal más capacitado que en un futuro podrá llegar a convertirse en reserva de mano de obra para puestos que requieran mayor capacidad en la misma institución y a la vez un desarrollo para la comunidad.

A P E N D I C E

I.- LEY QUE CREA EL INSTITUTO MEXICANO DE  
COMERCIO EXTERIOR.

CAPITULO I

ORGANIZACION Y ATRIBUCIONES.

ARTICULO 1o.- Se crea un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, que se denominará "Instituto Mexicano de Comercio Exterior" con el fin de promover el comercio exterior del país, coordinar los esfuerzos tendientes a estimularlo y fungir como órgano asesor en esta materia.

El instituto se coordinará con la Secretaría de Relaciones Exteriores en las funciones que a esta compete realizar en el plano internacional.

ARTICULO 2o.- El Instituto Mexicano de Comercio Exterior tendrá las siguientes atribuciones;

I. Fomentar el comercio exterior del país, en to dos aspectos;

II. Estudiar y proyectar políticas, planes y programas en materia de comercio exterior y someterlos a la consideración del Presidente de la República, a través del secretario de Industria y Comercio.

III. Ser el instrumento de coordinación de las actividades de los sectores público y privado que participan en el comercio exterior. Para este efecto coordinará

sus propias actividades con las Secretarías y Departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación Estatal;

IV. Fungir como órgano de consulta en materia de comercio exterior;

V. Promover los factores que incidan en el comercio exterior de la Nación;

VI. Promover la asociación de productores, comerciantes, distribuidores y exportadores, a fin de estimular y promover el incremento del comercio exterior;

VII. Realizar investigaciones para identificar, cualificar y cuantificar, los productos y servicios nacionales que puedan tener demanda en el exterior;

VIII. Sugerir el establecimiento de industrias y otras actividades que tengan como fin específico la producción de artículos destinados a la exportación;

IX. Realizar una labor permanente de difusión en el mercado internacional de los productos nacionales para crear, extender e intensificar su demanda en las mejores condiciones;

X. Colaborar con la Secretaría de Industria y Comercio en la fijación de las normas de calidad de los productos destinados a la exportación, y en la vigilancia de su debido cumplimiento, de acuerdo con el reglamento y disposiciones que se expidan al efecto;

XI. Informar a los productores, comerciantes,-



distribuidores y exportadores del país, de las posibilidades que ofrezca el mercado internacional y sobre licitaciones internacionales;

XII. Auxiliar a los productores, comerciantes, distribuidores y exportadores, en la colocación de artículos y prestación de servicios en el mercado internacional;

XIII. Proporcionar a los exportadores la asesoría técnica que requieran, incluyendo orientaciones en materia de diseño industrial, empaque y embalaje, así como en el registro de patentes y marcas internacionales, etc.;

XIV. Emitir las opiniones que le soliciten las diversas dependencias del Ejecutivo Federal sobre las siguientes materias:

- a) Aranceles
- b) Controles de exportación e importación.
- c) Estímulos fiscales.
- d) Crédito al comercio exterior, y
- e) En general sobre todas aquellas cuestiones relacionadas con el comercio exterior.

XV. Orientar y ayudar a los interesados cuando estos lo soliciten, en los trámites relacionados con el comercio exterior, ante las Secretarías de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal;

XVI. Informar a las dependencias o entidades correspondientes respecto de la existencia de excedentes ..

en el mercado interno y sus posibilidades de colocación en el mercado exterior;

XVII. Promover la exportación de artículos artesanales;

XVIII. Impulsar la exportación de productos semimanufacturados y manufacturados;

XIX. Organizar la participación del país en ferias y exposiciones comerciales que se realicen en otras naciones;

XX. Organizar y dirigir en el exterior, temporal o permanentemente, ferias y exposiciones comerciales de productos nacionales, así como establecer o autorizar centros de exhibición de artículos exportables;

XXI. Organizar y participar en misiones comerciales ante otros países;

XXII. Promover la visita de misiones comerciales extranjeras, auxiliares en la programación de sus actividades y atenderlas durante su estancia en el país;

XXIII. Establecer representaciones en el exterior, en los casos en que esta medida se justifique;

XXIV. Coordinarse con las representaciones de Secretarías y Departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal, en otros países, respecto de asuntos relacionados con el comercio exterior;

XXV. Solicitar la colaboración de las Secretarías o Departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal, que tengan representaciones en otros países, cuando el Instituto Mexicano de Comercio Exterior no tenga delegaciones de ellos;

XXVI. Tener representantes, cuando esto sea posible y conveniente, en organismos internacionales de Comercio Exterior, los que deberán ser debidamente acreditados por la Secretaría de Relaciones Exteriores;

XXVII. Opinar, a solicitud que le formule la Secretaría de Relaciones Exteriores, sobre tratados que el país proyecte celebrar con otras naciones, en materia de comercio exterior;

XXVIII. Proponer a la Secretaría de Relaciones Exteriores la celebración de tratados comerciales con otros países;

XXIX. Examinar las políticas adoptadas por otras naciones que afecten el comercio exterior de México, y proponer a las Secretarías y Departamentos de Estado correspondientes las soluciones que se consideren pertinentes;

XXX. Mantener un servicio de difusión relacionado con el comercio exterior;

XXXI. Propiciar el establecimiento de centros de capacitación en materia de comercio exterior;

XXXII. Organizar seminarios, simposios y conferencias relacionadas con el comercio exterior;

XXXIII. Promover ante las autoridades competen-

tes la formulación de iniciativas de leyes, y la expedición de reglamentos, o bien la reforma de ellos, cuando sea conveniente para el comercio exterior;

XXXIV. Sugerir a las autoridades competentes la inclusión o exclusión de los productos que deban quedar sujetos al cobro de tasas por concepto de intercambios compensados, o para modificar estos en los casos procedentes;

XXXV. Cuidar el prestigio del comercio exterior del país coordinándose para este efecto con las Secretarías y Departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal;

XXXVI. Estudiar y resolver las solicitudes de importación o compra en el país de productos de procedencia extranjera que formulen las Secretarías y Departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal;

XXXVII. Cuando se le solicite, actuar como conciliador y árbitro en las controversias en que intervienen importadores y exportadores con domicilio en la República Mexicana;

XXXVIII. Mantenerse informado de la política que observen otros países en materia de transporte de mercancías;

XXXIX. Llevar un registro de los fletes marítimos, nacionales y extranjeros, de los volúmenes de mercancías transportadas al exterior, y proponer una política de coordinación en esta materia a efecto de coadyuvar al desarrollo de la marina mercante del país;

XL. Formular y mantener actualizado el Registro Nacional de Importadores y Exportadores;

XLI. Expedir su Reglamento Interior;

XLII. Las demás que le confieran esta ley, -  
otras y sus reglamentos respectivos.

ARTICULO 3o.- El Instituto Mexicano de Comercio Exterior tendrá los siguientes órganos;

- I. El consejo de administración;
- II. La comisión ejecutiva, y
- III. La Dirección General.

ARTICULO 4o.- El Patrimonio del Instituto Mexicano de Comercio Exterior se integrará con:

- I. Los bienes que el gobierno federal le aporte;
- II. Los bienes que adquiriera por cualquier título;
- III. Los ingresos que perciba por los servicios -  
que proporcione;
- IV. Los ingresos que integren el fondo para la -  
promoción de las exportaciones mexicanas;
- V. Los subsidios que le otorgue la Federación;
- VI. Las asignaciones que le fije el gobierno fede-  
ral.
- VII. Las aportaciones voluntarias que reciba de  
las asociaciones de productores, comerciantes  
distribuidores y exportadores.

## 1.1.2. CAPITULO II

## CONSEJO DE ADMINISTRACION

ARTICULO 5o.- El consejo de administración estará integrado por un representante de cada una de las siguientes Secretarías de Estado: Industria y Comercio, Relaciones Exteriores, Hacienda y Crédito Público, Agricultura y Ganadería, Comunicaciones y Transportes, Marina y Patrimonio Nacional; y por un representante de cada una de las siguientes instituciones: Banco Nacional de Comercio Exterior, Banco de México, Confederación de Cámaras Industriales, Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Cámara Nacional de la Industria de Transformación, Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana.

ARTICULO 6o.- El Consejo de Administración tendrá un Presidente y un Vicepresidente. El primero será el titular de la Secretaría de Industria y Comercio, y el segundo de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

ARTICULO 7o.- Las Secretarías de Estado e Instituciones a que se refiere el artículo 5o. de esta ley, estarán representadas por su titular y designarán un suplente por cada uno de los integrantes del Consejo de Administración del Instituto Mexicano de Comercio Exterior.

Tratándose de Secretarías, los suplentes serán los subsecretarios; y en el caso de instituciones, quienes ocupan el cargo inmediato inferior al del titular.

ARTICULO 8o.- El Consejo de Administración tendrá las siguientes atribuciones;

- I. Disponer y promover todo lo necesario para el cumplimiento de las atribuciones a que se refiere el artículo 2o.;
- II. Revisar los proyectos de políticas, planes y programas en materia de comercio exterior que deban someterse al Presidente de la República;
- III. Estudiar, y en su caso aprobar el programa de administración del Instituto;
- IV. Estudiar, y en su caso aprobar los presupuestos de ingresos y egresos;
- V. Vigilar el ejercicio de los presupuestos a que se refiere la fracción anterior;
- VI. Examinar y en su caso aprobar, el balance anual y los informes financieros del organismo debidamente auditados;
- VII. Revisar, y en su caso aprobar, los proyectos de tarifas para el cobro de los servicios que presta el instituto;
- VIII. Designar o remover al Director General, Subdirectores, gerentes y los representantes del organismo en el exterior;
- IX. Expedir el Reglamento Interior que rija el funcionamiento del instituto;
- X. Las demás que señalen las leyes, reglamentos administrativas.

ARTICULO 9o.- El consejo de administración celebrará por lo menos una vez cada mes. Para que se consi

dere legalmente instalada una sesión se requiere la presencia de la mayoría de los miembros y del Presidente o del Vicepresidente.

ARTICULO 10o.- El Presidente de Administración designará un secretario que se encargará del trámite de los acuerdos y de levantar las actas de las sesiones del Consejo y de sus comisiones.

### 1.1.3. CAPITULO III

#### COMISION EJECUTIVA.

ARTICULO 11o.- La comisión ejecutiva será el órgano encargado de vigilar el cumplimiento y ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración. La mencionada comisión estará integrada por los secretarios de Relaciones Exteriores, Industria y Comercio, Hacienda y Crédito Público, Agricultura y Ganadería o por los representantes que los mismos designen.

### 1.1.4. CAPITULO IV

#### DIRECCION GENERAL

ARTICULO 12o.- Estará a cargo de un Director General, quien será nombrado y removido por el Consejo de Administración.

ARTICULO 13o.- El Director General tendrá las siguientes atribuciones:

- I. Estudiar y proyectar planes y programas en materia de comercio exterior, y someterlos -



- al Consejo de Administración;
- II. Aplicar los planes y programas a que se refiere la fracción anterior y que hubieran sido aprobados por el Consejo Administrativo y, en su caso, por el Presidente de la República en la esfera de competencia del instituto;
  - III. Ejecutar el Programa de Administración que apruebe el Consejo y dirigir las actividades administrativas y técnicas del instituto;
  - IV. Formular los proyectos de presupuestos de egresos e ingresos correspondientes, y someterlos al Consejo de Administración;
  - V. Ejercer los presupuestos anuales de ingresos y egresos;
  - VI. Nombrar el personal técnico y administrativo que sea necesario, salvo las designaciones que corresponda hacer al Consejo de Administración;
  - VII. Rendir mensualmente al Consejo de Administración un informe de las actividades del Instituto correspondientes al mes anterior, y anualmente uno de carácter general que se acompañará de un Balance y de los demás estados financieros que procedan debidamente auditados;
  - VIII. Concurrir a las sesiones del Consejo y cumplir sus disposiciones y acuerdos;
  - IX. Celebrar los actos de dominio y de administración necesarios para el funcionamiento del organismo ajustándose a los lineamientos que al respecto le fije el Consejo de Administración y cumpliendo los requisitos que establecen las leyes en vigor;

- X. Representar al Instituto como mandatario general para pleitos y cobranzas, con todas las facultades generales y las que requieran cláusulas especiales conforme a la ley, pudiendo parcialmente, sustituir o delegar este mandato en uno o más apoderados;
- XI. Las que expresamente encomiende el Consejo de Administración;
- XII. Las demás que les señalen las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas.

ARTICULO 14o.- El personal del I.M.C.E. quedará sujeto a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B. del Artículo 123 de la Constitución.

ARTICULO 15o.- Las dependencias del Ejecutivo Federal proporcionarán al Instituto los informes y los datos necesarios para el ejercicio de sus atribuciones.

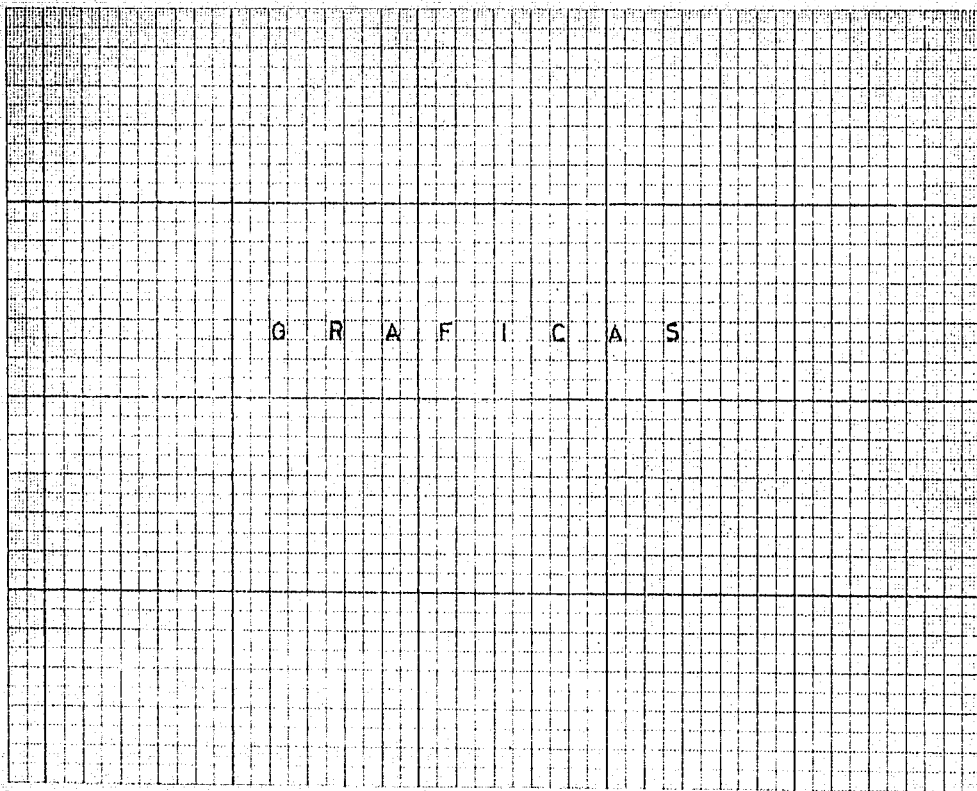
ARTICULO 16o.- Para integrar su personal técnico, el organismo deberá mantener relaciones con las Universidades o centros de educación superior a efecto de que estos le propongan egresados que se hubieran especializado en materia de comercio exterior.

