

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO,
HERRAMIENTA PARA LA PRODUCTIVIDAD

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
MARCELA ANDREA GARCIA MUNGUIA

DIRECTOR DE TESIS: MARIA ANTONIA ELBA GAMA BERNAL

MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

TESIS

COMPLETA

**A mis madres, con quienes tengo un compromiso de superación
constante.**

A mi hermano, quien siempre representó en mí un reto.

**A tí Amor, por tu cariño, empuje, comprensión y todos esos llamados
de atención y ánimo de luchar por terminar todo lo iniciado.**

A aquellos jefes y colaboradores en el transcurso de mi carrera profesional, que siempre me dieron la oportunidad de aprender, conocer, desarrollar y ampliar mi área de competitividad.

A todos aquellos que intervinieron y apoyaron en el desarrollo de ésta tesis

A la Lic. Elba Gama, por todos sus consejos prácticos y tiempo que invirtió con una colaboradora.

ÍNDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
Teorías de la organización.	7
Origen y Desarrollo de la Administración.	8
1.1.) Teoría Clásica; Taylor, Fayol	15
1.2.) Teoría de las Relaciones Humanas; Mayo, Roeth (Esberg).	24
1.3.) Teoría de los Sistemas; Bertalanffy, Katz y Kahn.	28
1.4.) Sistema Sociotécnico; Trist.	32
1.5.) Escuela de las Nuevas Relaciones Humanas; Maslow.	35
CAPITULO II	
Teorías de la Motivación.	41
2.1.) Definición	41
2.2.) Gardener Murphy	41
2.3.) N.R.F. Mrier	41
2.4.) Atkinson	42
2.5.) Young	42
2.6.) Leavitt.	42
2.7.) Mc Gregor.	44
2.8.) Mc Clelland.	44
2.9.) Maslow.	47
2.10.) Herzberg.	47

2.11.) Alderfer.	52
2.12.) Vroom.	54
2.13.) Skinner	59
CAPITULO III	
Satisfacción en el Trabajo	63
3.1.) Definición	65
3.2.) Elementos constitutivos de la satisfacción	66
CAPITULO IV	
Calidad de vida en el Trabajo y Satisfacción	77
4.1.) Definiciones	77
4.2.) Caso Volvo; Kalmar, Uddevalla	85
4.3.) Caso General Motors; Tarry Town.	87
4.4.) Caso General Motors; Fremont.	88
4.5.) Caso General Foods.	89
4.6.) Caso Digital Equipment.	90
4.7.) Caso Hewlett Packard.	91
4.8.) Caso Bang & Olufsen LTD.	91
CAPITULO V	
Evaluación del clima organizacional.	95
5.1) Definición	95
5.2.) Clima organizacional	97
5.3.) Tipos de clima laboral	98
5.4.) Teoría de Litwin y Stringer.	102

5.5.) Teoría de Atkinson.	104
5.6.) Teoría de Forehand y Glimer (Enfoque estructural)	105
5.7.) Teoría de Harpin y Crofts (Enfoque subjetivo)	106

CAPITULO VI

Instrumentos de medición	111
6.1.) Índice RTA	111
6.2.) Likert	112
6.3.) Moss e Insel	113
6.4.) La Follete y Sims - Litwin y Stringer	114
6.5.) Pritchard y Karasick	115
6.6.) Aplicaciones en México	116
. Acle	116
. Alanis	118
. Peñoles	120
. Diagnóstico de Clima Organizacional	122
. Valeo Térmico S.A. de C.V.	123

CAPITULO VII

Consideraciones para la realización de una encuesta de clima organizacional	129
7.1.) Metodología	129
7.2.) Instrumento	132
7.3.) Evaluación	134
7.4.) Guía de Reporte	137
7.5.) Acciones Correctivas	140

7.6.) Acciones Concretas	141
7.7.) Plan General	143

CAPITULO VIII

Cuestionarios específicos aplicados en la Industria Mexicana	149
8.1.) TELMEX	160
8.2.) PEÑALES	182
8.3.) DICO	204
8.4.) HOTELES CAMINO REAL	208
8.5.) BANCRESER	224
8.6.) BCH	246
8.7.) DESPACHO ALANIS UGARTE Y JIMENEZ	274
8.8.) DESPACHO SISTEMAS INTEGRADOS DE CALIDAD TOTAL	284
8.9.) DESPACHO CARDIELL Y ASOCIADOS	300
8.10.) DEPARTMENT OF MANAGEMENT COLLEGE OF BUSINESS ADMINISTRATION SAN DIEGO STATE UNIVERSITY	314
8.11.) PROPUESTO POR LIC. ALEJANDRO VALDEZ	330

CONCLUSIONES	342
---------------------	------------

BIBLIOGRAFIA	350
---------------------	------------

INTRODUCCION



INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas están preocupadas por implantar programas de calidad total, de productividad, de eficiencia organizacional, desarrollo organizacional, reingeniería, benchmarkin o de cualquier modalidad que les permita enfrentar con éxito las amenazas del futuro a corto plazo, derivadas de las nuevas formas de hacer negocios en el mundo, la globalización de los mercados, la apertura comercial de nuestro país, los acuerdos de libre comercio, etc.

Para poder llevar a cabo lo anterior, las empresas necesitan primero conocerse a sí mismas con suficiencia y posteriormente evaluarse, a fin de identificar sus debilidades y fortalezas y poder tomar medidas oportunamente.

Los sistemas tradicionales empleados para mejorar el desempeño de una organización no son suficientes en esta época de cambio continuo y precipitado, los nuevos sistemas fijan el campo de mejora alrededor del individuo mismo.

Los teóricos dan por cierto que un adecuado entrenamiento a los trabajadores en su área laboral en forma de nuevos conocimientos, influirá en su comportamiento individual y que este comportamiento "mejorado" repercutirá a su vez en la efectividad del grupo al que pertenecen.

Sin embargo, en la práctica no sucede de esta manera; la modificación del comportamiento de las personas por la mera vía de la capacitación y el entrenamiento resulta insuficiente, ya que al parecer el problema de la falta de eficiencia organizacional está más relacionado con las actitudes y comportamientos que con la cantidad de conocimientos que a nivel individual tengan sus miembros.

En este punto surge la evaluación organizacional que es el conjunto de técnicas a través de las cuales se obtiene información relevante acerca de las características de la organización y los individuos que la integran.

Algunos de los datos que se conocen con el uso de esta herramienta son los siguientes:

- . Desempeños individuales y grupales.
- . Potencial de los empleados.
- . Ambiente de trabajo.
- . Nivel de satisfacción por el trabajo.
- . Efectividad de la comunicación organizacional.
- . Grado de identificación del personal con la compañía, etc.

El momento adecuado para evaluar la organización dependerá de los planes específicos que la compañía desee implantar y de los síntomas que presente; de lo anterior también dependerá el tipo de técnica a utilizar y el grado de profundidad de su aplicación.

Algunos de los motivos que dan origen a un programa de evaluación organizacional son los siguientes:

- . Incremento en el número de conflictos laborales.
- . Revisiones del contrato colectivo de trabajo.
- . Incrementos de sueldo.
- . Programas de capacitación.
- . Desarrollo del personal.
- . Planes de carrera.
- . Implantación de filosofías de calidad.
- . Compra o fusión de la compañía, etc.

La evaluación organizacional es responsabilidad de la dirección de la empresa, en forma conjunta con la función de recursos humanos, la que a su vez analizará la conveniencia de aplicarla con recursos propios o a través de despachos externos especializados, reservándose obviamente la ejecución de los programas de evaluación del desempeño.

Se distinguen principalmente dos tipos de evaluación organizacional: una de carácter individual y otra de carácter grupal. Para el primer tipo de evaluación, se utilizan las mediciones del desempeño y del potencial, mientras que para las evaluaciones grupales se recurre fundamentalmente a la investigación del clima organizacional.

El clima que exista en una organización va a provocar una serie de reacciones en los individuos que la comprenden, que pueden variar de

positivas a negativas y que obviamente se reflejaran directamente en el comportamiento (actitudes), productividad, etc.

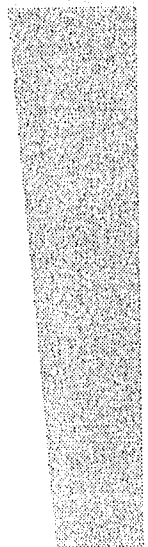
Los programas de calidad de vida son dirigidos hacia un estado integral organización = personas, obteniendo los mejores resultados y objetivos al mismo tiempo que se satisfacen necesidades.

Esta recopilación de información tiene como fin el presentar la importancia que se le debe de dar a una calidad de vida organizacional, conocer así mismo algunas investigaciones e instrumentos que pueden ser aplicados en nuestro entorno.

Y cito para cerrar esta introducción una frase de Kenneth Blanchard de su libro "The one Minute Manager":

Las personas que se sienten bien con ellos mismos, producen buenos resultados.

CAPITULO I



I TEORIAS DE LA ORGANIZACIÓN

En la medida en que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptación a ellos resulta cada vez más importante para la supervivencia de las organizaciones.

Vivimos y trabajamos en un ambiente de grandes transformaciones; la empresa como un gran SISTEMA forma parte de dichos cambios, los requerimientos a gran escala son determinantes para toda aquella ORGANIZACIÓN que quiera subsistir, llámense escuelas, oficinas públicas, instituciones religiosas, comercios, industrias, partidos políticos, asociaciones profesionales, hospitales, sindicatos, bancos, clubes sociales, entre otros.

El aumento de la productividad dirigido únicamente a los resultados logrados con la aplicación de la tecnología y la inversión de mayor capital, fue inminente y determinante los esfuerzos por aumentar la producción se concentraron en métodos de fabricación más eficaces, para regular el trabajo y la gestión de los procesos manufactureros u oficinistas.

Ahora bien, teniendo como base que todos los actos de la vida del ser humano deben someterse al proceso administrativo, para obtener de ellos el máximo de resultados económicos o personales; encaminados a una globalización tanto productivo como humanístico que será determinante para la existencia de las organizaciones, se detectó un

factor clave para el aumento de la productividad inclinado a la mejor utilización de los recursos humanos conocidos como "MOTIVACIÓN".

Para poder hablar de los factores de motivación al personal es importante saber cual ha sido la historia del proceso administrativo, que dará las bases en la creencia del administrador por enfocarse principalmente en la producción para la rápida obtención de dinero.

ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN

Aspectos Antropológicos

El acto administrativo existe desde los inicios de la humanidad, pues la administración no es sino una manifestación de la condición del hombre.

Siempre y donde quiera que los hombres unen sus esfuerzos para lograr un propósito, se encuentra presente el acto administrativo, sin importar cuán elementales sean los componentes que lo integren.

En la época de los Egipcios, ciertos papiros que datan del año 1,300 A.C., indican la importancia que se le daba a la administración y a la organización en los estados burocráticos de la antigüedad.

En la antigua China, en las parábolas de Confucio, se encuentran sugerencias prácticas para la administración pública, y recomendaciones sobre la necesidad de escoger hombres honestos, desinteresados y capaces para los cargos públicos.

Aunque en la historia de la Grecia antigua no se encuentran muchas referencias a los principios de administración, la propia existencia de la comunidad de Atenas, con sus concilios, sus cortes populares, sus funcionarios administrativos y sus juntas generales, indican una comprensión de la función administrativa.

En la Roma Antigua, la existencia de los magistrados romanos, con sus áreas funcionales de autoridad y de sus grados de importancia, indican una relación de escala característica de la organización. Se considera que el éxito del imperio se debió al talento verdaderamente genial de los romanos por éste concepto. El uso del principio jerárquico y de la delegación de autoridad, permitió a la Ciudad de Roma expandirse hasta formar un Imperio con una eficiencia organizacional nunca vista en la historia.

La Iglesia Católica es la organización formal más efectiva de la historia de la civilización occidental. Su larga vida como tal se ha debido no solamente al atractivo de sus objetivos, sino también a la efectividad de su dirección y de sus técnicas administrativas. Ejemplo de ello son: Sus niveles jerárquicos, unidad de mando, políticas fijas, acción defensiva, entre otras.

En las organizaciones Militares, se originaron algunos de los principios y prácticas de la moderna administración de empresas.

Los ejércitos primitivos, aún aquellos formados por mercenarios, disponían generalmente de una elevada moral entre sus hombres y una buena coordinación entre los objetivos individuales y colectivos.

En México se encuentran vestigios de la administración entre las diferentes corrientes indígenas, sobresaliendo las acertadas direcciones de Tlacaélel y de Netzahualcoyotl, quienes con orden y prácticas adecuadas condujeron a sus pueblos a niveles superiores de vida.

Administración Empírica

Generalmente es conocida como empresa familiar, o sea aquella en la cual existe un sólo dueño y los miembros de la familia ocupan los niveles más elevados, no se lleva a cabo la administración en toda su extensión ni se emplean sus técnicas modernas, dichas empresas se rigen, preponderadamente, por el criterio personal del dueño o por su estado de ánimo. Las experiencias personales del propietario son las orientaciones definitivas en sus decisiones, su criterio se ve modificado frecuentemente por su estado de ánimo.

Este tipo de administradores se denominan frecuentemente a sí mismos como administradores "prácticos". El argumento que emplean es que la práctica hace al maestro y que se puede administrar eficientemente sólo con el sentido común.

Los países en desarrollo tienen muchos administradores "prácticos", sin embargo, la creciente complejidad de todos los negocios actuales demandan un raciocinio cada vez mayor de la administración.

Organismo Social

La administración es una ciencia debido a su carácter universal y es una ciencia social porque estudia un aspecto del comportamiento humano como miembro de empresas.

La organización se localiza en una sociedad y pertenece al conglomerado de las naciones, de ahí que tengan un carácter universal igual que la ciencia administrativa.

La administración como ciencia social, debe enfocar al grupo dentro de un concepto de organización integrante de la sociedad; por lo tanto la organización es un grupo social que ha sido creado con el propósito deliberado de alcanzar determinados objetivos.

Los Gremios

Aparecen los gremios como institución representativa de la forma de producción que contaba con el mayor número de trabajadores.

Los gremios fueron organizaciones en que se agrupaban los fabricantes de un tipo determinado de productos para efectos de proteger sus intereses.

Su fuerza llegó a ser sumamente considerable, ya que establecían niveles de producción, normas de producción, días y lugares de venta, precios, etc.

Sin lugar a duda, los Gremios tienen una gran importancia histórica por ser los primeros vestigios en que se establece la relación patrón - trabajador la cuál prevalece hasta nuestros días.

Época previa a la Revolución Industrial

El periodo que precede a la Revolución Industrial, se caracteriza por lo siguiente:

- Una apacible vida rural y de pequeñas Ciudades con escasos y lentos indicios en los que los cambios se generaban en períodos muy prolongados.
- La producción se destina fundamentalmente al auto-consumo, aunque se inicia un comercio principalmente en las villas cercanas al lugar en que reside el productor.
- Existe un número reducido de asalariados.
- El trabajo se hace en el campo y en el propio hogar bajo formas familiares, interviniendo el trabajador en todo el proceso productivo, lo que le permitía expresarse y realizarse en su obra.
- El crédito no existe y el cobro de intereses se considera inmoral y es condenado.
- No se conocía el lucro en su concepción actual.

La Revolución Industrial

Entre los años de 1760 a 1830 se sucede una época de cambio paulatino de la fuerza muscular de trabajo por la fuerza de la máquina.

Los grandes inventos que dieron origen a la revolución industrial, aunado con la situación social que en ese momento prevalecía, fue el detonante para la búsqueda de la optimización de recursos con la finalidad de obtener mayor lucro de la manera menos costosa posible. Aquí inicia el concepto de administración ya como ciencia.

En 1800 en un nuevo ambiente industrial, Robert Owen, joven galés propietario de una fabrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores . Se rehusó a emplear niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de limpieza y mejoró sus condiciones de trabajo. Para 1835, Ure, A. menciona cuáles serían los factores de mayor importancia en el alza de producción, reconoce los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, pero agrega un tercer factor "EL HUMANO". Ambas ideas en relación al interés hacia el factor humano en algunos casos fueron aceptadas, pero en otras fueron llamadas paternalistas y rechazadas en forma enérgica.

1.1 Teoría Clásica

A principios de siglo XX en los Estados Unidos, un Ingeniero de nombre Taylor, F. inicia sus estudios igualmente enfocado en el mejor desarrollo y alza productiva trasladando los principios de la mecánica y la producción a la administración, pero señalando: "Así como existe la mejor máquina para un trabajador, también habrá mejores maneras para que las personas realicen su trabajo." (10).

El enfoque básico de Taylor para la investigación organizacional analizaba cada trabajo en función de su aspecto más pequeño. Por ejemplo, observaba el desarrollo de una tarea con gran detalle, midiendo y cronometrando cada uno de los movimientos del trabajador.

Se hacían repetidos estudios de tiempos y movimientos de cada una de las acciones requeridas para completar la tarea, posteriormente, Taylor analizaba las capacidades del trabajador como "máquina humana" y buscaba conjuntar al trabajador con la tarea (Actualmente conocido como Ergonomía).

Su obra descansa en los siguientes postulados:

- * Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
(Proponer hacerlo más eficiente).
- * Reducción de la fatiga para incrementar la eficiencia.

- * División del trabajo y especialización.
 - * Diseño de cargas y tareas. (Puestos y responsabilidades)
 - * Incentivos salariales y premios de producción.
 - * Supervisión funcional (El Jefe específico de acuerdo al campo de especialización).
- (3)

La ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, como se le llamó a esta teoría, genera al principio una mayor productividad, pero a la larga, el desaliento y la insatisfacción en el personal aparece, ya que son obligados a trabajar en una forma mecánica, rígida y estereotipada.

Este enfoque suponía que el trabajador era por completo irracional si se le dejaba por su cuenta, pero que respondía en forma adecuada a las recompensas monetarias. El hombre fue hecho para la organización, y mediante la cooperación se podría lograr su máxima productividad. En esta forma se percibía esencialmente al trabajador como un apéndice humano de la máquina industrial.

Aunque dichos principios se siguen aplicando en infinidad de empresas, en algunos círculos actualmente se ha vedado a Taylor y a

quienes compartían sus ideas (Gilberth, Barth, Gantt y otros). Sin embargo, para comprender cabalmente sus planteamientos, es necesario recordar el contexto de la ÉPOCA y el LUGAR y no olvidar que en algunos aspectos dichos postulados son correctos y que otros no.

En Europa, un Industrial Francés, Henry Fayol, contemporáneo de Taylor, al que también se le ha atribuido la paternidad de la administración, se percató que en el manejo de las organizaciones se podía llegar a una tecnificación y al establecimiento de principios que le tornaran más eficiente y menos empírica e improvisada.

Fayol fue el verdadero iniciador de los esfuerzos tendientes a estructurar el estudio de la administración; sus trabajos fueron un aporte básico para la integración de la nueva disciplina.

En comparación con la precipitación y ligereza de Taylor, Fayol es cuidadoso en su lenguaje y en los sistemas propuestos, sus aportaciones son las siguientes:

Definición de las áreas funcionales

Fayol se percató que en todas las organizaciones industriales, sin importar su tamaño, se dan una serie de funciones de cuya interrelación y eficiencia depende la marcha de la Institución.

Reconoce que la existencia de estas áreas es indiscutible, aún cuando se puedan manifestar en diversas formas; por ejemplo: En una gran empresa existirá un departamento o varios, quizás una o varias divisiones, o bien varias secciones.

El hecho de establecer esta segmentación de operaciones, significa una verdadera aportación organizacional, y corresponde mucho más a la concepción moderna de administración funcional creada por Taylor.

Áreas Funcionales de Fayol

- | | |
|---------------------------------|--|
| - Operaciones Técnicas.- | Estas incluyen producción, fabricación y transportación. |
| - Operaciones Comerciales.- | Comprendiendo en éstas a compras, ventas y cambios. |
| - Operaciones Financieras.- | Obtención y aplicación de capitales. |
| - Operaciones de Seguridad.- | Protección de bienes y de las personas. |
| - Operaciones de Contabilidad.- | Inventarios, balance, costos y estadísticas. |

- **Operaciones Administrativas.- (Proceso Administrativo).**

A partir de su concepto de operaciones administrativas, Fayol define a las funciones de la administración como los pasos o etapas básicas a través de las cuales se realizan.