ARTICULO 17o.- Las personas físicas o morales que realicen habitualmente operaciones de comercio exterior, están obligadas a presentar en el Registro Nacional de Exportadores e Importadores del Instituto, una solicitud para obtener su inscripción y cédula correspondiente.

ARTICULO 18o.- El domicilio del Instituto Mexi-

cano de Comercio Exterior será el Distrito Federal, y -  
los Tribunales Federales serán competentes para conocer -  
y resolver todas las controversias en que sea parte.

Este ordenamiento fue publicado en el "Diario -  
Oficial" de la Federación el jueves 31 de diciembre de -  
1970.



GRAFICAS

ESCALA UTILIZADA:

1.- MUY BIEN

2.- BIEN

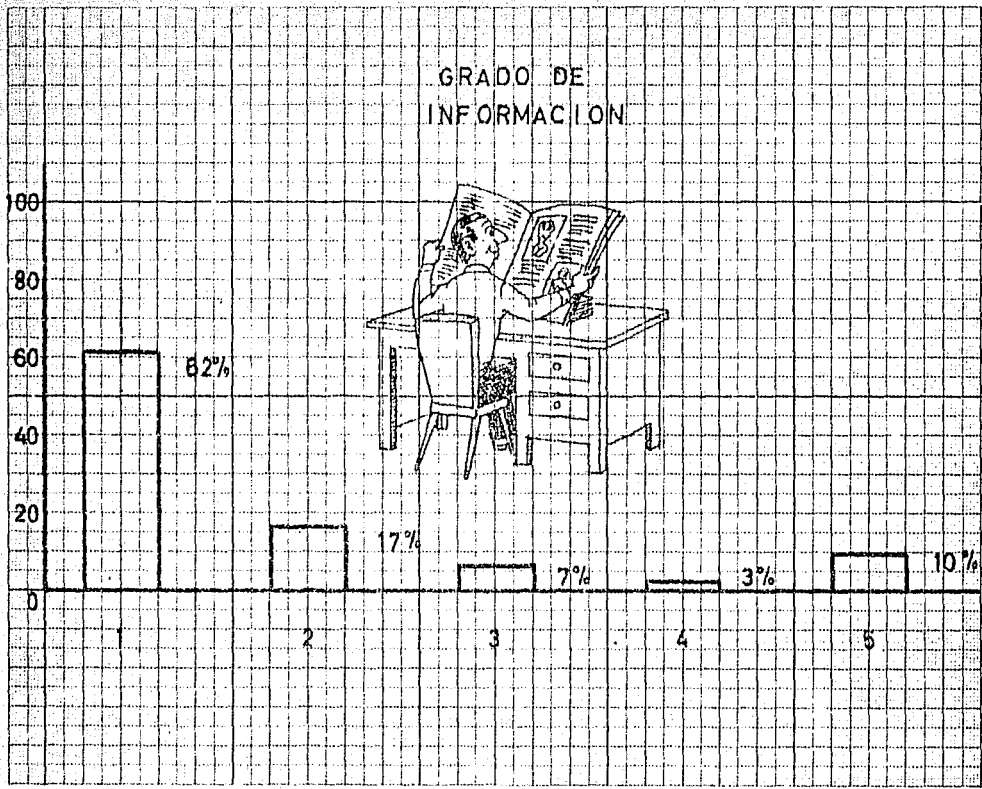
3.- REGULAR

4.- MAL

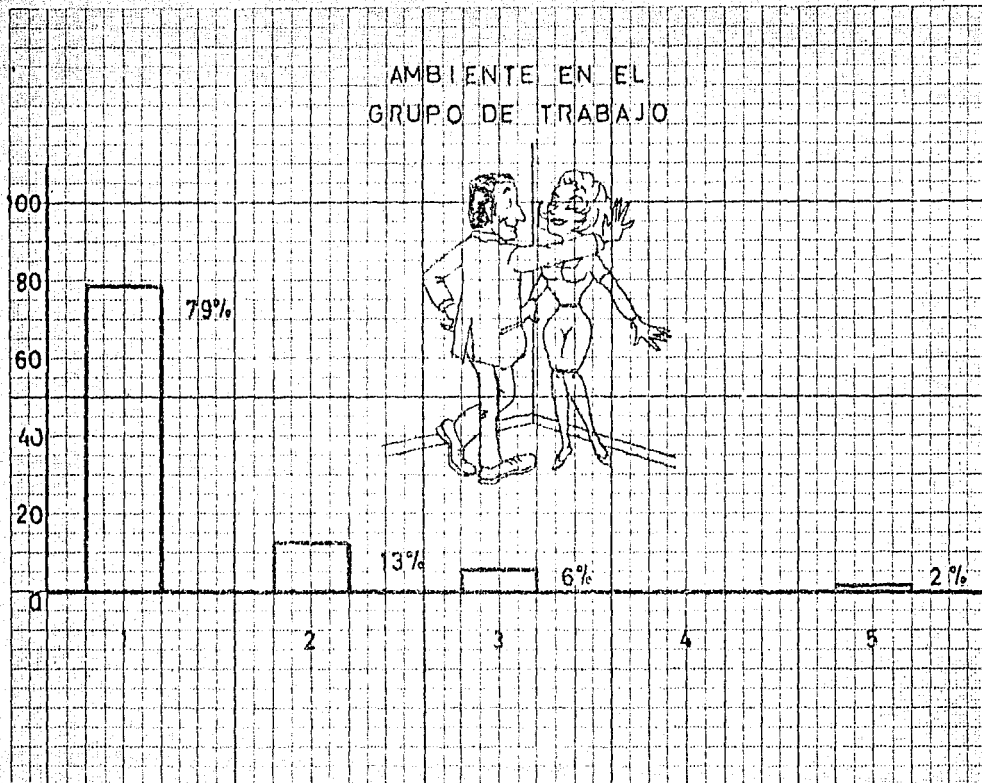
5.- MUY MAL

N I V E L T E C N I C O

# GRADO DE INFORMACION

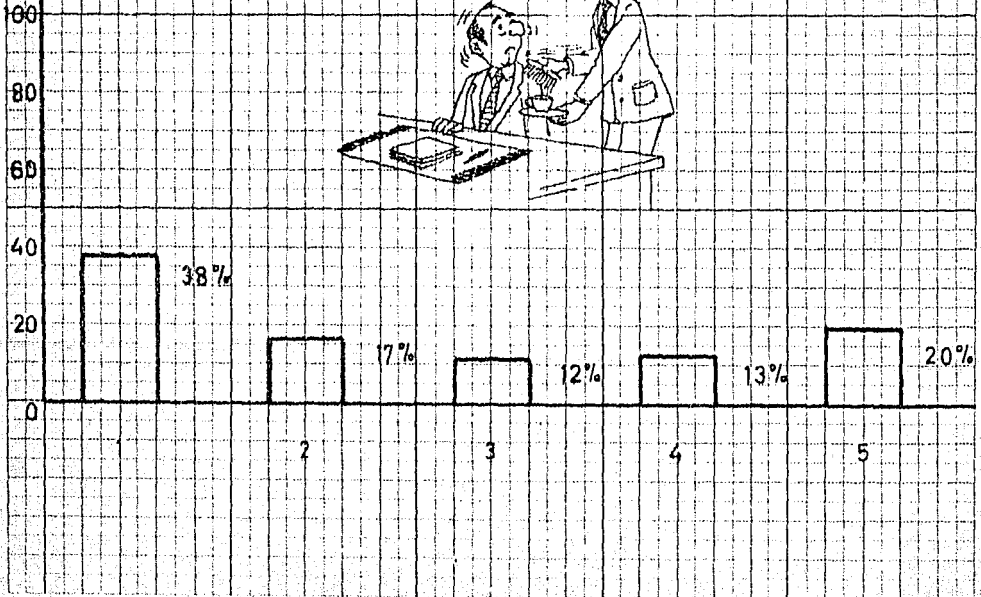
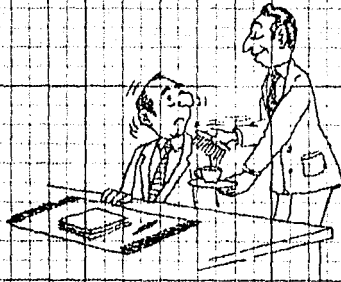


# AMBIENTE EN EL GRUPO DE TRABAJO

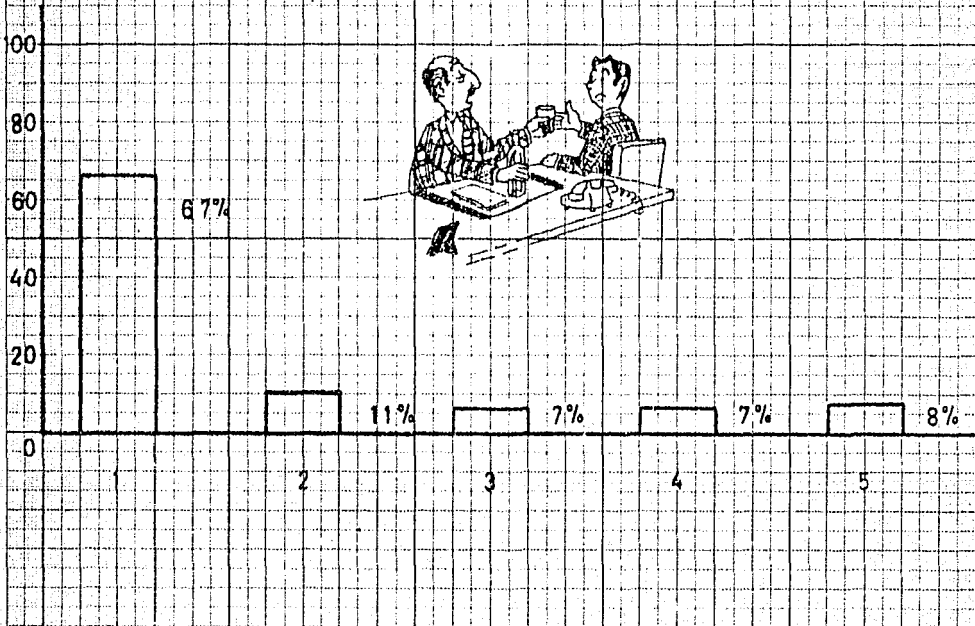




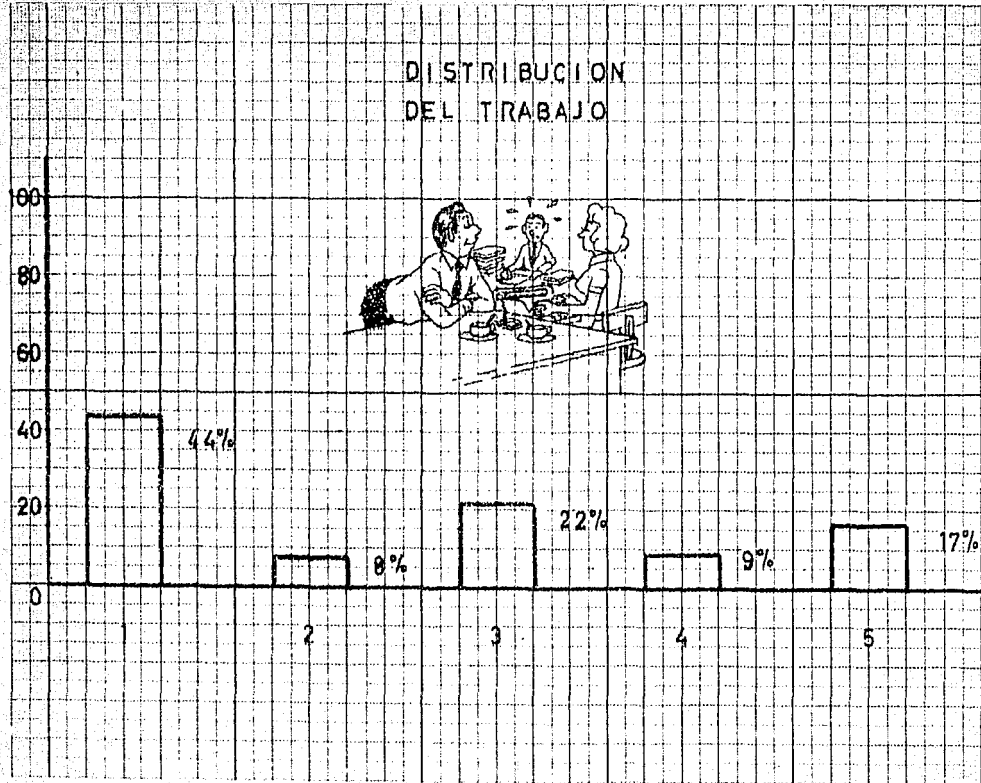
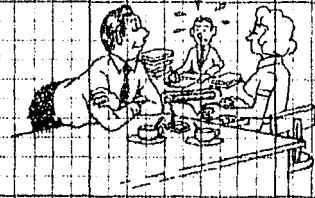
# EVALUACION