Dichas funciones son:

- 1.- **La Previsión.-** La conceptúa como estructurar el futuro y articular el programa de acción.
- 2.- **La Organización.-** La entiende como constituir el doble organismo, material y social de la empresa.
- 3.- **La Dirección.-** La define como hacer funcionar al personal.
- 4.- **La Coordinación.-** Es para él relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.
- 5.- **El Control.-** La entiende como procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Proceso Administrativo

Planeación

¿Qué va a hacer?

Selección de:

- Objetivos
- Políticas

Definición de:

- Procedimientos
- Programas

Organización

¿Cómo lo va a hacer?

Determinación de:

- Actividades
- Autoridad
- Responsabilidad
- Jerarquías
- Obligaciones

Integración

¿Con qué se va a hacer?

Dotar al organismo social

de recursos:

- Humanos
- Económicos
- Materiales
- Técnicos

Dirección

Ver que se haga

Comprende:

- Supervisión
- Mando y autoridad

Comunicación

Control

Cómo se ha realizado

Mide la ejecución

Corrige desviaciones

Establece normas de
operación
y controles.

Los principios de dirección propuestos por Fayol, son los siguientes:

- La División del Trabajo

El valor de la división del trabajo es para producir más y mejor con el mismo esfuerzo, adicionalmente de que este principio sea un apoyo a la productividad, le atribuye los beneficios de la especialización de las funciones y separación de los poderes.

- Autoridad - Responsabilidad.

Se define a la autoridad como el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. Señalando que la autoridad debe ir siempre acompañada de la respectiva responsabilidad y todo aquel al que se le asigna una responsabilidad debe ser investido de la correspondiente autoridad.

- De la disciplina

Es el respeto a los acuerdos que tienen por objeto la obediencia, la actividad y las muestras exteriores de respeto.

- De unidad de mando.

Para una acción cualquiera, un empleado debe recibir órdenes de un solo jefe, ya que órdenes diferentes por diversas personas, traen como consecuencia confusión, fuga de autoridad, de responsabilidad y el nacimiento del caos.

- Unidad de dirección

Ligado al principio de Unidad de mando, aunque ésta se refiere más a un problema de estructura organizativa, mientras que la unidad de mando es inherente al ejercicio de la dirección. La unidad de dirección, pregona la importancia de tener un solo jefe y un solo programa de acción para la solución de problema. Corresponde a la dualidad cuando se pretende dentro de una misma organización resolver un problema con dos o más planes y a su vez con los diferentes jefes a la cabeza de los

mismos. Esto crea un desperdicio de esfuerzos, duplicidad de mandos, funciones y el caos administrativo.

- La subordinación del interés particular al interés general.

El interés de la empresa debe prevalecer al interés de un empleado, o de un grupo de empleados.

- La remuneración del personal.

Es el precio del servicio prestado. El cual debe ser equitativo y que, en la medida de lo posible, de satisfacción a la vez al personal y a la empresa, es decir al patrón y al empleado.

- De centralización

Son los principios de unidad de mando y de dirección los que condicionan en buena parte esto.

Estilo democrático de dirección que busca más que subordinados, colaboradores; igual a descentralización.

Estilo autocrático que conceptúa la dirección como privilegio y por ende a los empleados como meros empleados; igual a centralización.

- De Jerarquía

La serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puestos de menor importancia.

- De orden
En el orden material, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar y en el orden social, un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

- De la equidad
Este principio está enfocado a orientar sobre el complejo problema de la dirección de personas, se considera que justicia significa la aplicación de reglas y normas establecidas. La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.

- La estabilidad del personal
Analiza lo insano que resulta preparar elementos que después se retiren de la organización, insiste en la necesidad de permanencia y afirma que un jefe de mediana capacidad que se mantiene largo tiempo en su puesto es infinitamente preferible a otros jefes de elevada capacidad que no hacen más que pasar por el puesto.

- De la iniciativa
Constituyen la fuente de las innovaciones y del avance constante, dado que la iniciativa es fruto del intelecto.
Concebir un plan y asegurar su éxito es una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente.

- Principio de la unidad personal.

Partiendo del proverbio: "La Unión hace la Fuerza", se enfatizan las ventajas y puntos positivos de la unión como fenómeno social y de la fuerza que presenta la misma en una empresa, así como la obligación de los administradores de evitar las divisiones entre el personal.

Fayol establece además los distintos modos de retribución para el obrero (destajo, tarea, jornada) y adiciona elementos como el pago de primas, premios especiales e incluso participación de los beneficios.

1.2 Teoría de las Relaciones Humanas

De 1920 a 1930, Mayo y Roethlisberger, de la Universidad de Harvard, dan inicio al "Movimiento de las Relaciones Humanas", aplicaron razonamientos directos y bases sociológicas a experimentos realizados en la Western Electric Company en su planta de Hawthorne.

Antes de que Mayo y sus asociados fueran llamados, los Ingenieros de la Compañía intentaron incrementar la producción elevando el nivel de iluminación en las salas de trabajo. " (23). Los ingenieros variaron el nivel de iluminación en tres departamentos diferentes y cada uno de ellos realizaba un trabajo específico. Los resultados de éstos estudios fueron completamente variables e inconcluyentes, ya que había diferencias muy marcadas en el trabajo efectuado y en la eficiencia de las trabajadoras. A raíz de esto, los ingenieros llevaron a cabo una segunda investigación.

En este experimento se utilizó un departamento y se escogieron dos grupos de operadoras que fueran de la misma edad y que tuvieran la misma experiencia. Un grupo fue colocado en el salón de pruebas, en donde se experimentaron con diversos niveles de iluminación y el otro grupo permaneció en el cuarto de control donde la iluminación permaneció constante, comparando los índices de producción de ambos grupos se desconcertaron ante los resultados, ya que la producción había aumentado en cada cuarto.

Al iniciar su experimento comenzó a variar los períodos de descanso y la longitud del día de trabajo en los cuartos experimentales, posteriormente compararon los índices de producción con los del cuarto de control dónde nada se había cambiado. Se realizaron esfuerzos especiales para obtener la cooperación de las obreras. Las operadoras fueron seleccionadas para participar en el estudio. El experimento se discutió anticipadamente con todas las obreras afectadas, y se les pidió su asentimiento antes de que ninguna de las condiciones fuera cambiada.

Un observador se sentó en los cuartos para registrar lo que sucedía y para mantener constantes las condiciones experimentales.

Los investigadores llegaron a los mismos resultados desconcertantes que los ingenieros en iluminación. La producción se elevó en todos los cuartos estudiados, incluso en el cuarto de control, aparentemente sin relación con los cambios reales efectuados en la

longitud de los períodos de descanso y en el día de trabajo. Después de examinar toda la información y de estudiar los registros por los ingenieros en iluminación, llegó a la conclusión de que el equipo de investigación había descubierto un poderoso motivador. La clave para una producción mayor, creía él, era el esfuerzo tanto de los ingenieros en iluminación como de su propio grupo de investigación para mantener constantes las situaciones experimentales escogiendo cuidadosamente a las operadoras para que participaran en la prueba y obteniendo su cooperación. En ambos casos las operadoras se convirtieron en grupos selectos que estaban recibiendo mucha atención y que por el momento, estaban aisladas contra las exigencias y las restricciones de la gerencia.

Para Mayo, la formación de un grupo social era el estímulo poderoso para las operadoras. Cuando los investigadores discutieron los cambios con el grupo, pidieron sus opiniones, y les permitieron tomar algunas decisiones acerca de su tiempo de trabajo, el estado de ánimo y la producción se elevó. Concluyendo que los motivos poderosos podían extraerse y utilizarse para mejorar la productividad permitiendo a los empleados formar grupos naturales, tratando a los trabajadores como seres humanos relevándolos del control impersonal.

Posteriormente Mayo prosiguió con sus experimentos en los cuales estableció programas de entrevistas masivas, en que los empleados podían expresar libremente sus sentimientos de toda índole acerca de su trabajo. Descubrió que los empleados establecían de manera natural grupos informales en el trabajo, y que éstos grupos establecían sus

propias normas de producción a las que se adherían los miembros del grupo.

Si los grupos se asociaban a la administración, la producción se elevaría, pero si eran antagónicos a la administración debido al tratamiento impersonal o demasiado autoritario, se restringía la producción a nivel mínimo que podía tolerar la administración.

Obtuvo la conclusión de que el sistema de las fábricas, al enfatizar la eficiencia, y dejar de considerar las necesidades humanas era humillante para los trabajadores. Esto creaba resentimientos y frustraciones al por mayor. Como la mayoría de los empleados no podían resistirse al sistema, se rendían a él y se convertían en productores pasivos e ineficientes.

Creía que había un gran instinto por formar grupos, por parte de los trabajadores, y pensó que la administración debería aprovechar esta tendencia dando a los grupos una participación razonable del control sobre su propio trabajo, y mostrando un interés activo y personal por cada miembro de éste.

Las conclusiones a las que llegaron fueron que: " una organización es un sistema social y el trabajador es sin duda, el elemento mas importante del mismo" (23). Estos experimentos demostraron que el trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo.

Estos estudios recopilaron datos relativos a variables directamente relacionadas con la conducta de las personas en el trabajo como: actitudes, moral, grupos informales y relaciones sociales, entre muchas otras. A partir de este momento ya no bastaba con decir que la producción era una función de la estructura y en el diseño de la organización formal, no podían ignorarse los sentimientos, actitudes y percepciones de la gente.

Otros importantes proyectos de investigación se llevaron a cabo durante las décadas de 1940 y 1950 en numerosas instituciones, entre las que se cuentan la Research Center for Group Dynamics de la Universidad de Michigan (especialmente sobre liderazgo y motivación) ; Personnel Research Board, de la Universidad del Estado de Ohio (). Dando un nuevo énfasis al resurgimiento de los valores humanos en equilibrio con los valores en el trabajo.

1.3. Teoría de los Sistemas.

Para 1947 Von Bertalanffy inicia su investigación de un ENFOQUE SISTEMÁTICO ADMINISTRATIVO, pero es hasta 1962-1963 con Katz y Kahn, quienes introducen el concepto clave de SISTEMA.

Como principio fundamental, su teoría nos dice que la organización es un conjunto de partes interrelacionadas é interdependientes que tienden hacia la consecución de fines comunes. Como enfoque

administrativo, el análisis de sistemas abarca tanto sistemas generales como especializados y análisis cerrados y abiertos. La Teoría General de Sistemas aplicada al proceso administrativo, se puede referir a organizaciones formales y a conceptos técnicos, psicosociales o filosóficos. El análisis de sistemas específicamente administrativos incluye áreas tales como estructura organizacional, diseño de puestos, contabilidad, información computarizada y mecanismos de planeación y control.

Un sistema es un conjunto de elementos

- * Dinámicamente relacionados.
- * Realizando una actividad.
- * Para alcanzar un objetivo.
- * Operando sobre datos / energía / materia (insumos, alimentos, agua).
- * Para proveer información / energía / materia (entorno que generamos).

Cada sistema está constituido por subsistemas. Cada sistema con respecto a su subsistema, será parte de un macro o microsistema, formando una cadena.

Los sistemas se pueden dividir en dos aspectos:

1.- Un enfoque de sistema cerrado, que desconoce cualquier entrada (input) externa y es relativamente fácil de manejar, no obstante, sus resultados suelen ser muy limitados.

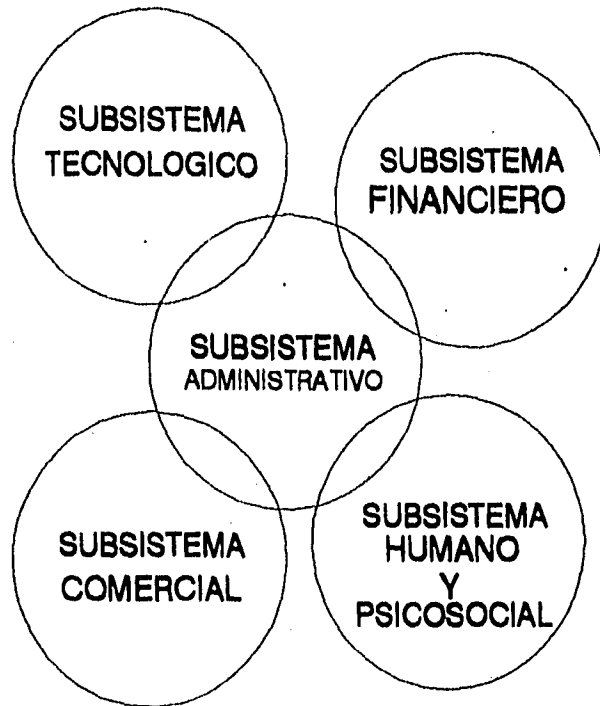
2.- Un enfoque de sistema abierto que cuenta con sistemas energéticos de entradas y salidas (inputs y outputs) evidentemente abiertos a la interacción con el ambiente.

Todos los sistemas cuentan con características:

- 1.- Propósito u objetivo.
- 2.- Globalismo o totalidad (sinergia) El sistema es un todo, lo que suceda en alguna parte afectará a lo demás.
- 3.- Entropía (desgaste de energía / degradación)
- 4.- Homeóstasis (Equilibrio dinámico)(3)

Bajo el anterior esquema, se considera a la Organización desde este punto de vista, como:

- . Un sistema socio - técnico abierto (el cuál recibe insumos y produce resultados).
- . Se concibe como un sistema con objetivos y funciones varias derivadas de múltiples interacciones con el medio ambiente.
- . La organización está constituida por varios subsistemas interrelacionados e interdependientes, de modo que los cambios ocurridos en uno de ellos, probablemente afectará a otros o al sistema en su conjunto.
- . La organización existe en un ambiente dinámico (cambiante) que le impone demandas y limitaciones, influyendo así en su comportamiento.
- . Los múltiples eslabones entre la organización y su entorno hacen difícil establecer sus límites o fronteras. (Cuadro anexo 1)



(Cuadro 1)

1.4. Sistema Sociotécnico.

Trist E., entre otros destacados investigadores, plantean un nuevo paradigma de trabajo, buscando la combinación entre los requerimientos de los sistemas técnicos y las demandas de los sistemas sociales.

Algunos de los principios básicos de este planteamiento son:

1.- El sistema de trabajo comprendía una serie de actividades que forman un todo operante, que se convierte en una unidad básica, en vez de una colección de trabajos simples que se pueden combinar.

2.- En forma correspondiente, el grupo de trabajo se vuelve lo central, no la persona que ocupa un puesto.

3.- Se hace posible una reglamentación interna del sistema por medio del grupo, en vez de que se lleve a cabo una reglamentación externa para los individuos por medio de una supervisión.

4.- El principio de diseño basado en la redundancia de funciones se caracteriza por una filosofía organizacional que tiende a desarrollar habilidades múltiples en los individuos, aumentando las respuestas del grupo.

5.- Se empieza a tratar a los individuos como complementos de las máquinas y no como una extensión de las mismas.

6.- Se aumenta la variedad, tanto en favor de los individuos como de las organizaciones y se reduce el grado de burocracia.

Trist y sus colegas, partieron de la base de que las organizaciones de trabajo existen para tal propósito y requieren que las personas usen instrumentos tecnológicos (ya sean conceptuales o mecánicos), para llevar a cabo una serie de tareas relacionadas con objetivos generales

previamente especificados. Es así que se propuso un nuevo marco conceptual en el que las organizaciones laborales fueron percibidas como sistemas *socio-técnicos* en vez de como sistemas sociales simples. Los sistemas técnicos y sociales fueron los factores sustantivos. Es decir, se consideró a los individuos y a la tecnología como variables interdependientes.

Es a partir de los 50's y como resultado de varios proyectos de campo en el Instituto Tavistock en la industria minera del carbón de Gran Bretaña, cuando surge el concepto de "Sistema socio - técnico".

Como uno de los resultados del desarrollo del enfoque socio - técnico, en 1972 Davis, L. introdujo el término *Calidad de vida en el trabajo (CVT)*. Este concepto incluye aspectos relativos al lugar de trabajo y a los puntos de contacto entre las actividades laborales y las familiares. Desde entonces, las ideas y métodos sociotécnicos se han convertido en un insumo que se aplica a situaciones cada vez más complejas, tales como el cambio de los valores sociales y el estudio del efecto de esos valores en las organizaciones y sus miembros.

"La perspectiva sociotécnica de análisis de la organización y en particular el enfoque de *Calidad de vida en el trabajo*, han tenido una amplia difusión y cierta influencia en nuestro medio. Lamentablemente, los foros para este tipo de asuntos son muy escasos en México, lo cual dificulta considerablemente el conocimiento de casos y la consecuente acumulación de experiencia." (25)

1.5. Escuela de las Nuevas Relaciones Humanas

La escuela de las *NUEVAS RELACIONES HUMANAS*, está conformada básicamente alrededor de una sola disciplina: la Psicología. En este enfoque no se incorporan tan sólo algunos planteamientos humano-relacionistas y de la burocracia, sino también supuestos fundamentales surgidos básicamente de la corriente contingente, del comportamiento, de la dinámica de Grupos e incluso algunos planteamientos marxistas, entre otros. Este movimiento tiene su principal antecedente en los Estados Unidos con el artículo de Maslow, titulado "A theory of Human Motivation", publicado en 1943 en la *Psychological Review*. Quien entre sus principales aportaciones destaca lo siguiente:

- * La estructura informal es consecuencia indirecta de la incompatibilidad de las estructuras de la personalidad con las rígidas estructuras burocráticas.
- * La estructura informal se debe a la incapacidad de la organización para facilitar el "crecimiento psicológico".
- * En la organización del futuro, deberán desaparecer las estructuras inflexibles burocráticas, para dar lugar a estructuras participativas que permitan el logro de la

autorealización, desapareciendo por consiguiente la estructura informal.

* La participación (colaboración o compromiso) se percibe como un resultado de la motivación, concepto central de las Nuevas Relaciones Humanas.

Así, la relación:

satisfacción = productividad

pregonada por la escuela de las Relaciones Humanas, se transforma en:

motivación = productividad

para los seguidores de las Nuevas Relaciones Humanas.

* "Los autores de las Nuevas Relaciones Humanas incorporan en su discurso algunos planteamientos marxistas, como el conflicto derivado de la especialización y lo rutinario de la producción en masa o la falta de control del trabajador en su trabajo o en el destino de la organización." (25).

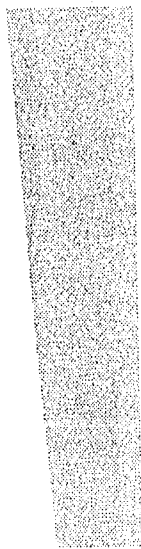
Las aportaciones a la Teoría de la Organización entre los años cincuentas y sesentas, conforman un conjunto de técnicas que se conoce genéricamente como Desarrollo Organizacional.

Las anteriores teorías representan la base de los intentos por explicar las tendencias de las organizaciones en cuanto a funcionalidad; todas y cada una de ellas tienen sus puntos fuertes y sus áreas de oportunidad, y obviamente conforme el entorno cambia, éstas teorías experimentan transformaciones.

No podemos decir que una u otra en su totalidad cumplen con los requisitos necesarios en alguna organización específica, ya que esto dependerá de la misma, la cultura que impera, los niveles educativos, técnicos, sociales de su personal, estructura, perspectivas y visión, proyección y crecimiento de la empresa, etc...

La tendencia actual de las macro y medianas empresas, es dar mayor peso al factor humano, lo conocido como D.O. (Desarrollo Organizacional), pero identificando como factor principal la motivación, para lo cuál presentaré una semblanza de las teorías más conocidas.

CAPITULO II



II TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

La inquietud por motivar a los trabajadores es un fenómeno relativamente reciente, sólo ha transcurrido una generación desde que los estudios de los científicos especialistas en conducta empezaron a demostrar que la motivación interna es más eficaz que la coacción.

Aunque unas cuantas actividades humanas se producen sin motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o encausado.

2.1. Definición El término motivación proviene del latín "motum", variación de movere, que significa mover. "Motivación, expresa la idea de dinamismo, de cambio, decimos que una persona está motivada cuando quiere cambiar su estado actual por otro" (5), la motivación básicamente se refiere a la búsqueda de satisfactores para nuestras necesidades, logrando así nuestra meta u objetivo.

2.2. Gardener Murphy (1947) considera que la motivación es el nombre general que se da a los actos de un organismo, que estén determinados por su propia naturaleza o estructura interna.

2.3. N.R.F. Maier (1949) usa el concepto de motivación para caracterizar el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en una futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona.