# RELACIONES CON EL JEFE INMEDIATO



# DISTRIBUCION DEL TRABAJO



# PRESTACIONES Y SERVICIOS

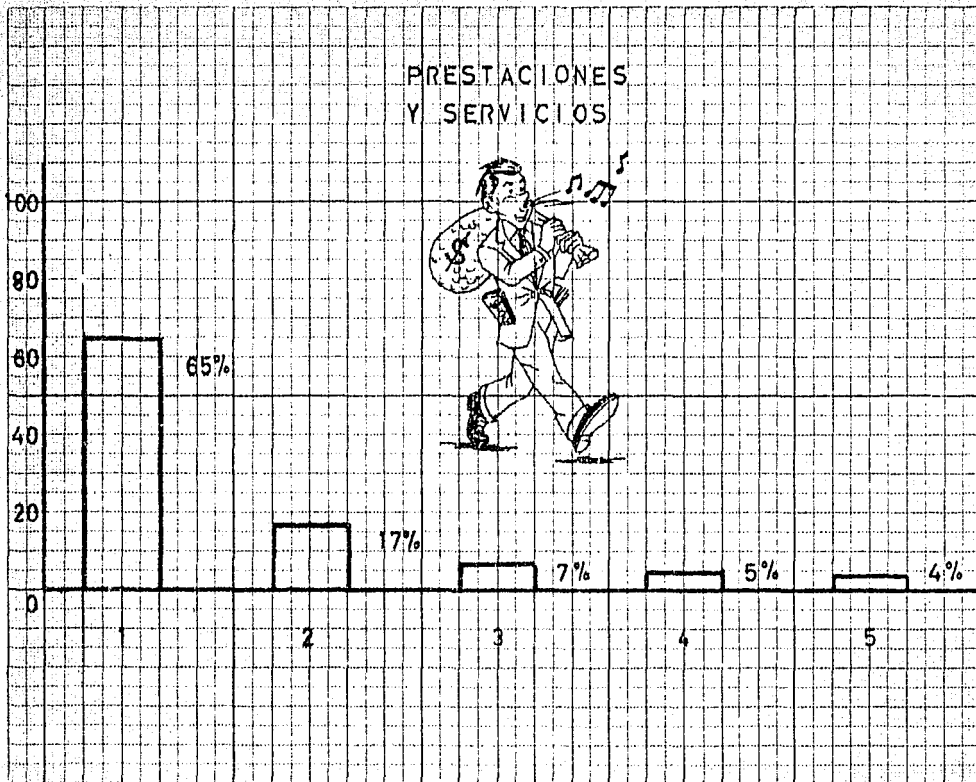
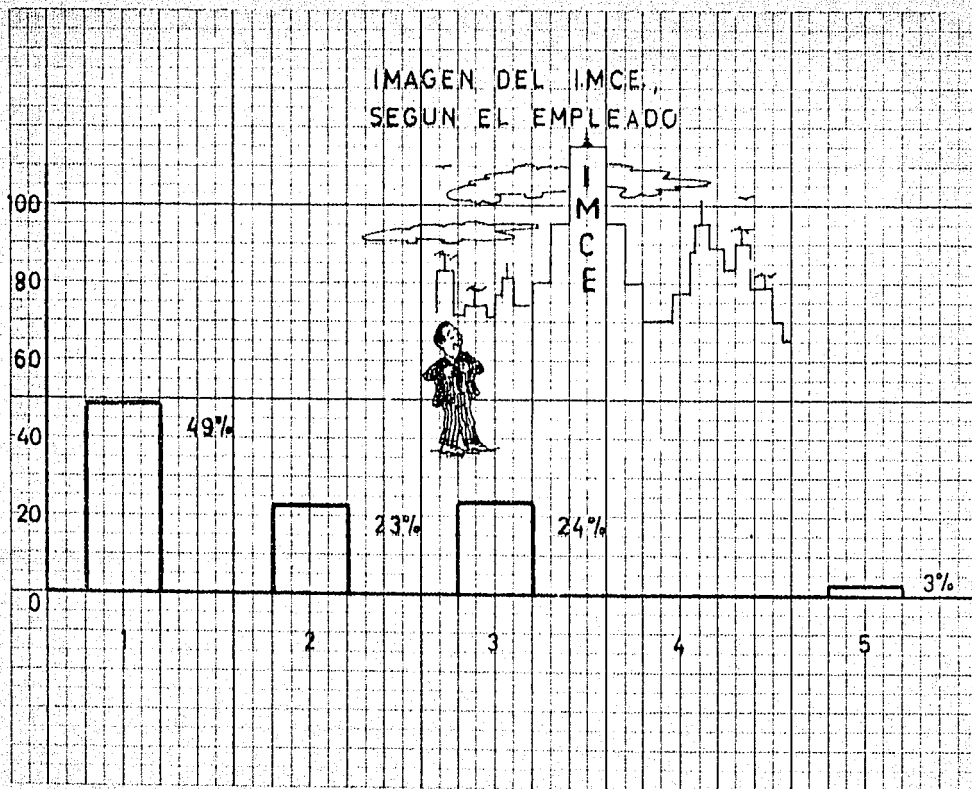
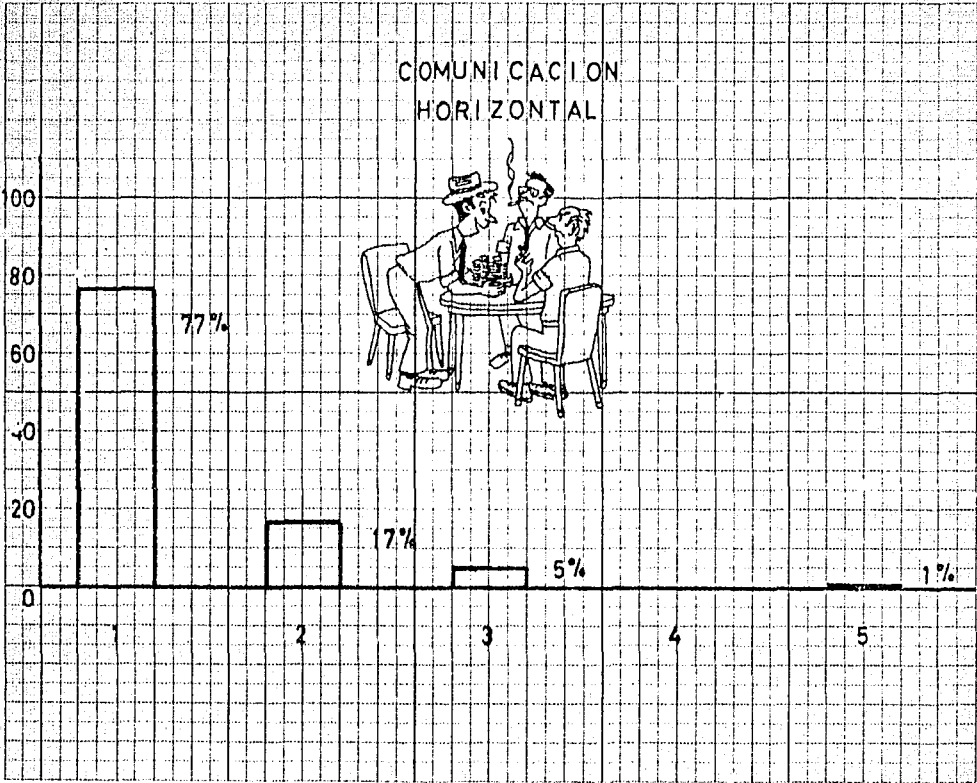