2.4. Atkinson (1958) Se refiere a la motivación como la activación de una tendencia para producir uno o más efectos.

2.5. Young (1961) considera a la motivación como el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en proceso y regular el patrón de actividad.

Está claro que cada persona es diferente, y las necesidades varían de un individuo a otro, por lo que se producen patrones varios de comportamiento como los valores sociales, las capacidades para alcanzar los objetivos y así sucesivamente. Sin embargo, a pesar de todas estas diferencias, el proceso del cual resulta un cierto comportamiento, básicamente es el mismo para todas las personas.

2.6. Leavitt, H. (1986) sugiere tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

- 1.- Es causado por algún estímulo interno o externo.
- 2.- Es motivado hacia algún fin.
- 3.- Es orientado hacia metas.

Aunque este modelo sea el mismo para todas las personas, el resultado va a variar indefinidamente dependiendo del estímulo y de las personas.

Por otra parte, debemos de tomar en cuenta que Sigmund Freud fue uno de los primeros en reconocer la importancia de la motivación subconsciente. Creía que las personas no siempre están conscientes de todo lo que quieren, por lo que gran parte de su comportamiento se ve afectado por motivos o necesidades subconscientes pero al fin y al cabo son motivos.

Los motivos son los "porqués" del comportamiento, y se pueden definir como necesidades, deseos, propósitos o impulsos del individuo.

Antes de la Segunda Guerra Mundial, en una era dominada por la administración Científica de Taylor (1903), los principales factores para motivar a los obreros era el trabajo en sí mismo, la paga y satisfacer o sobrepasar el rendimiento estándar para obtener los incentivos. Estos motivadores eran suficientes en su tiempo, formando parte clave para lograr una producción en masa eficiente y de alto nivel en el mundo occidental. Después de la II Guerra Mundial, se hicieron estudios en los que se concluyó que la satisfacción y motivación de los empleados tenían efectos muy significativos sobre la productividad.

Los requerimientos y las necesidades de los trabajadores empezaron a tomarse en cuenta junto con la necesidad de mayor productividad y menor costo de mano de obra. Se empezaron a reconocer, cada vez más, las opiniones y los deseos de los empleados, particularmente con respecto al significado y los métodos de su trabajo..

2.7. En 1960, **McGregor**, sugirió dos posibilidades de administrar a los trabajadores.

Según su teoría X, la gente es perezosa, odia el trabajo y debe obligársele a cumplir con su tarea. Su teoría Y parte de la premisa de que la gente tiene una necesidad psicológica de trabajar, que quiere hacer y responsabilizarse, siempre que el trabajo dé satisfacciones y ofrezca cierta libertad para ejercer la iniciativa.

2.8. En 1961, **McClelland** y sus colegas, a partir de varias investigaciones, identifican tres características de las personas con gran necesidad de logro:

1. Prefieren una situación laboral en la cual se les permita asumir la responsabilidad en la solución de problemas. Si no son los encargados de encontrar la respuesta, carecerán en absoluto del sentido del logro. No están contentos si la solución se basa en la casualidad o en factores externos que escapen a su control. Quieren que se base en su capacidad e iniciativa. Se trata de una cualidad del ejecutivo que se manifiesta cuando la situación laboral brinda la oportunidad de ejercer la responsabilidad personal. Así pues, la empresa tiene la obligación de ofrecerles un puesto interesante y cierto grado de autonomía en sus funciones.

2. Muestran tendencia a tomar riesgos bien calculados y a fijarse metas moderadas. Asumen tareas de dificultad mediana y de ese modo consiguen satisfacer su necesidad de logro. Si las tareas u objetivos fueran demasiado fáciles, quizá no tendrían éxito y tampoco el sentido de la realización personal. Disponen su trabajo y las condiciones para afrontar constantemente nuevos problemas o retos de dificultad regular.

3. Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos. Si no reciben reconocimiento por su esfuerzo, no sabrán qué rendimientos están dando. Por fortuna las empresas proporcionan retroalimentación con estadísticas periódicas sobre ventas, costos y producción. Estas personas se sienten profundamente contentas consigo mismas si los superiores les suministran retroalimentación personal por medio de memorando de felicitación, incrementos salariales, ascensos o una simple palmadita de aprobación.

McClelland subrayó que cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive, y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas.

Este experto marca un esquema de clasificación destacando los 3 impulsos más dominantes y su importancia en la motivación.

1.- Motivación para el logro.

Es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. El logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañan.

2.- Motivación por afiliación .

Es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. Las personas trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación.

3.- Motivación por poder .

Es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Estos trabajadores desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo.

Apoyando la teoría Y de McGregor, está el trabajo de Maslow (1943), que formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano, basándose en dos tipos de necesidades:

- 1.- Fisiológicas básicas ó necesidades primarias.
- 2.- Sociales y Psicológicas ó necesidades secundarias.

2.9. Maslow (1943) consideró ésta jerarquía porque visualiza al hombre como 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, identificando cinco niveles de necesidad:

- a) Fisiológicas: Aire, comida, reposo, abrigo, etc.
- b) De seguridad: Físicas y económicas, protección contra el peligro .
- c) Sociales: Amistad, ingreso a grupos, etc.
- d) De estimación: Reputación, reconocimiento.
- e) De auto-realización: Realización del potencial, utilización del talento individual.

2.10. La teoría de la motivación y la satisfacción en el trabajo, la formula **Herzberg, F.** en 1966, que habla sobre la satisfacción e insatisfacción del trabajador en una obra denominada "The motivation to work", realizada para probar el concepto de que el hombre tiene dos tipos de necesidades: como animal, su necesidad de evitar el dolor, y como ser humano, su necesidad de crecer psicológicamente. Esta teoría es conocida como de "Dos Factores".

En ese estudio, fueron entrevistados 200 ingenieros y contadores, que representaban una sección de la industria Pittsburgh. Se les preguntó acerca de los hechos experimentados en el trabajo que hubieran resultado en una notable mejoría en su satisfacción en el trabajo o que hubieran reducido su satisfacción en el mismo.

Los entrevistadores preguntaron a los ingenieros y a los contadores recordaran alguna en que se hubieran sentido excepcionalmente bien respecto a sus trabajos. Teniendo en cuenta dicha ocasión, los entrevistadores buscaron las razones por las que los ingenieros y los contadores se sintieron así. Se les preguntó si sus sentimientos de satisfacción en relación con su trabajo habían afectado su desempeño, sus relaciones personales y su bienestar. Se registraron tantas secuencias como los entrevistados pudieron dar dentro del criterio de una secuencia aceptable. Estos fueron sus criterios:

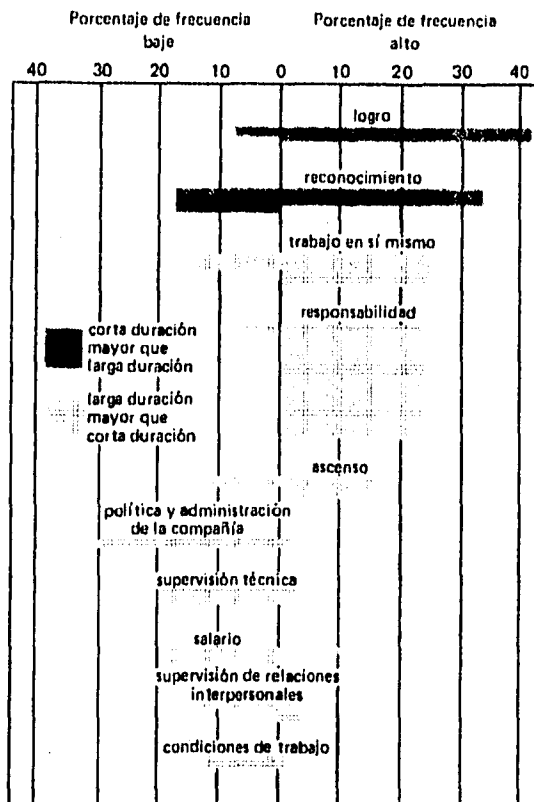
Primero, la secuencia debía desenvolverse alrededor de un suceso o una serie de sucesos objetivos.

Segundo, la secuencia de sucesos debía estar limitada por un tiempo medio y

Tercero, la secuencia de los sucesos debía tener lugar durante el periodo en que los sentimientos acerca del trabajo eran ya excepcionalmente buenos o excepcionalmente malos.

Cuarto, la historia debía estar centrada en un etapa de la vida del entrevistado en el que tenía un puesto que se ubicaba dentro de los límites de la muestra; sin embargo, hubo algunas excepciones.

Quinto, la historia debía ser de una situación en la cual los sentimientos del entrevistado hacia su trabajo se vieran directamente afectados. *(Cuadro anexo 2)*



(Cuadro 2)

La longitud de cada caja representa la frecuencia con que apareció el factor en los sucesos representados. La anchura de la caja indica el periodo en el cual se mantuvo la buena o mala actitud hacia el trabajo, en términos de una clasificación de corta y larga duración. Un cambio de actitud de corto período no duró más de dos semanas, mientras que un cambio de actitud de largo efecto pudo haber permanecido años.

Existen cinco factores que aparecen como fuertes determinantes de la satisfacción en el trabajo: *logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y ascenso*. Los tres últimos son de mayor importancia en un cambio duradero en las actitudes. Los principales insatisfactores fueron: *política administrativa de la compañía, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales*.

Los factores "insatisfactorios" describen, en esencia, el ambiente y sirven primordialmente para evitar la insatisfacción en el trabajo, aunque tienen muy poco efecto sobre las actitudes positivas, pueden denominarse factores de *higiene*. Este término es también conocido como factores de mantenimiento. Los factores "satisfactorios" se denominaron *motivadores*, puesto que otros descubrimientos sugieren que son efectivos para motivar al individuo a efectuar un esfuerzo y un desempeño superiores, (Los sucesos de higiene o mantenimiento conducían a insatisfacción por la necesidad de *evitar* lo desagradable; los sucesos motivadores condujeron a una satisfacción en el trabajo por la necesidad de alcanzar la autorrealización) . A nivel psicológico, las dos dimensiones de actitudes en el trabajo reflejaron una estructura de necesidades para evitar lo desagradable o *displacer* y un sistema paralelo de necesidad de crecimiento.