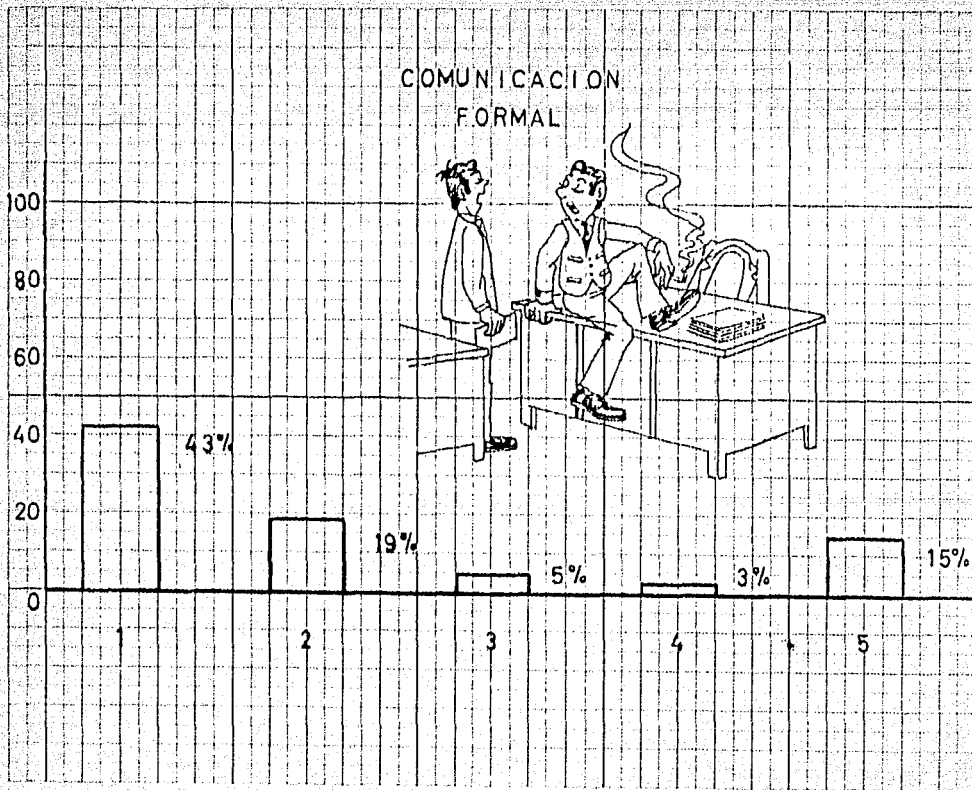
IMAGEN DEL IMCE,  
SEGUN EL EMPLEADO

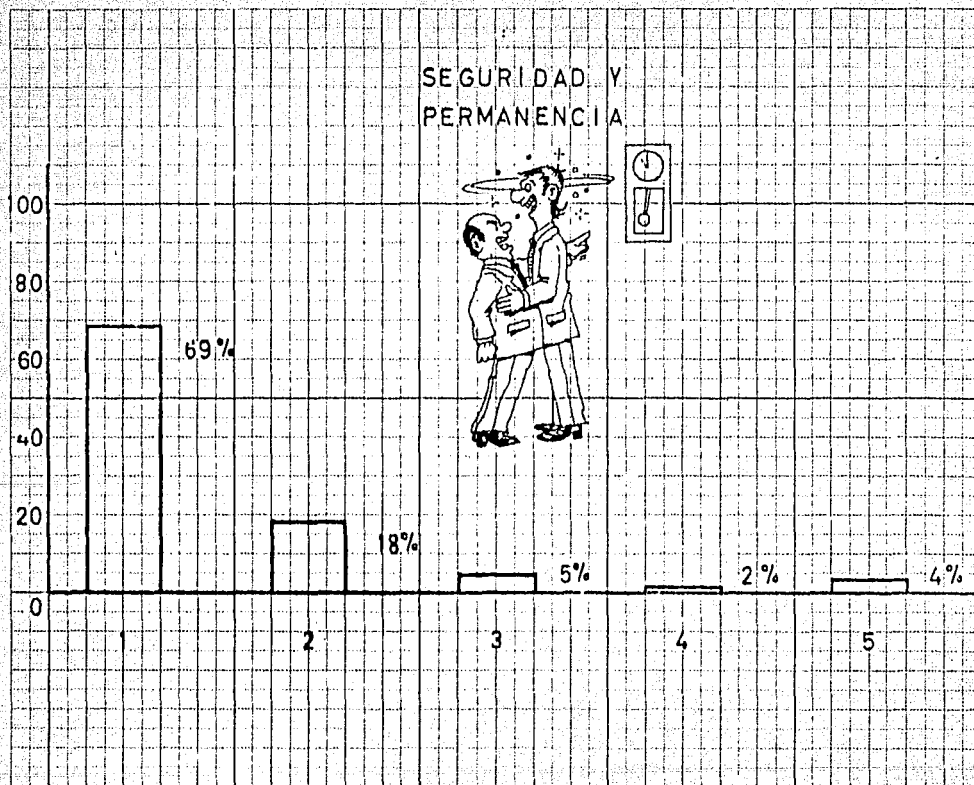


COMUNICACION  
HORIZONTAL



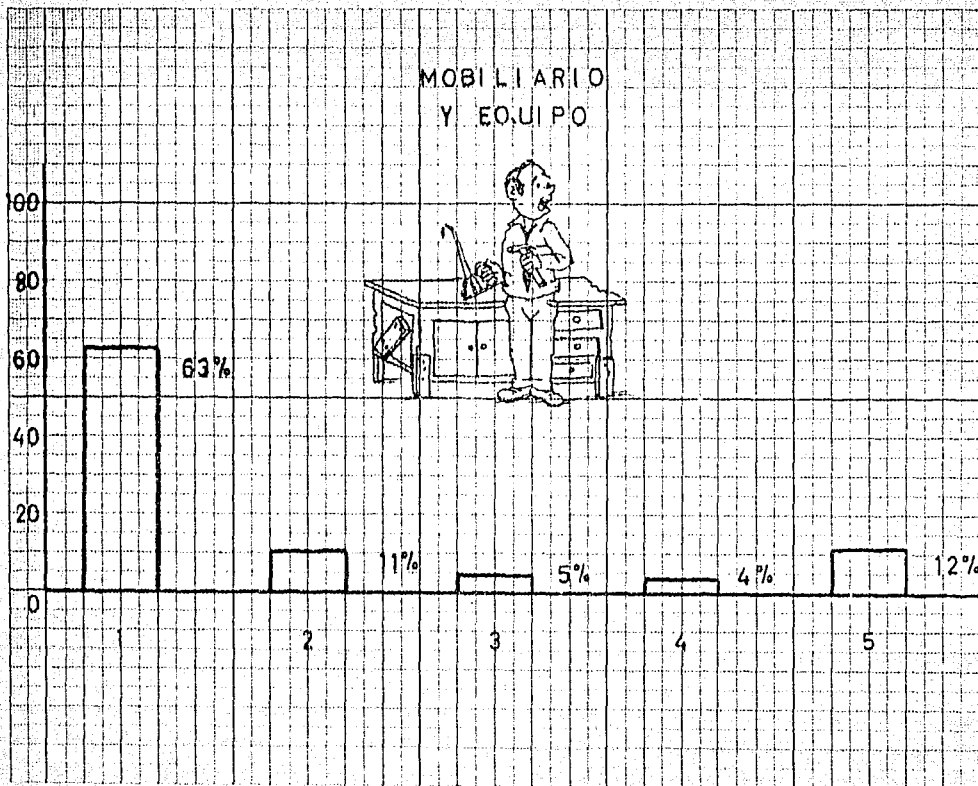
COMUNICACION FORMAL



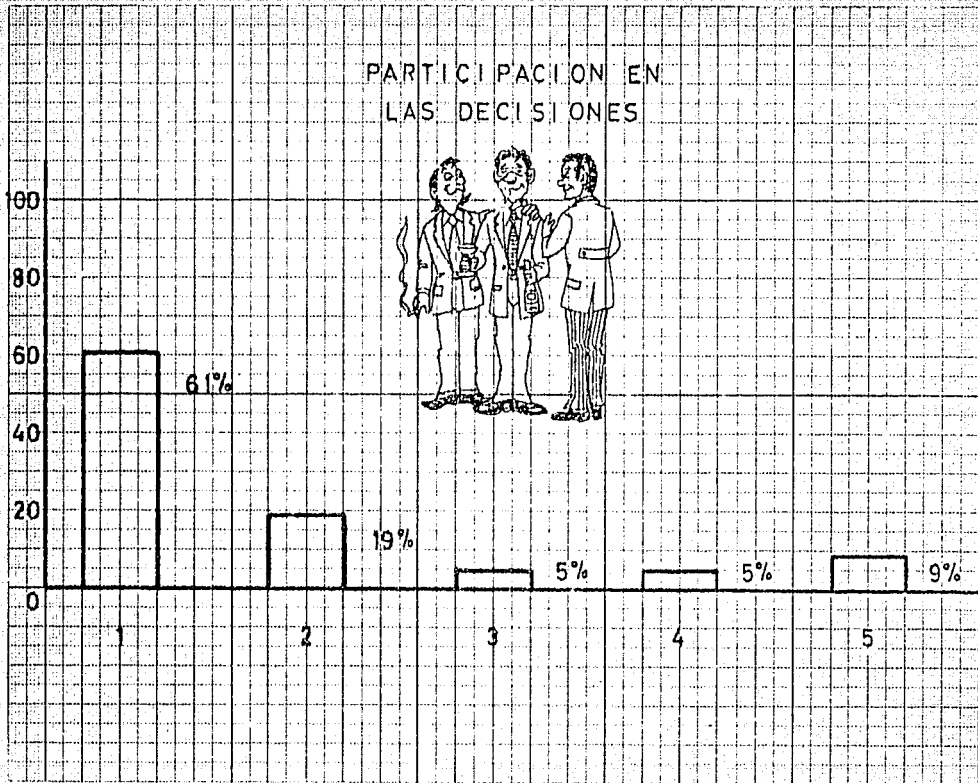




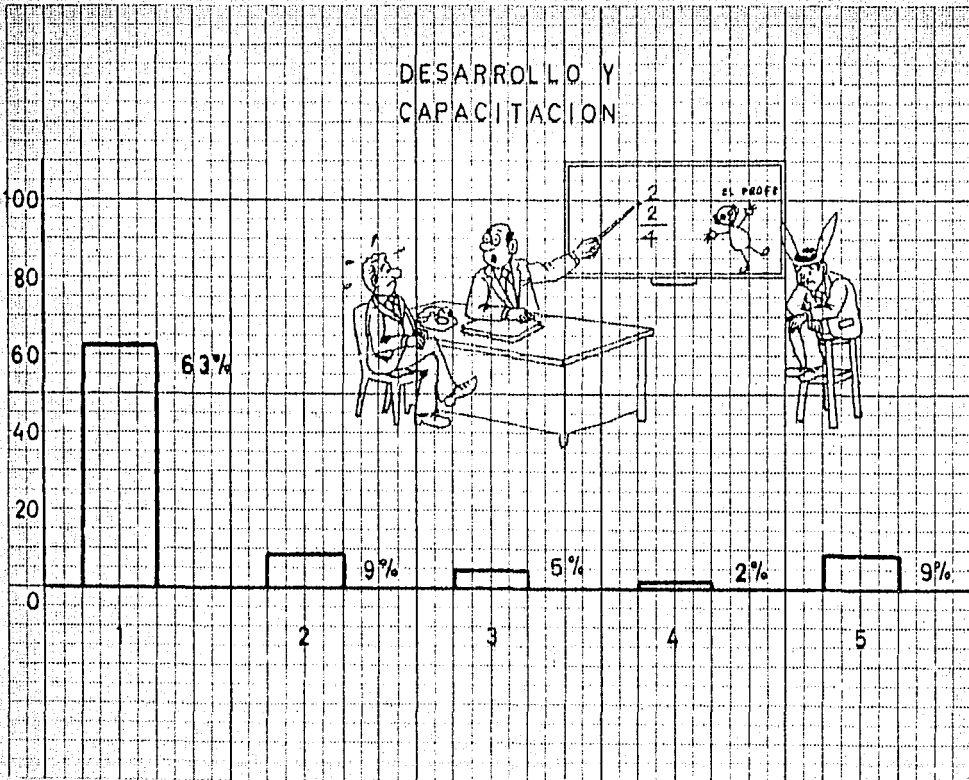
MOBILIARIO  
Y EQUIPO



# PARTICIPACION EN LAS DECISIONES

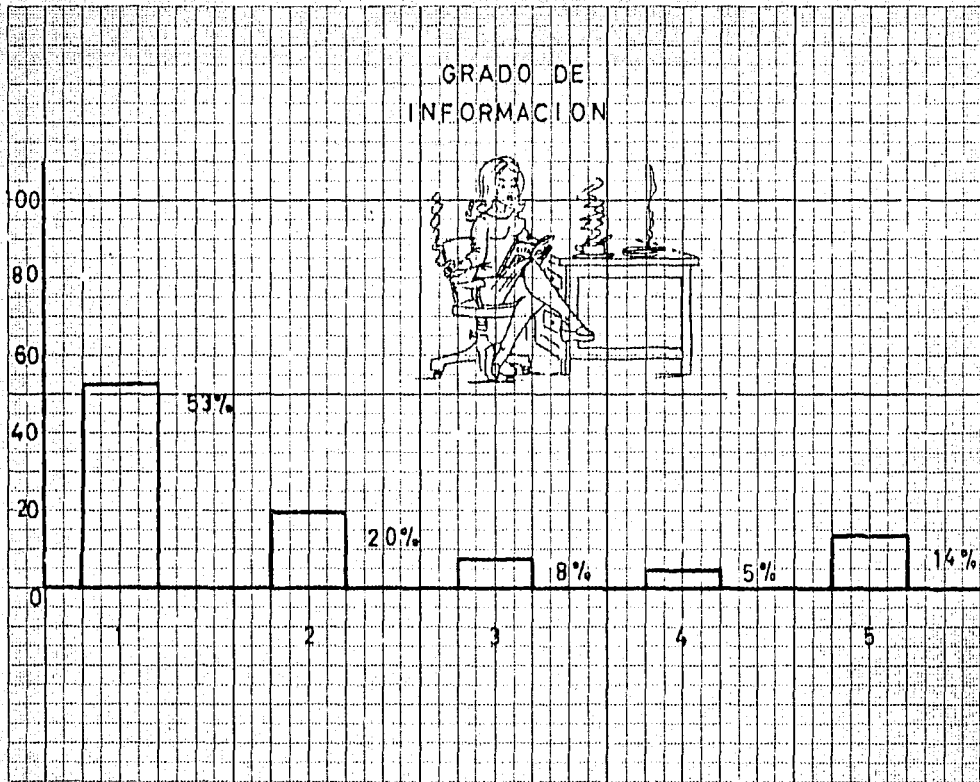


# DESARROLLO Y CAPACITACION

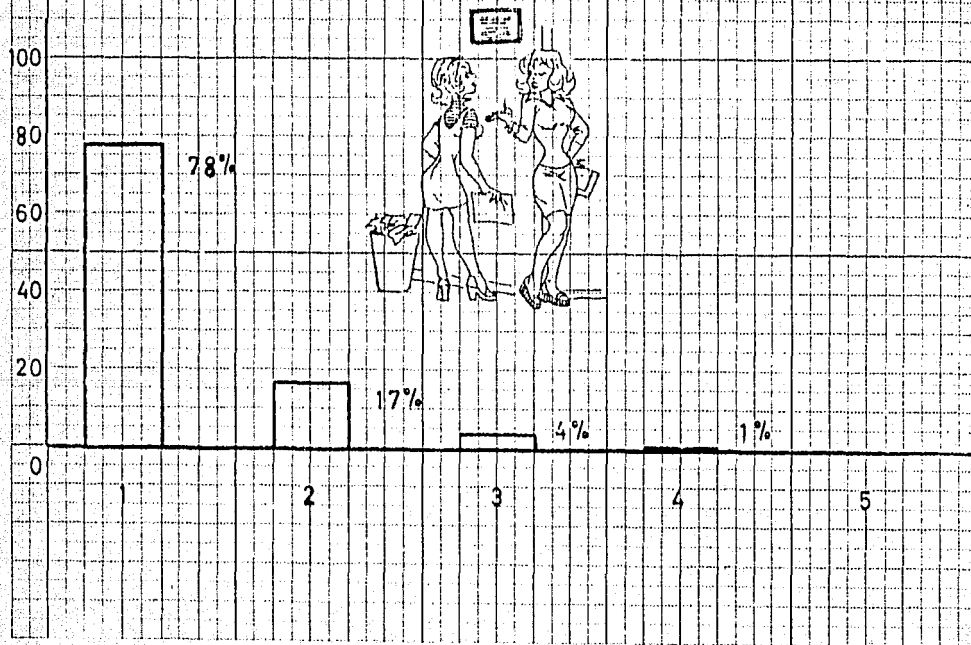


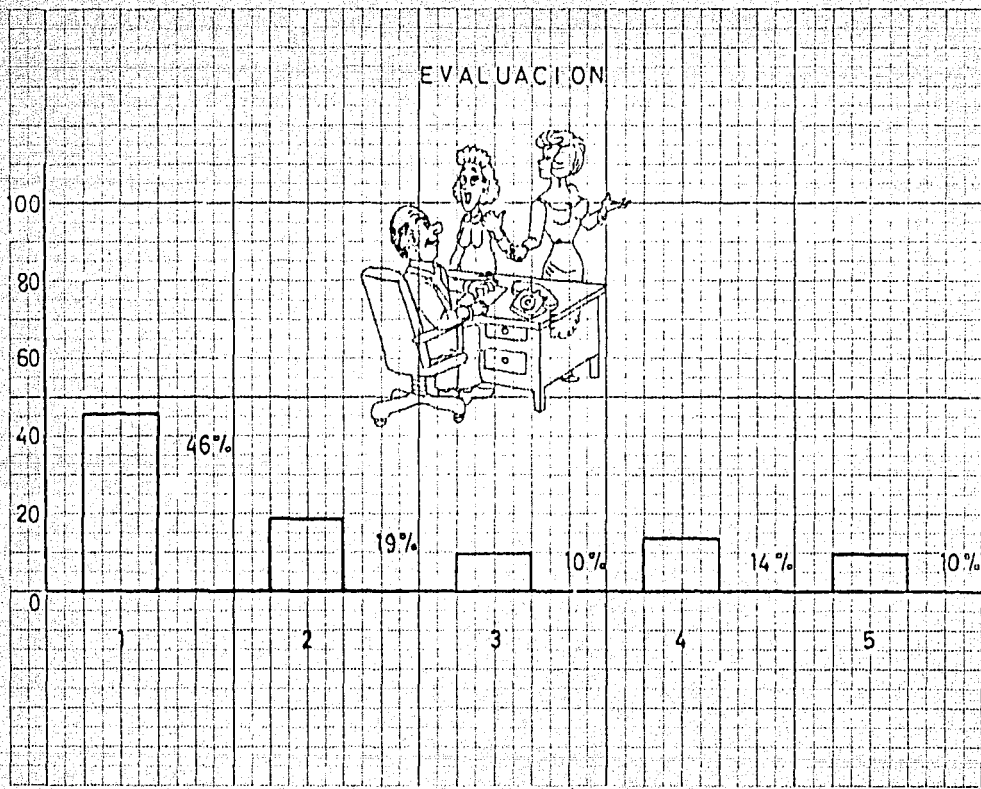
N I V E L S E C R E T A R I A L

# GRADO DE INFORMACION

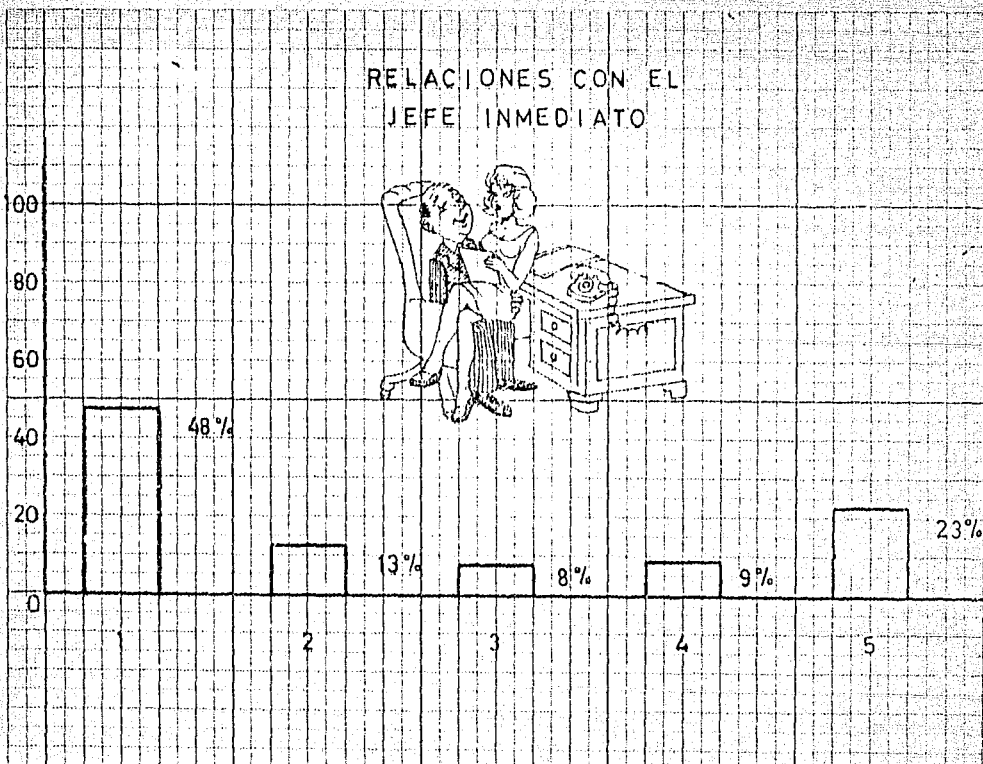


# AMBIENTE EN EL GRUPO DE TRABAJO



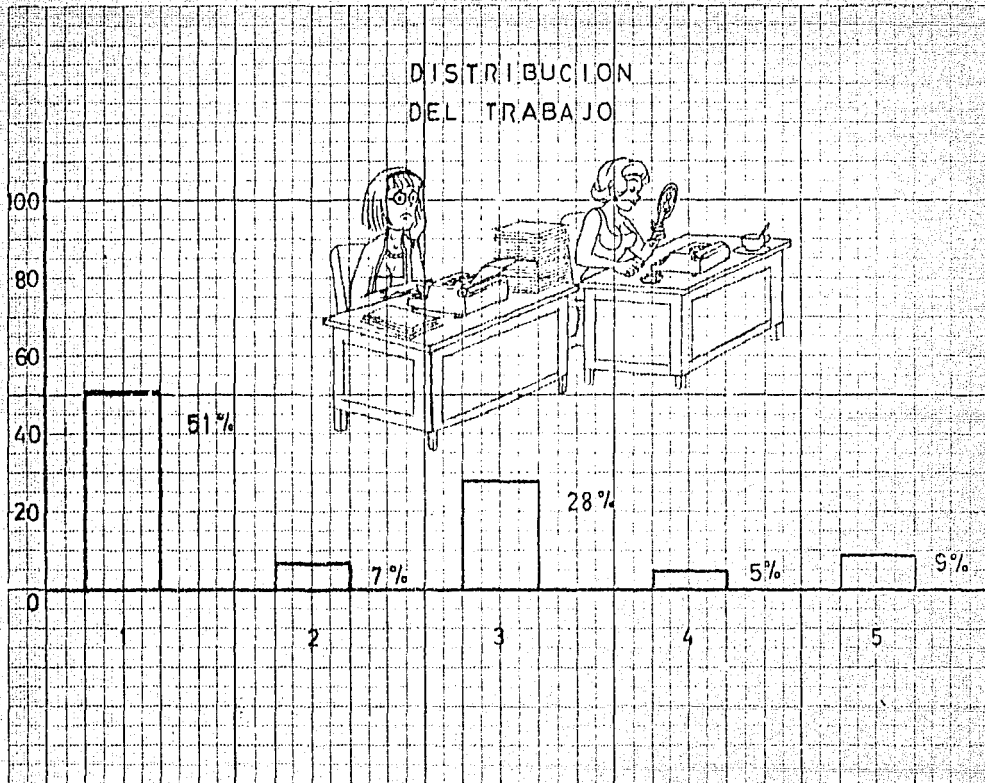


# RELACIONES CON EL JEFE INMEDIATO





# DISTRIBUCION DEL TRABAJO



# PRESTACIONES Y SERVICIOS

100  
80  
60  
40  
20  
0

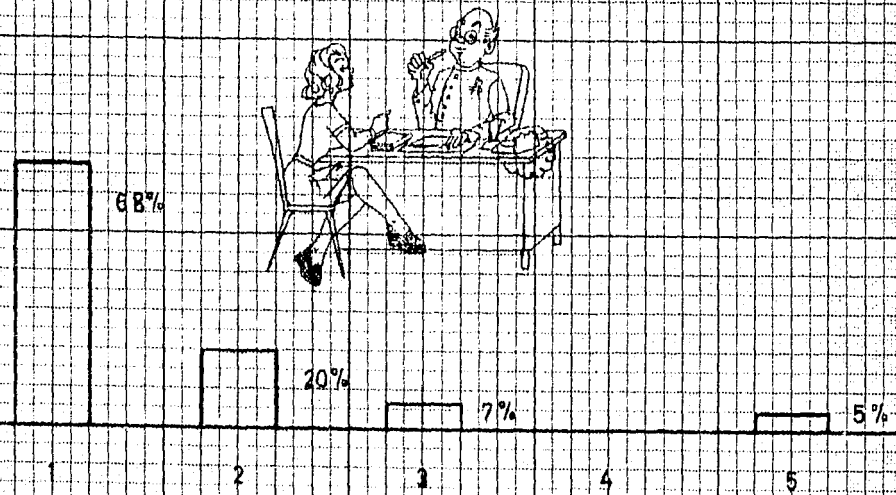
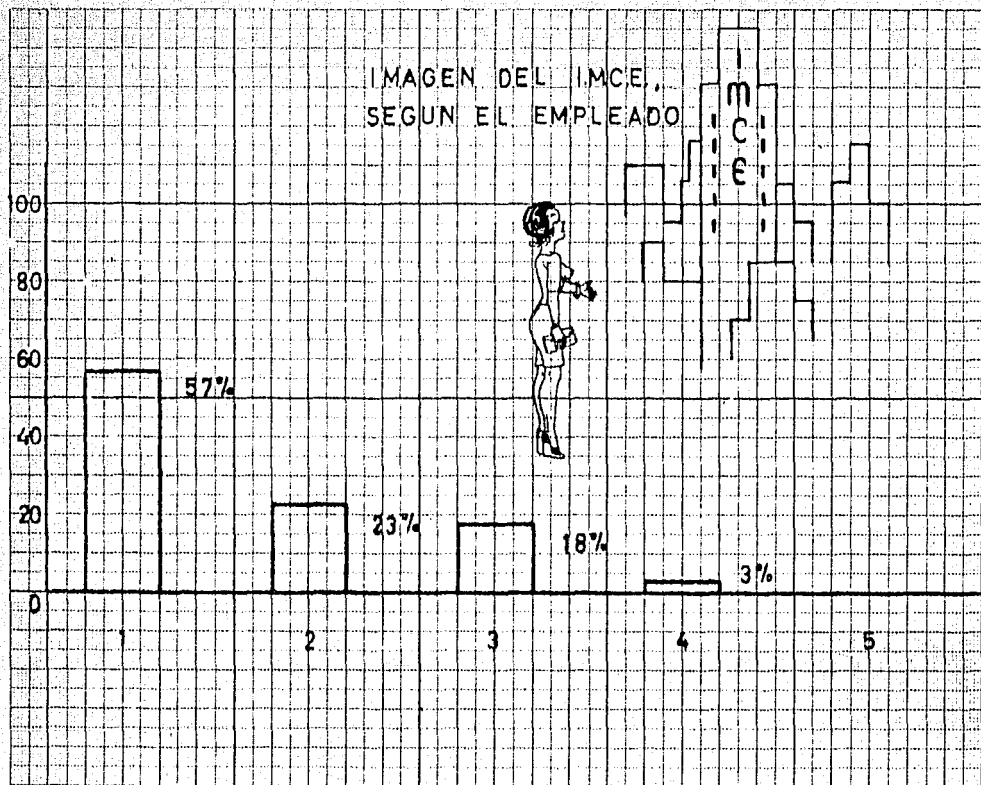
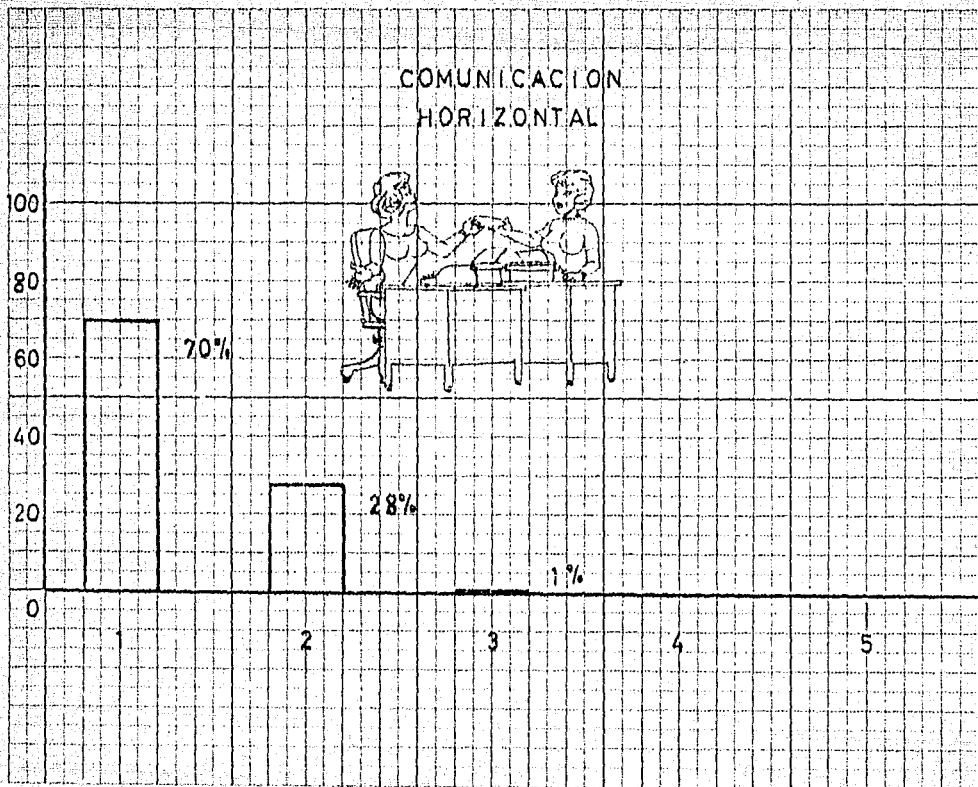
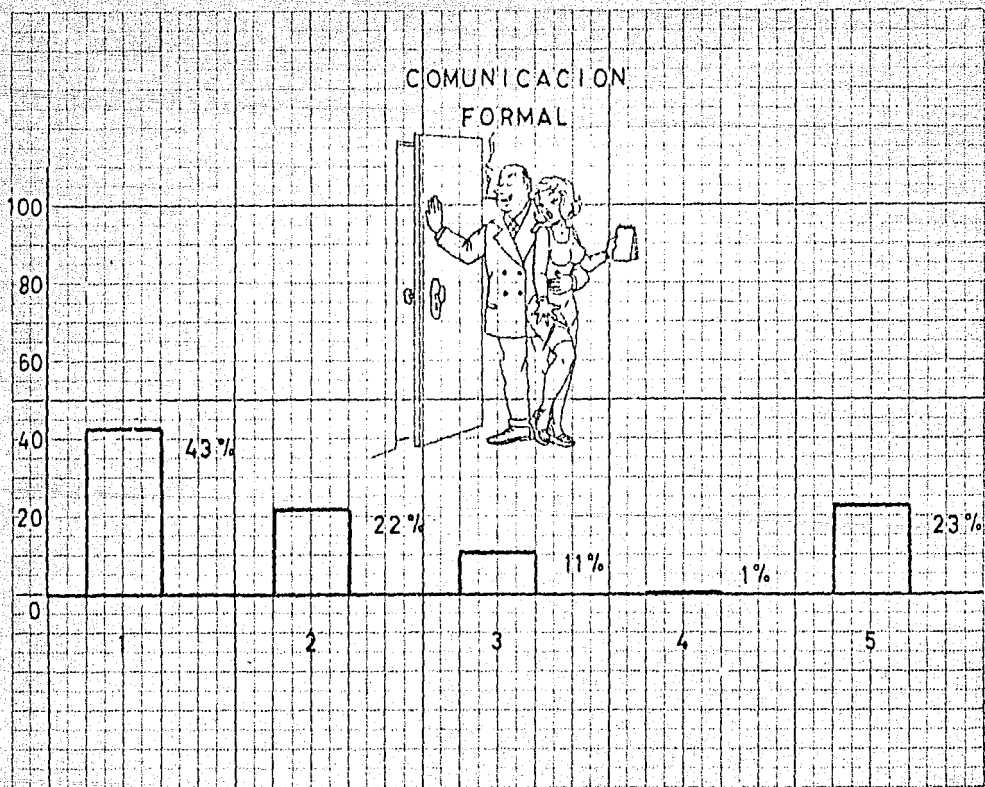