" Gran parte de la satisfacción y motivación del empleado proviene del tipo de trabajo, por lo cual, éste último se debe redefinir con el fin de comunicar la máxima eficiencia a los factores motivadores. Este

concepto es conocido como *Enriquecimiento del trabajo*, que es uno de los conceptos más importantes de la teoría de Herzberg ".(27)

2.11. Alderfer, C. (1969) propuso una jerarquía de necesidades a partir de la teoría de Maslow (1962) modificada a tres niveles o necesidades primarias.

- 1.- De existencia.
- 2.- De Relación.
- 3.- De Crecimiento.

Las primeras, se centran en la supervivencia física. como alimento, agua, vivienda, estas pueden ser satisfechas por medio del sueldo que percibe el trabajador, sus prestaciones, el ambiente de su trabajo y la relativa seguridad del puesto.

Las segundas designan la interacción con personas y la satisfacción a través del apoyo emocional, respeto, reconocimiento y el simple hecho de pertenecer a un grupo.

Las terceras se centran en el Yo, incluyen el desarrollo y progreso que cada individuo desea.

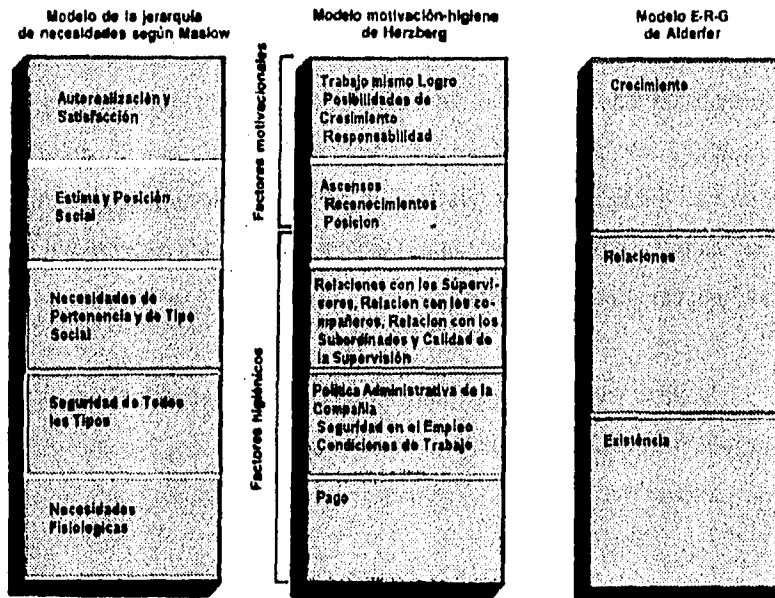
Pareciera que los autores citados manejaran la misma teoría solo con cambios de denominación, pero encontramos una concepción diferente.

Alderfer (1969) no dispone las necesidades en una forma jerárquica rigurosa, puesto que algunas pueden presentarse en forma simultánea, la satisfacción en un nivel, no es indicador a la aparición de otra de nivel superior, además al igual que Maslow se centra en las necesidades internas del empleado, en tanto que Herzberg diferencia las condiciones del puesto (contenido o contexto) que pudieran requerirse para la satisfacción de necesidades.

Maslow y Herzberg, sugieren que en las sociedades modernas, los trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de tipo inferior, por lo que ahora su motivación se inclina en necesidades de orden superior.

Alderfer, sugiere además que la incapacidad de satisfacer las necesidades de relación o crecimiento, provocan un renovado interés en las necesidades de existencia.

Otra diferencia entre las teorías de Alderfer y Maslow radica en que el primero dice que la satisfacción de una de las necesidades superiores, lleva en ocasiones al retroceso a una de nivel inferior, además, acepta la posibilidad de que los tres niveles pudieran estar activos en cualquier momento. *(Cuadro anexo 3)*



(Cuadro 3)

2.11. La teoría de la Motivación basada en las expectativas, fue desarrollada por **Victor Vroom**, nos dice que las personas toman decisiones a partir de las expectativas de el o los premios que obtendrán a partir de 3 factores:

1º Que tanto se desea una recompensa (valencia).

2º El estímulo que se tiene a partir de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y

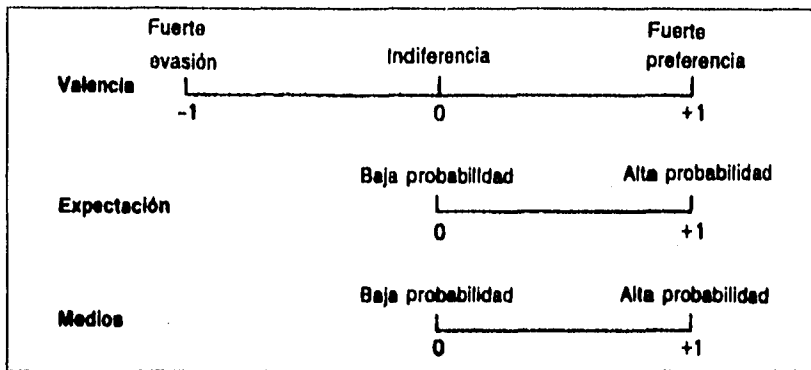
3° Lo que se espera de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad) proporcionándonos la siguiente fórmula:
Valencia X Expectativa X Medios y Herramientas X Motivación

Valencia

La *valencia* se refiere a una expresión del nivel de deseo que se tiene para alcanzar una meta. Dicho en otras palabras, la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa.

La valencia hacia una recompensa es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y podría variar substancialmente durante un tiempo en la medida en que las antiguas necesidades quedan satisfechas y surgen otras nuevas.

Debido a que algunas personas podrían tener preferencias positivas o negativas hacia un resultado, la valencia podría ser negativa o positiva. Cuando una persona prefiere no llegar a un resultado comparado con la posibilidad de llegar al mismo, la valencia es un número negativo. Si la persona es indiferente al resultado, la valencia es 0. El rango total es de -1 a +1, como se muestra (*Cuadro anexo 4*)



(Cuadro 4)

Expectativa

Las expectativas se presentan en términos de probabilidades; la estimulación que haga el empleado del nivel en el que el desempeño estará determinado por la cantidad de esfuerzo dedicado. Dicho en otras palabras, la *expectativa* es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea; ahora bien, como la expectativa es la probabilidad de una conexión entre el esfuerzo y el desempeño, su valor varía de 0 a 1. Por ejemplo, si un empleado no ve posibilidades de que el esfuerzo produzca el desempeño deseado, la expectativa es 0, pero si el empleado tiene mucha confianza en que la tarea se realizará, la expectativa tiene un valor 1.

Una de las fuerzas que contribuyen a las expectativas es la autoeficacia del individuo, esto lo podemos definir como la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo.

En contraste con el nivel de autoeficacia, se encuentra el *fenómeno del impostor*. Los impostores consideran que en realidad no son tan capaces como parecen, y consecuentemente temen que su incompetencia se revele a los demás.

Instrumentalidad

La *instrumentalidad* representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo. El valor de la instrumentalidad va de 0 a 1. Si un empleado ve que las promociones se basan en datos sobre el desempeño, la instrumentalidad tendrá una calificación alta; sin embargo, si no es muy clara la base para dichas decisiones, la calificación será baja.

Los tres factores en el modelo de expectativa pueden presentarse en un número infinito de combinaciones. Estos son algunos ejemplos:

(Cuadro anexo 5)

SITUACIÓN	VALENCIA	EXPECTATIVA	INSTRUMENTALIDAD	MOTIVACIÓN
1	Alta positiva	Alta	Alta	Fuerte motivación
2	Alta positiva	Alta	Baja	Motivación moderada
3	Alta positiva	Baja	Alta	Motivación moderada
4	Alta positiva	Baja	Baja	Motivación débil
5	Alta negativa	Baja	Baja	Evitación débil
6	Alta negativa	Alta	Baja	Evitación moderada
7	Alta negativa	Baja	Alta	Evitación moderada
8	Alta negativa	Alta	Alta	Evitación fuerte

(Cuadro 5)

La combinación multiplicadora que produce la mayor motivación es una elevada valencia positiva, alta expectativa y elevada instrumentalidad. Si el deseo de obtener una recompensa es grande pero cualquiera de los estimados de probabilidad son bajos, entonces es posible que la motivación sea moderada. Si la expectativa como la instrumentalidad son bajas, entonces la motivación será débil aún cuando la recompensa tenga una valencia alta.

Un caso especial se produce cuando la valencia es negativa (últimos cuatro casos); por ejemplo, algunos empleados preferirían no ser promovidos debido al estrés, pérdida de pago por tiempo extra o responsabilidades adicionales que tendrían que soportar. Cuando la promoción tiene una valencia negativa, el empleado tratará de ganársela.

2.13. Skinner desarrolla otra teoría conocida como conductismo en la que el argumento primordial es que la conducta depende de sus consecuencias.

Skinner se basa en el enfoque externo, esto es el efecto de las consecuencias ambientales sobre las conductas objetivas observables.

Ahora bien, la conducta en el trabajo está configurada y sostenida por sus consecuencias; esas consecuencias pueden ser positivas o negativas, esto es conocido como la Ley de Causa y Efecto, que afirma que las personas tienden a repetir un comportamiento específico que se acompañe por consecuencias favorables (reforzamiento) y tiende a no repetir la conducta acompañada por consecuencias no favorables.

Como factores importantes para los diferentes comportamientos, subraya:

- 1.- Reforzamiento positivo que ofrece una consecuencia favorable que insta a la repetición de un comportamiento.
- 2.- Moldeado: Aún cuando no se tiene el comportamiento adecuado, el reforzamiento exitoso se repite y se está encaminando a la dirección deseada.
- 3.- Reforzamiento Negativo: Se presenta cuando el comportamiento provoca una consecuencia desfavorable.

4.- Castigo: Surge para desalentar un comportamiento indeseable; no insta directamente a realizar algún tipo de comportamiento deseable.

5.- Extinción: Se produce cuando no existen consecuencias importantes para un comportamiento, "Si no hay reforzamiento, el comportamiento tiende a desaparecer".

Estas son algunas de las teorías de motivación más conocidas, que básicamente para éste estudio dan un marco de referencia muy general de el interés del hombre por el mismo hombre en busca de resultados productivos.