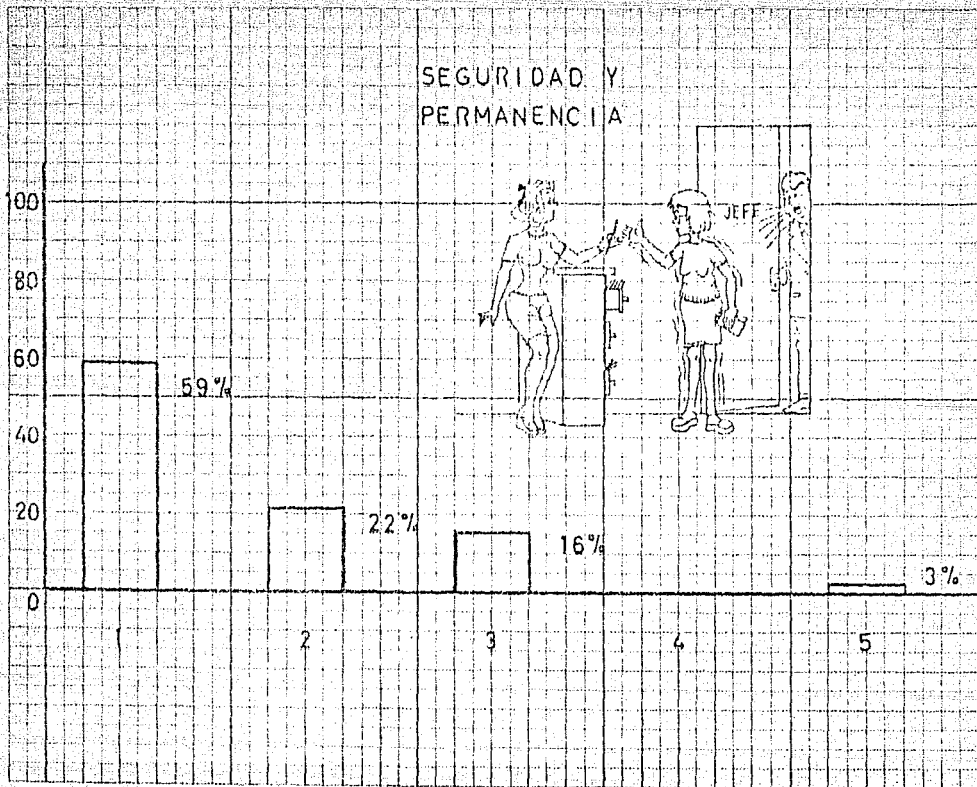
IMAGEN DEL IMCE,  
SEGUN EL EMPLEADO



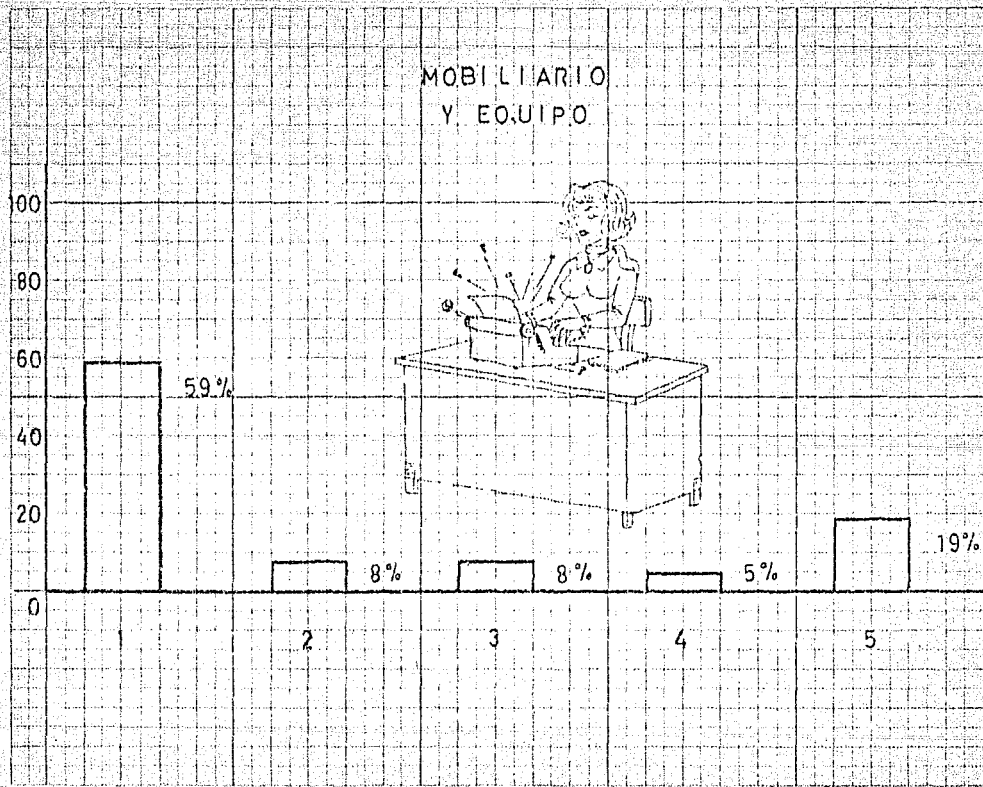




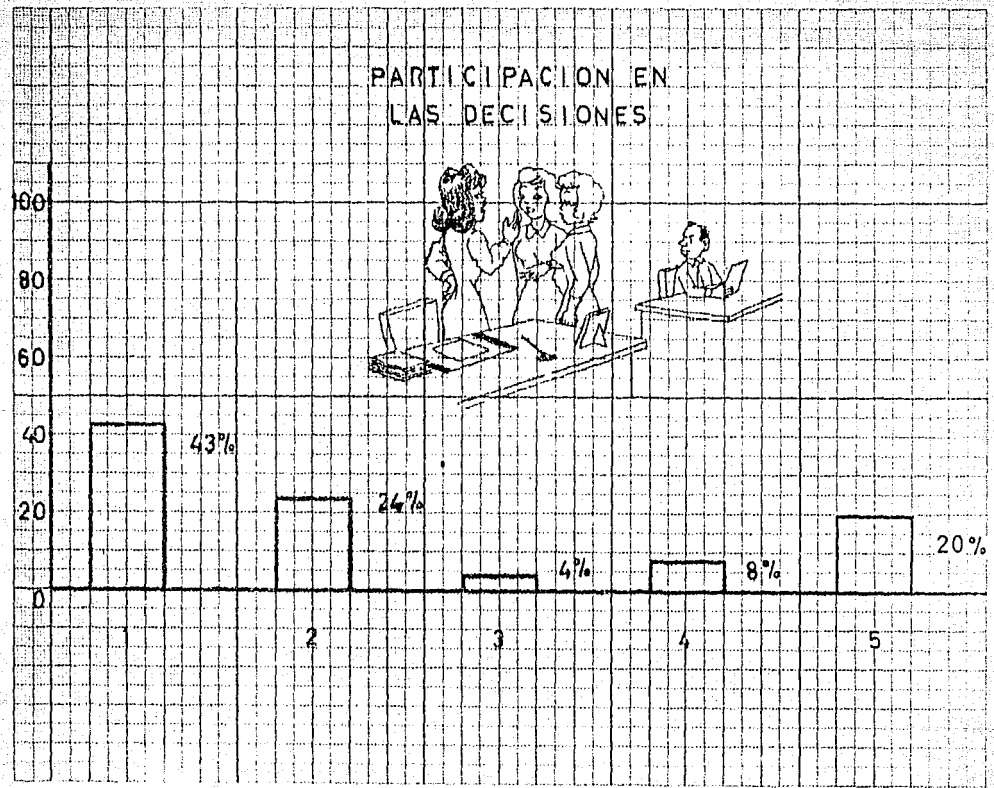
SEGURIDAD Y PERMANENCIA



MOBILIARIO  
Y EQUIPO

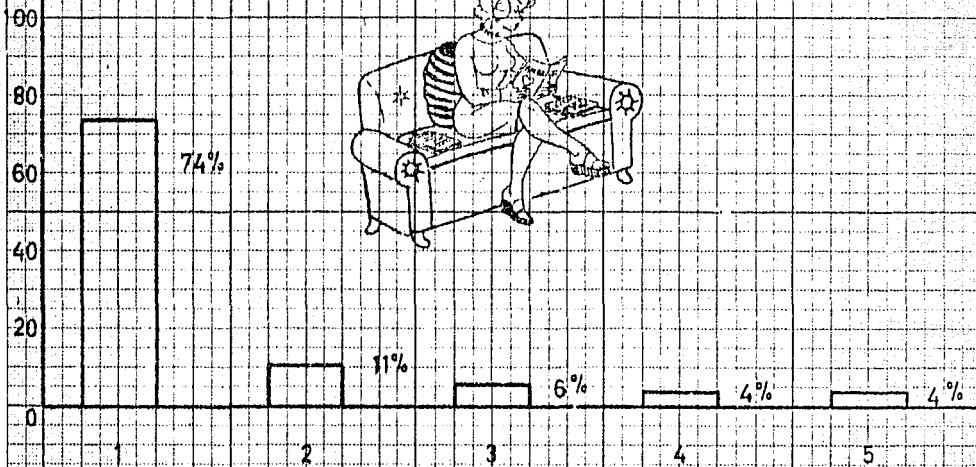
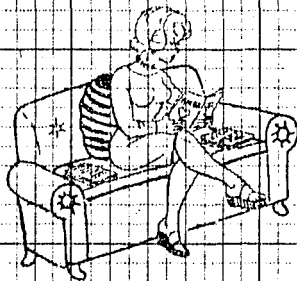


# PARTICIPACION EN LAS DECISIONES



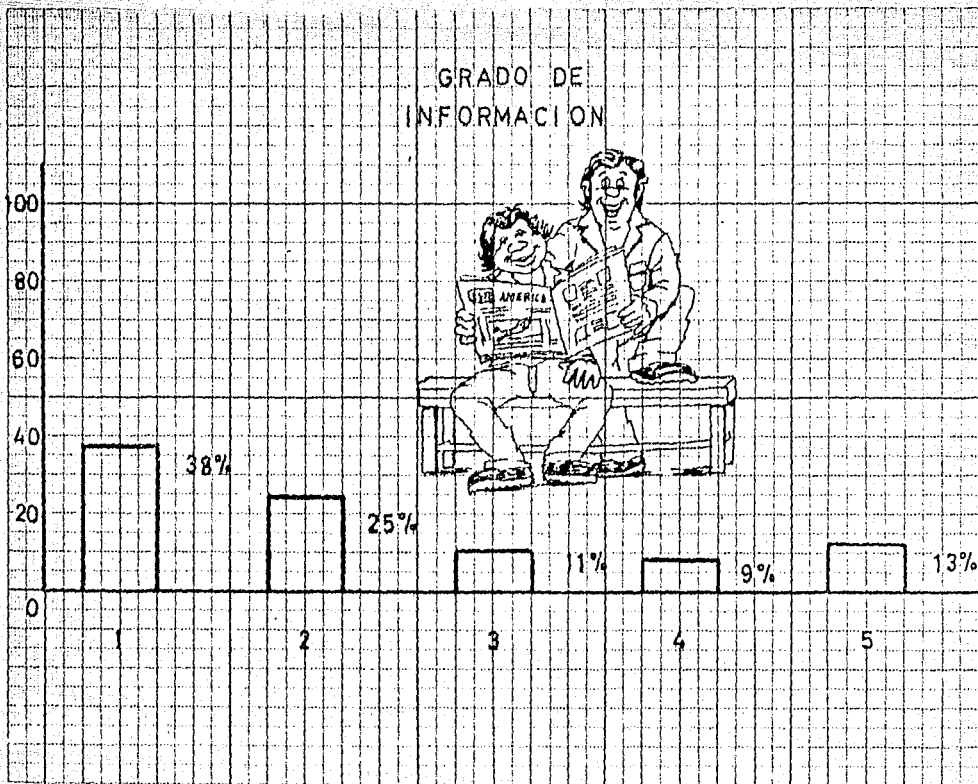


# DESARROLLO Y CAPACITACION

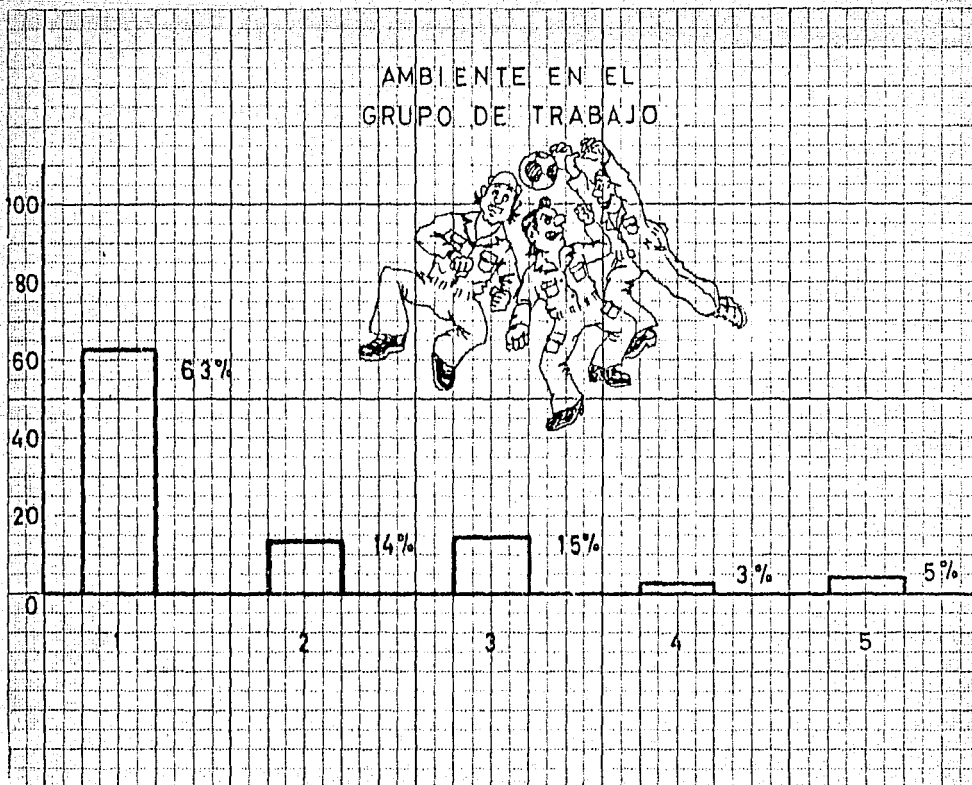


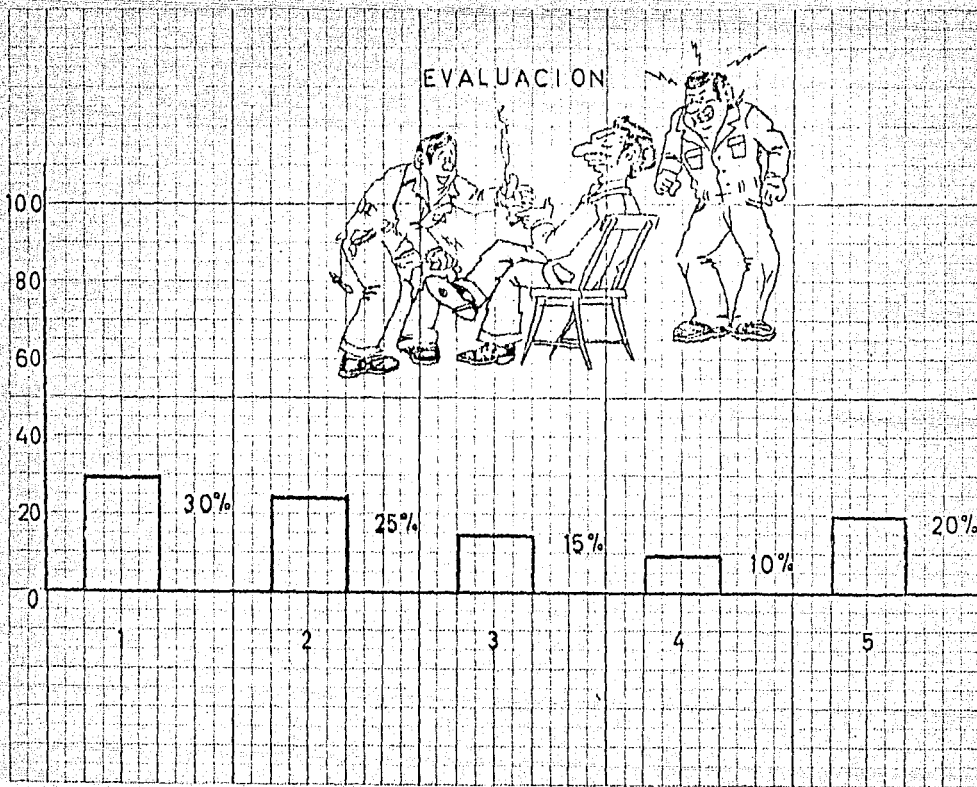
N I V E L   S E R V I C I O

# GRADO DE INFORMACION

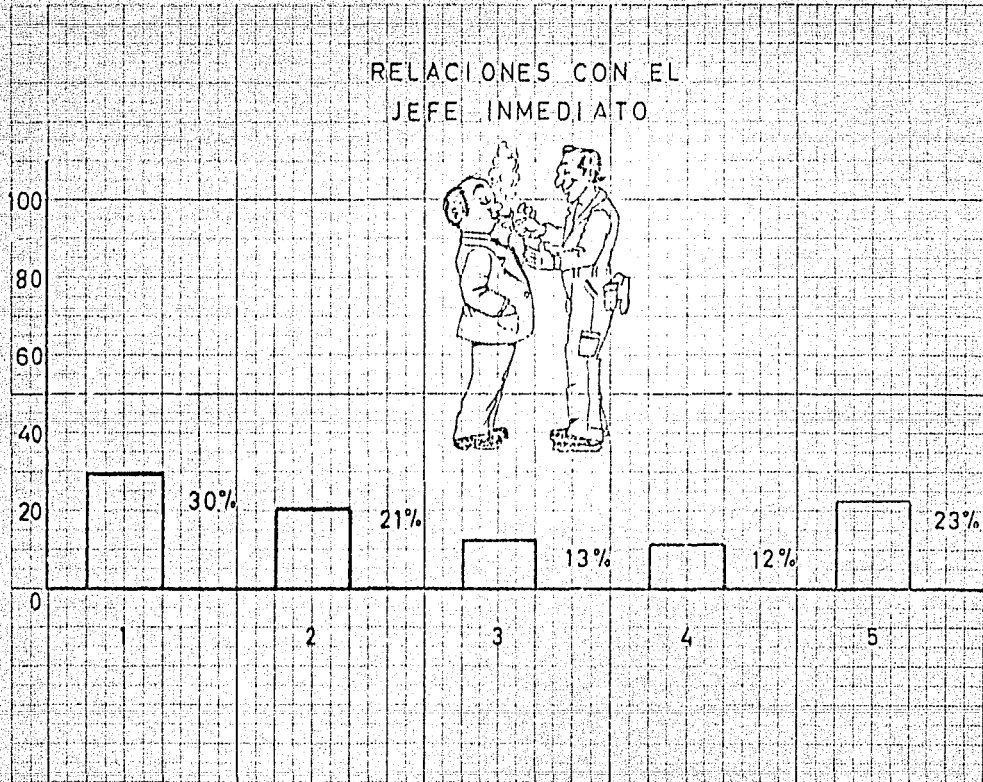


# AMBIENTE EN EL GRUPO DE TRABAJO

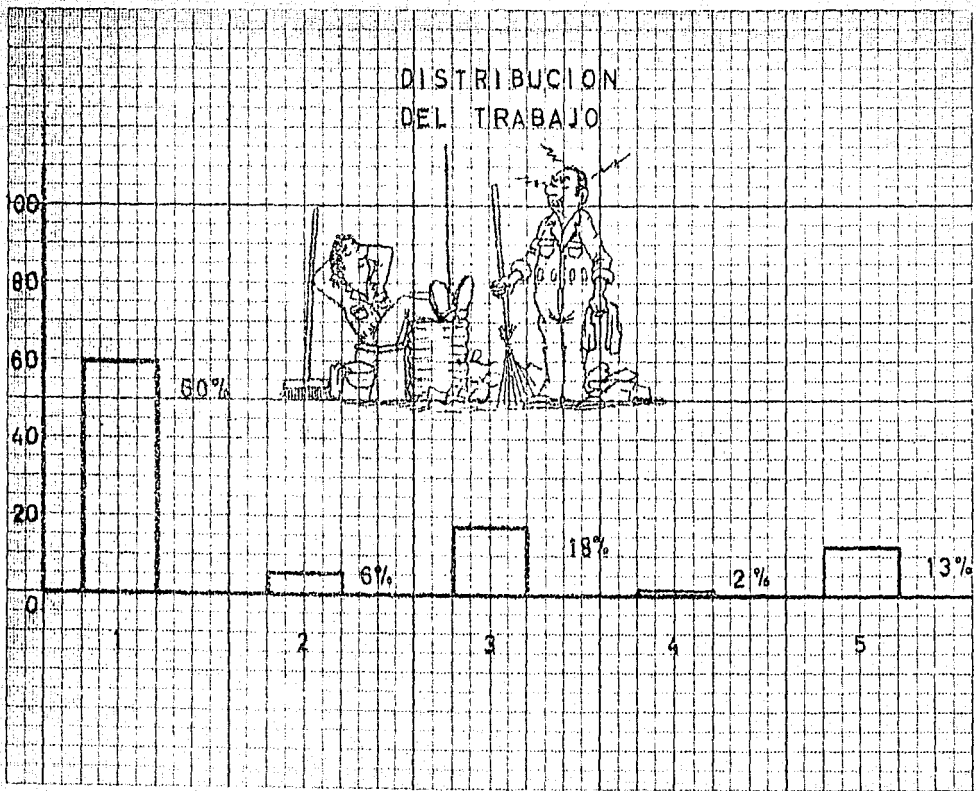




RELACIONES CON EL  
JEFE INMEDIATO



# DISTRIBUCION DEL TRABAJO



# PRESTACIONES Y SERVICIOS

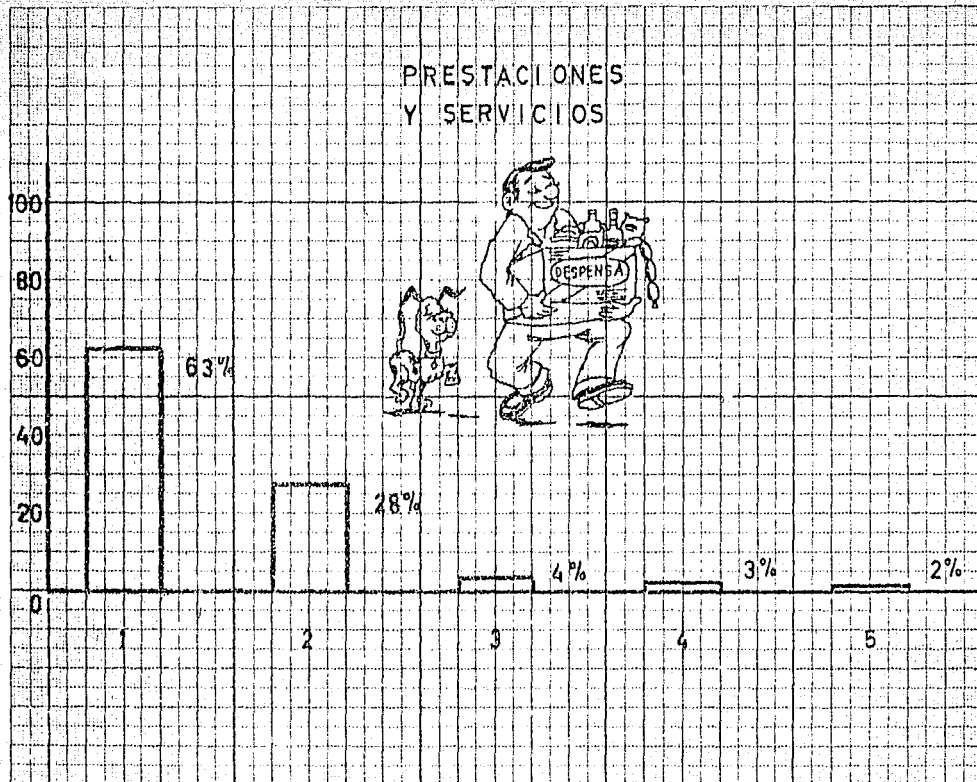
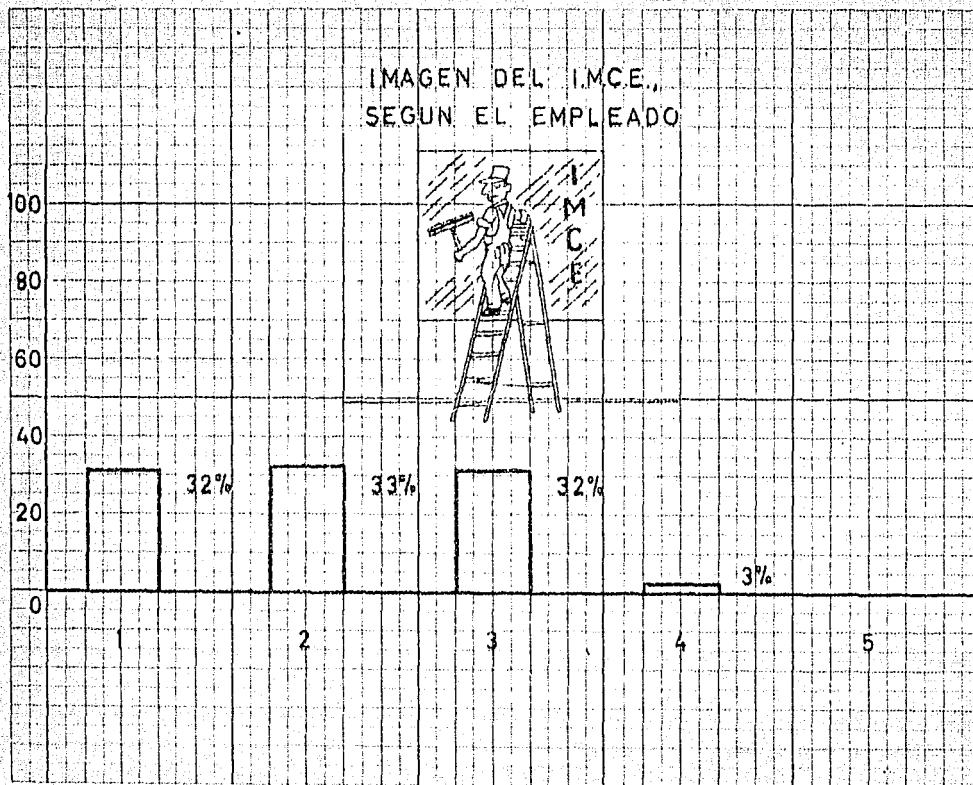
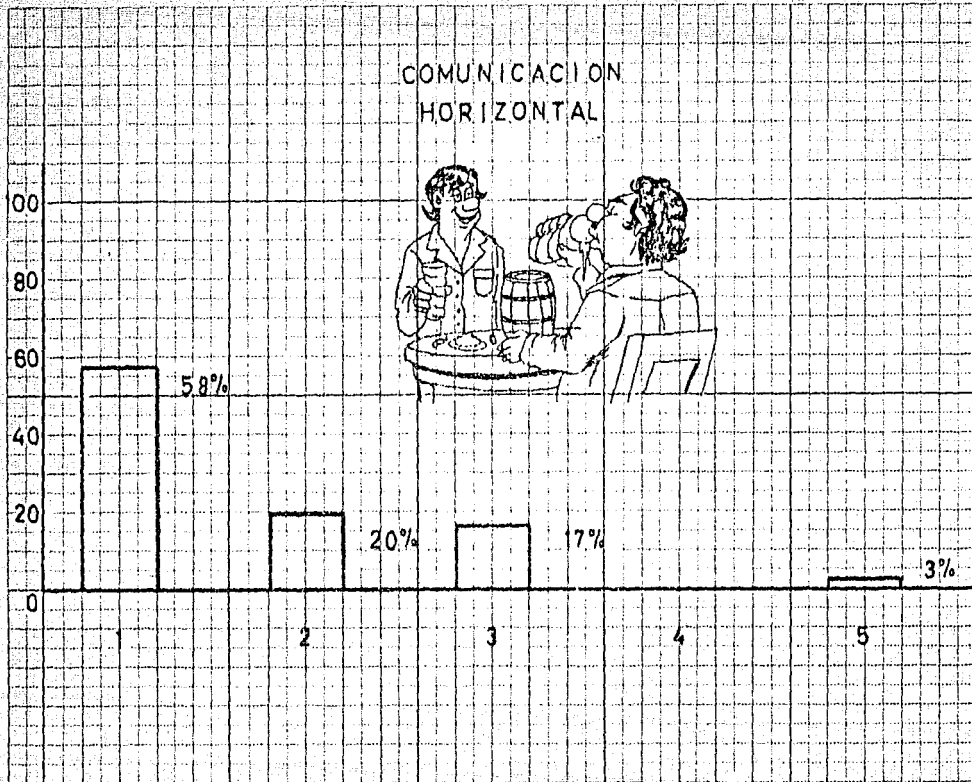