Retomo la importancia de señalar que a partir de la serie de cambios en el entorno, las empresas han redescubierto algunas a tiempo y otras a destiempo, que la motivación es el elemento esencial que repercutirá significativamente en el logro de objetivos y que éstos a su vez se transformarán en proyectos alcanzables para su organización, ahora bien, no todos los motivadores deben de ser de tipo económico, ya que los motivos de satisfacción varían en cada individuo desde los profesionales, sociales, y culturales; a continuación describiré un panorama en cuanto a concepto de satisfacción y los generales que rodean a éste término.

CAPITULO III



III SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

El concepto de satisfacción va paralelo al de motivación, ya que todos nuestros actos van acompañados de ellos. Esto lo podemos observar en el desarrollo de alguna actividad (cualquiera que sea su tipo) podemos estar motivados a cortar el césped de nuestra casa, ya que obtendremos algún incentivo (llámase dinero, algún permiso, etc.) pero que resultaría sí con esta actividad encontráramos además la satisfacción de arreglar los arbustos y que realmente nos gustara. El resultado sería que este trabajo lo haríamos con mayor frecuencia, buscaríamos darle un valor agregado, dicho planteamiento puede ser manejado de similar manera al aspecto laboral.

Cuando alguna persona se incorpora a alguna organización, lleva en sí una serie de anhelos, intereses, necesidades que hacen que esta persona se involucre, sea productiva y conlleve al desarrollo positivo de sus actividades, por lo que se dice que está motivada, el hecho de que estas actividades sean favorables o desfavorables, darán como resultado el nivel de satisfacción que prevalece en su ambiente laboral; ahora bien, gran numero de investigadores manejan este concepto como una variable dependiente de factores varios en el ambiente, pero Seashore dice que, la satisfacción en el trabajo debe de tratarse como causa y no únicamente como consecuencia de la Calidad de Vida en el trabajo.

Turcotte, manifiesta que " la satisfacción en el trabajo puede asimilarse a una actitud que se consideraría como base de ciertos comportamientos, entonces el nivel de autonomía en el trabajo se convertiría en un elemento primordial de la satisfacción ".(28).

Dolan y Arsenault, dicen que trabajos recientes permiten distinguir con claridad el efecto del grado de satisfacción, que no es sistemático, de aquél grado de insatisfacción; éste ultimo se relaciona de manera simultánea con el rendimiento del trabajador, el grado de ausentismo, la proporción de rotación del personal, así como con la frecuencia de los accidentes.

Porter y Lawleren con sus estudios, permiten comprobar que existe una relación significativa entre una posición de autoridad y las actitudes de trabajo.

Tannenbaum, en un estudio dentro de organizaciones específicas demostró que " las oportunidades de ascenso en el trabajo, la edad, las características físicas del trabajo, al igual que la influencia esperada, eran buenos indicadores de satisfacción, en tanto que el salario, y la posición de la autoridad formaba parte de las variables no significativas" (28)

Contrapunteando la información anterior, Ebeling, King y Rogers, realizaron sus investigaciones a partir de datos nacionales encontrando que la posición dentro de la organización está relacionada con la

satisfacción, independientemente de la edad, del nivel profesional y del ingreso económico.

A partir de la serie de estudios que han sido realizados con el fin de conocer cuales son los elementos de mayor importancia que procuren satisfacción, es igualmente importante el conocer el concepto de satisfacción.

3.1. Definición

Davis define la satisfacción en el trabajo como " un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo ". (27)

Shultz define la satisfacción como " un conjunto de actitudes ante el trabajo; esto es, una disposición psicológica de una persona a su trabajo (lo que piensa de él) y esto da como resultante una serie de actitudes o sentimientos ".

Wanous y Lawler, definen la satisfacción en el trabajo como un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales, los empleados perciben sus trabajo.

Sahermenrhon, J. dice que "la satisfacción laboral es el grado en el que un individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en

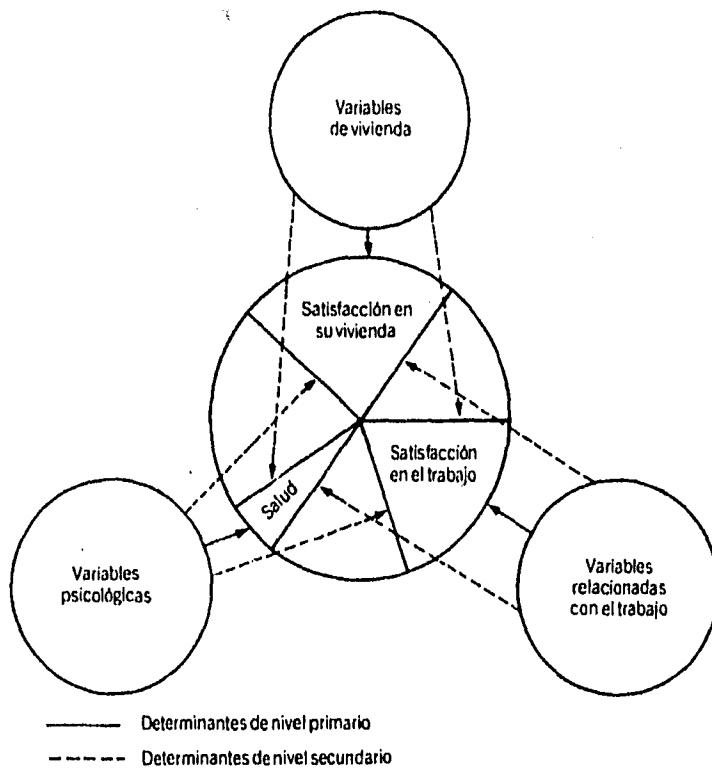
relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con sus compañeros”.

Los cuatro anteriores conceptos definidos por diferentes autores coinciden en que satisfacción es una serie de sentimientos o actitudes favorables o desfavorables de percibir el ambiente que le rodea ya sea en el desarrollo de su puesto, interacción con compañeros, liderazgo prevaleciente, instalaciones, etc.

Ahora bien, la satisfacción que una persona sienta en su trabajo, está estrechamente relacionada con su vida en general y viceversa.

Near, Rice y Hunt llegaron a la conclusión de que la satisfacción frente a la vida se considera como un concepto muy general del que la satisfacción en el trabajo sólo sería un subconjunto. Según esta perspectiva, las variables relacionadas con el trabajo tienen poca influencia sobre el concepto más general que es la satisfacción frente a la vida, y se encuentran íntimamente ligadas a la satisfacción en el trabajo.

3.2. Los distintos elementos constitutivos de la satisfacción frente a la vida según estos autores son: (Cuadro anexo No. 6)



(Cuadro 6)

En la cual el círculo más grande representa la satisfacción global frente a la vida. Es interesante que el espacio reservado para la satisfacción en el trabajo representa una parte mínima de la satisfacción frente a la vida y que las determinante primarias se consideran como las más fuertes y directas de un elemento constitutivo dado de la satisfacción frente a la vida.

Dicho modelo de satisfacción frente a la vida está un poco simplificado y omite algunas variables importantes de la vida tales como el tiempo libre, las actividades sociales, la familia y la vida en una comunidad determinada.

La satisfacción en el trabajo está relacionada con diversas variables que permiten predecir qué grupos están dispuestos a presentar problemas de comportamiento asociados con la insatisfacción. Algunas variables describen al empleado y otras el ambiente laboral.

EDAD. Conforme los trabajadores van siendo mayores, suelen sentirse más satisfechos con sus trabajos. La causa son, menores expectativas o un mejor ajuste a su situación laboral, dada su experiencia.

Por otro lado, los trabajadores más jóvenes, suelen estar menos satisfechos porque sus expectativas son más altas o porque se adaptan menos al trabajo, y aunque hay excepciones, la tendencia general es que aumenta la satisfacción con relación a la edad.

Un estudio con aproximadamente 4000 personas demostró un permanente aumento en el índice de satisfacción en el empleo conforme la edad aumenta.

Edad	% de Satisfacción.
* menos de 30	3.4
* de 30 a 40	3.4
* de 41 a 55	3.57
* más de 55	3.63

NIVEL DE OCUPACIÓN

Los empleados con mayores niveles tienden a estar más satisfechos con sus trabajos. Usualmente están mejor pagados y tienen mejores condiciones laborales. La resultante es que los niveles jerárquicos más altos, generalmente están más satisfechos que los obreros calificados, quienes a su vez suelen estar más satisfechos que los semicalificados o los no calificados.

TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

El tamaño de la organización frecuentemente está inversamente relacionado con la satisfacción del trabajo.

Conforme las organizaciones van creciendo existe alguna evidencia de que la satisfacción en el trabajo suele declinar moderadamente, a menos que se tomen medidas correctivas para controlar tal tendencia. Sin una acción correctiva las grandes organizaciones tienden a sobrecargar a los empleados y a deteriorar los procesos de apoyo, como son la comunicación, la coordinación y la participación. Los empleados empiezan a sentir que pierden control sobre las circunstancias que los afectan y sobre el poder de decisión. El ambiente laboral pierde elemento de un contacto más personal, de relaciones amistosas y de equipos de trabajo.

Cuando el nivel de satisfacción no es logrado en la organización, genera efectos en el comportamiento, algunos de estos impactos se pueden centralizar en:

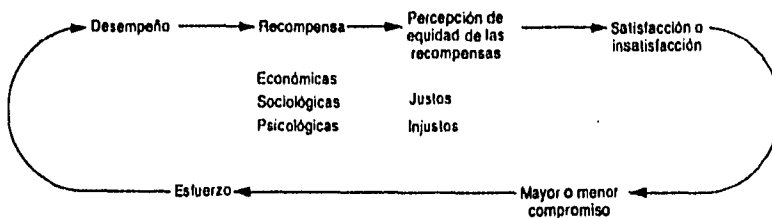
a) Desempeño del empleado.

No se refiere a que la satisfacción produce un mejor desempeño, sino que un alto desempeño, contribuye a una gran satisfacción en el empleo. La secuencia es que un mejor desempeño, por lo general

produce mayores recompensas como justas y equitativas, entonces se desarrolla una mayor satisfacción, porque los empleados sienten que reciben recompensas en proporción a su desempeño.

En cambio, si se consideran las recompensas inadecuadas para el nivel de desempeño, tiende a surgir la insatisfacción. En todo caso, el nivel de satisfacción que se tenga produce un mayor o menor compromiso, lo cual a su vez afecta el esfuerzo y finalmente al desempeño.

"El resultado es un ciclo de desempeño - satisfacción - esfuerzo, que opera continuamente" (10) (Cuadro anexo No. 7).