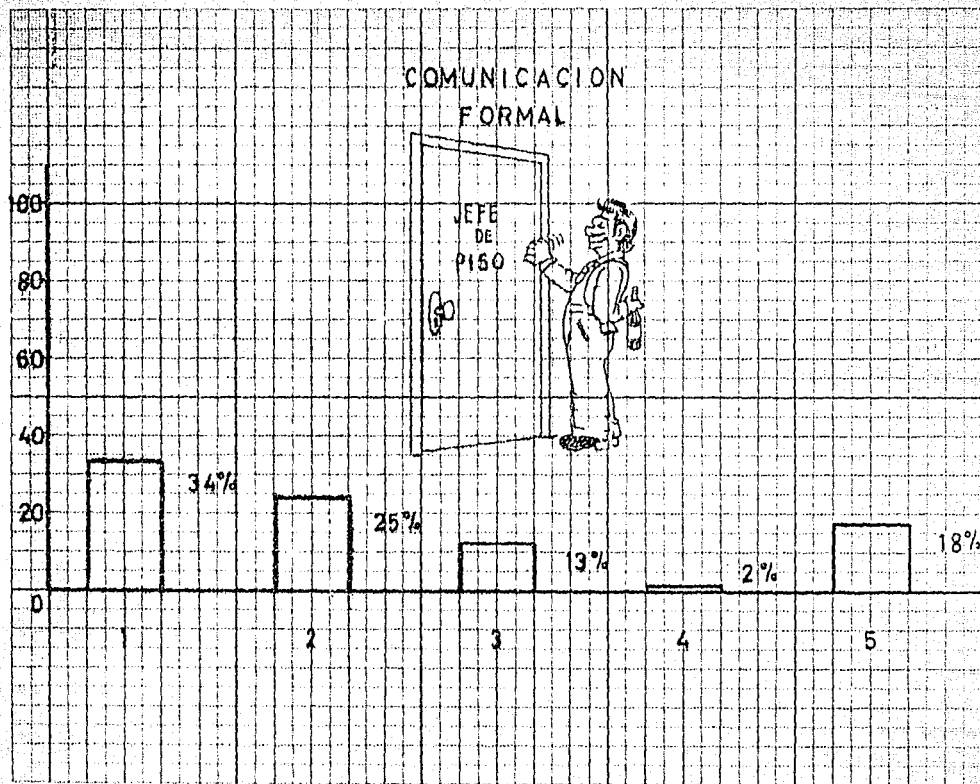


IMAGEN DEL IM.C.E.,  
SEGUN EL EMPLEADO

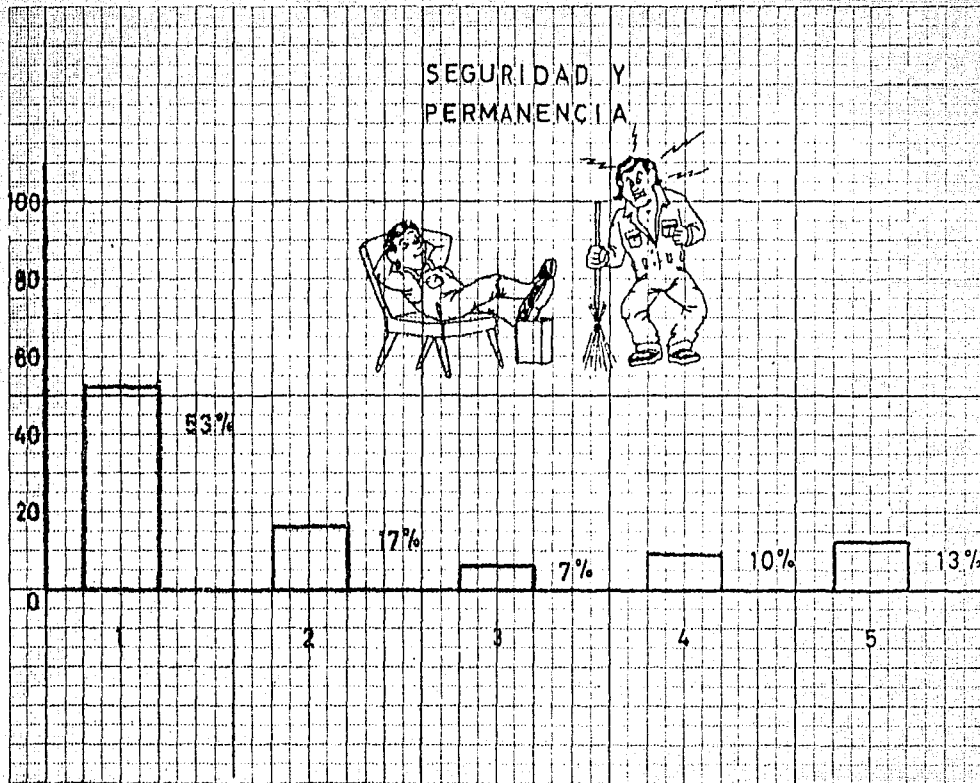


COMUNICACION  
HORIZONTAL

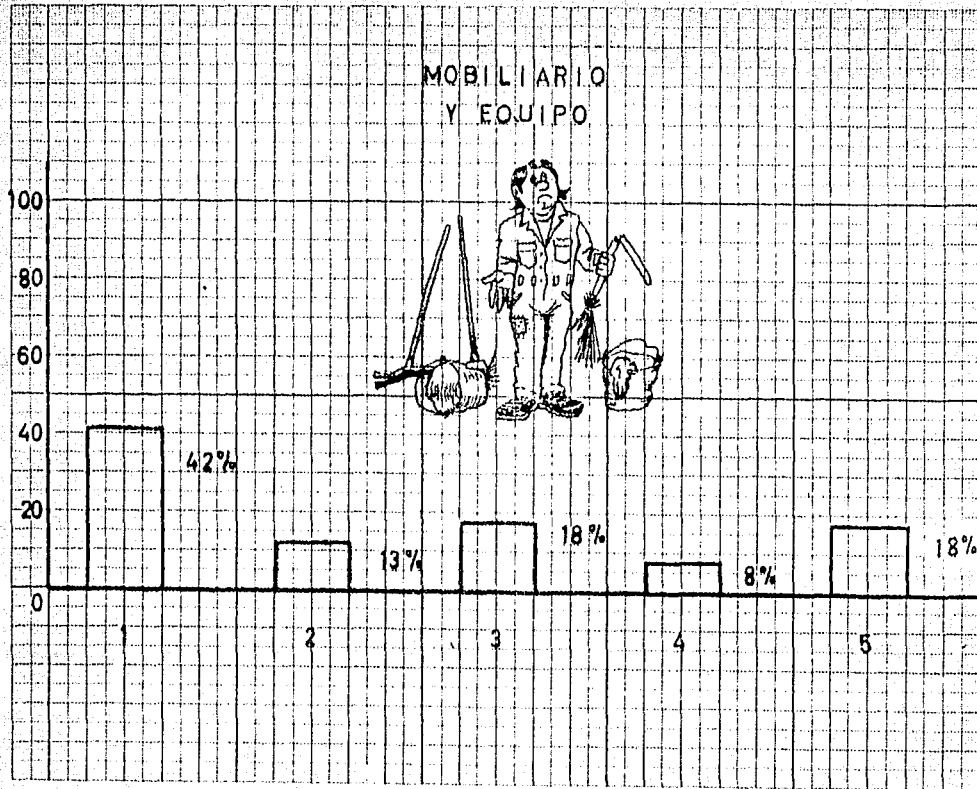




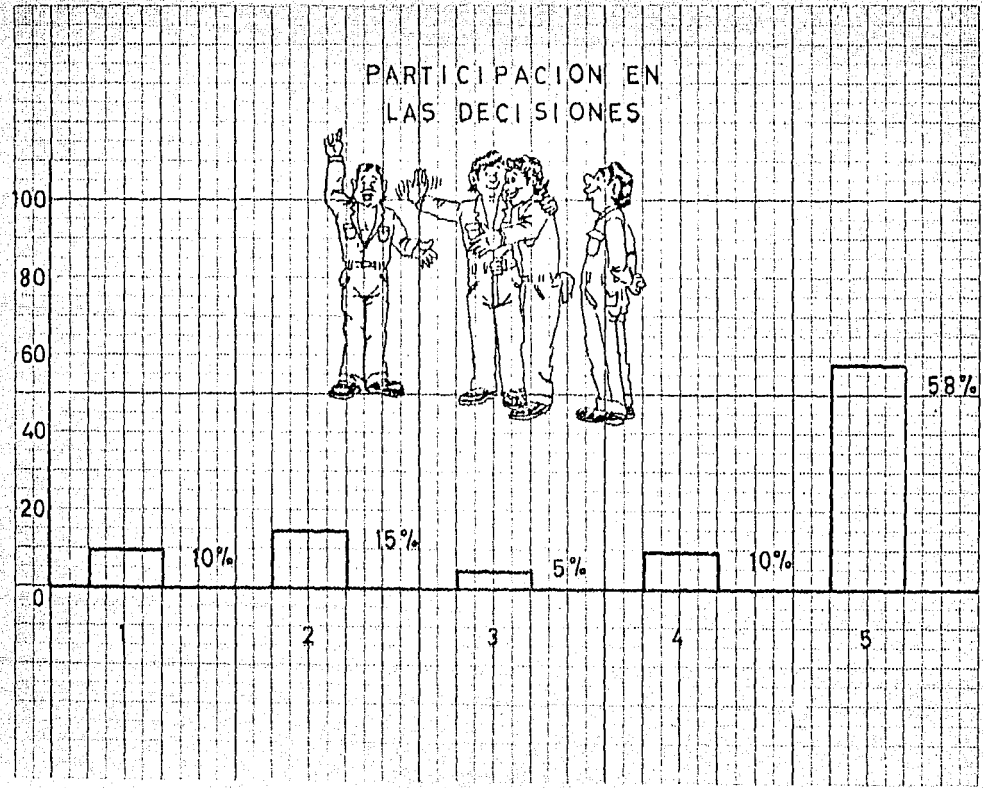
SEGURIDAD Y  
PERMANENCIA



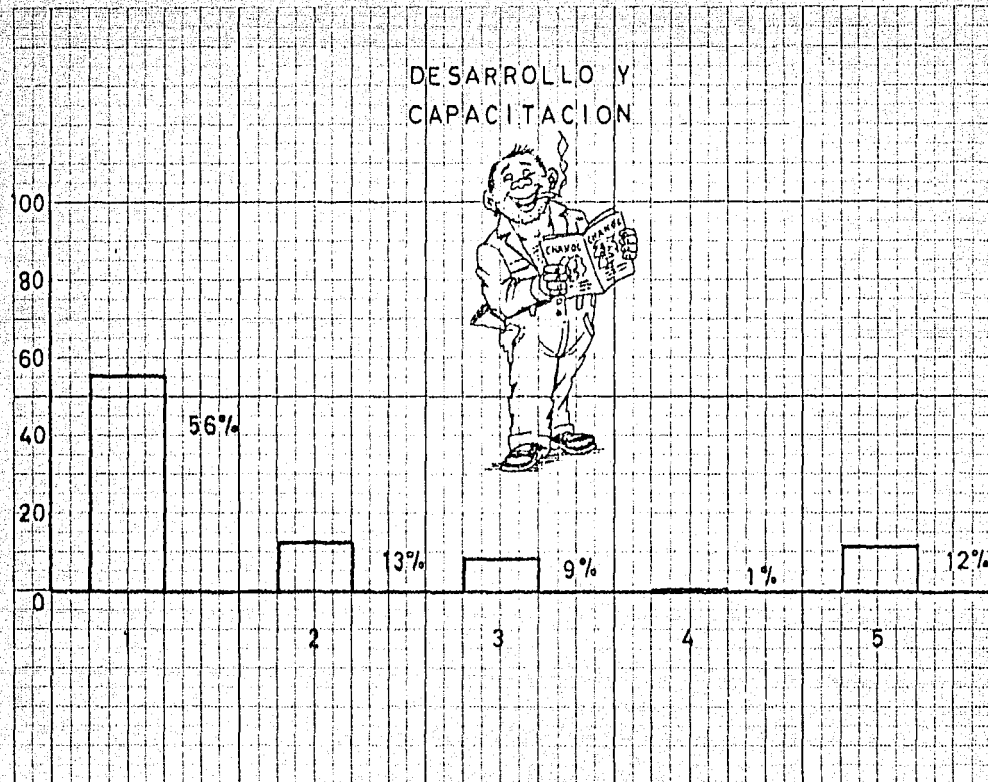
MOBILIARIO  
Y EQUIPO



# PARTICIPACION EN LAS DECISIONES



# DESARROLLO Y CAPACITACION



B I B L I O G R A F I A

1o. CHRUDEN Y SHERMAN

"ADMINISTRACION DE PERSONAL"

CECSA

MEXICO, 1965.

2o. GUZMAN GAONA ERNESTO

(TESIS) "TECNICAS ELEMENTALES DE MUESTREO  
EN LA INVESTIGACION DE MERCADOS"  
MEXICO, 1973.

3o. PARDIÑAS FELIPE

"METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION  
EN CIENCIAS SOCIALES"

12a. EDICION

SIGLO VEINTIUNO EDITORES, S.A.

MEXICO, 1974.

4o. SHAO, STEPHEN P.

"ESTADISTICA PARA ECONOMISTAS Y ADMINISTRA  
DORES DE EMPRESAS"

4ta. EDICION EN ESPAÑOL

HERRERO, HNOS.

MEXICO, 1972.

5o. YODER DALE

"MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIA  
LES"

2da. IMPRESION EN ESPAÑOL

MEXICO, 1971.



REVISTAS Y FOLLETOS

- a) ANUARIO DEL EXPORTADOR  
IMCE  
MEXICO, 1975.
- b) LEY QUE CREA EL INSTITUTO MEXICANO DE COMERCIO EXTE--  
RIOR  
MEXICO, 1974
- c) SERVICIOS IMCE  
2da. EDICION  
MEXICO, 1975.