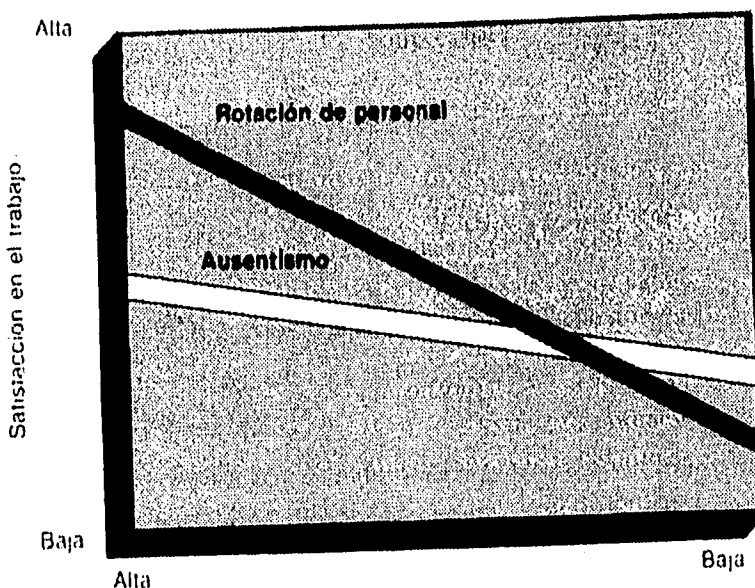
(Cuadro 7)

b) Rotación de personal.

" Si un empleado se siente insatisfecho con su trabajo, terminará por abandonarlo mediante ausencias frecuentes (una especie de renuncia parcial) o buscará otro". (26). Mowday R. dice que los trabajadores más satisfechos tienen menos probabilidades de pensar en renunciar y, por lo tanto, es más probable que se queden por más tiempo en la organización (10). Gráficamente, (Cuadro anexo No. 8) se presenta una correlación entre el nivel de satisfacción en el trabajo y el % de rotación de personal y ausentismo.

Por lo que se deduce que los empleados con menor satisfacción, tienen mayor nivel de rotación, esto se puede deducir por medio de diferentes factores tales como que reciben poco reconocimiento en el empleo, que tengan conflictos continuos con algún jefe o compañero, o haya llegado a un nivel de estancamiento. Estos son algunos puntos importantes que nos indica que el personal cuenta con poca baja o nula satisfacción en su trabajo.

RELACIÓN SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO CON ROTACIÓN Y FALTAS



(Cuadro 8)

El generar una alta rotación, puede ocasionar que las consecuencias puedan ser tanto negativas como positivas;

Negativos:

- a) Dificultad en reemplazar un trabajador con los conocimientos requeridos en el puesto.
- b) Pérdida de tiempo en capacitación al nuevo integrante.

- c) Desmoralización entre compañeros por la pérdida de un integrante del equipo.
- d) Interrupción de actividades planeadas, hasta el completar el equipo de trabajo.
- e) Afectar la reputación de la organización.

Positivos:

- a) Oportunidad de promoción interna.
- b) Aportación de nuevas ideas por trabajadores de nuevo ingreso (10).

c) Faltas, retardos.

Los empleados insatisfechos, no necesariamente planean faltar, pero parece que les resulta más fácil responder a las oportunidades para hacerlo, los retardos por ejemplo son un tipo de ausentismo medido, ya que va de los minutos a las horas, logrando así el mínimo de participación activa en la organización. (Mientras menos tiempo estoy, menos tengo que hacer).

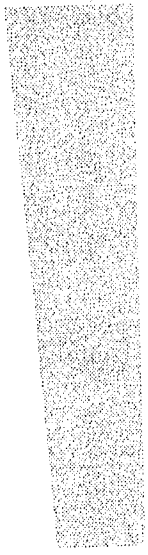
d) Robos.

La causal de robo tiene varias razones, entre ellas se puede mencionar el que el trabajador se siente frustrado por el trato impersonal o no equitativo económicamente hablando por parte de su organización, manifestándose en forma de venganza.

La satisfacción en el aspecto laboral dentro de las organizaciones mexicanas, se encuentra rezagada en comparación a otros países, ya que ésta se concreta únicamente a que las personas tengan un trabajo que en la mayoría de los casos solo proporciona una situación prioritariamente económica y secundariamente una posición social aceptada.

En muchos de los casos (sin generalizar) la satisfacción laboral es solo un estado ficticio, el cuál nos proporciona los elementos básicos. Son pocos y contadas las empresas que cuentan actualmente con medidores acerca de la satisfacción de sus trabajadores y la repercusión de esto en su nivel productivo empresarial y personal. De ahí surge la preocupación de una calidad de vida integral en conexión con la satisfacción, como describo a continuación.

CAPITULO IV



IV CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO Y SATISFACCIÓN.

Durante mucho tiempo, la teoría administrativa se ha caracterizado por una búsqueda de universales: una preocupación por descubrir los elementos esenciales de todas las organizaciones. En la sociedad contemporánea, gran parte de la vida diaria, se entrelaza con un sin fin de organizaciones.

Las organizaciones constituyen fuente de satisfacción (o frustración) de diversas necesidades ya sean de tipo social o económico.

Los empeños por estimular a la gente a trabajar con más ahínco han tropezado con altas barreras, en los países de primer mundo, los trabajadores dependen menos de recompensas económicas y se interesan más por el trabajo como parte de su autorealización. La satisfacción en el empleo es una necesidad que se anhela alcanzar. Quien obtenga satisfacción de sus tareas se encausará normalmente a un rendimiento de alta calidad.

Actualmente las empresas procuran ante todo medir y mejorar las actitudes de sus miembros; "desde 1949, cada año el sondeo Gallup, en E.U.A. formula a una muestra representativa de empleados la siguiente pregunta: ¿Diría usted que, en general, está contento o insatisfecho con su trabajo? analizando los resultados, revelan que entre el 10 y el 13% de los interrogados afirma estar insatisfecho. Cuando los datos se estudian atendiendo a sexo, raza, educación, ocupación y edad, el grado

de insatisfacción oscila entre un máximo del 22% (en empleados que no son de raza blanca) y un mínimo del 17% (empleados mayores de 50 años).(27)

Si aproximadamente del 10 al 13% del sector laboral está descontento, ¿porqué prestar tanta atención a este punto? Hubo resultados distintos al formular preguntas más específicas y complejas. Por ejemplo, cuando se preguntó a los obreros se les gustaría cambiar de trabajo, un número elevado dio una contestación afirmativa, aunque señaló sentirse contento con su puesto actual.

En otro estudio, quienes habían declarado sentirse contentos con su trabajo, al ser interrogados más a fondo manifestaron causas fundamentales de insatisfacción, entre ellas: calidad del liderazgo y falta de oportunidades de desarrollo. Un segundo indicador fue la contestación a la pregunta siguiente: ¿qué clase de trabajo le gustaría conseguir si tuviera que empezar de nuevo? Se supone que los que están contentos con su trabajo actual dirán que escogerían el mismo. Sólo el 43% de los oficinistas escogió el mismo trabajo y apenas el 24% de los obreros hizo lo mismo.

Un tercer indicador es la respuesta a la pregunta: ¿qué haría usted con la dos horas adicionales si el día constara de 26 horas? Entre los profesores universitarios, el 66% dijo que las utilizaría en sus actividades laborales, lo mismo manifestaron los abogados, pero más del 80% de los

no profesionales señaló que las usaría para actividades totalmente ajenas a su trabajo.

Es así que se realiza las diferencias en la insatisfacción y dependen de la manera de explorar la cuestión.

El mayor dilema radica en casar las dos problemáticas en cuanto el deseo de aumentar la capacidad de las máquinas y el deseo de aumentar la satisfacción de los trabajadores.

El resultado a dicha problemática es el desarrollo de un programa de calidad de vida en el trabajo, el cual puede permitir la reconciliación entre los objetivos de los individuos en el trabajo con los de la organización. Para conocer más a fondo dicho cuestionamiento es necesario saber el significado de el concepto de calidad de vida. Estas son algunas definiciones que se han dado:

4.1. Definiciones

Eduard M. Glaser (1980) dice que la calidad de vida en el trabajo es:

Un proceso por medio del cual los miembros de una organización, a través de canales de comunicación, tienen derecho a opinar sobre el diseño de sus puestos y el medio ambiente de trabajo.

Stephen H. Fuller (1980) define la calidad de vida en el trabajo como:

Una mayor implicación del empleado en el trabajo, generándose mejores relaciones dentro de la organización especialmente entre superiores y subalternos. (21)

Para Shimcha Ronen (1981) calidad de vida en el trabajo comprende preceptos y soluciones para mejorar el medio ambiente del trabajo con resultados positivos para el individuo y la organización.

- Condiciones de salud y seguridad en el trabajo.
- Una compensación adecuada.
- La oportunidad de desarrollar y utilizar las capacidades humanas a través de la autonomía, habilidades, disponibilidad de la información, ejecución de las tareas y oportunidades de planificación.
- Seguridad de empleo y oportunidad de crecimiento y desarrollo en éste.
- Integración social en la organización.

- Privacía, libertad de expresión e igualdad en la organización.
- Responsabilidad social.

Existen además, cuatro principios que optimizan el bienestar del trabajador a través de la humanización del trabajo y son:

a) Seguridad.

El empleado debe sentirse libre de miedos y ansiedades acerca de la salud, el ingreso, la seguridad y el futuro de su trabajo.

b) Igualdad.

El empleado es compensado en proporción a sus contribuciones.

c) Individualidad.

La cual permite el desarrollo de las habilidades, el aprendizaje y la autonomía del individuo.

d) Democracia.

Permitir al empleado tener un alto nivel de participación en la toma de decisiones.

Joaquín Peón Escalante (1982) dice que la calidad de vida en el trabajo es "un término que se refiere a una metodología de cambio organizacional caracterizada por varios aspectos". Los aspectos a los que se refiere son:

- Las personas y la tecnología se integran generándose así un acoplamiento entre los sistemas técnico y humano.
- Se da un proceso de cambio permanente.
- Los recursos son aprovechados óptimamente mediante capacitación constante, mejora de los sistemas operativos e informáticos, para mantener así el equilibrio entre las necesidades de la organización y las de los colaboradores.
- Mejora continua de los servicios o productos elaborados de los cuales el trabajador se pueda sentir orgulloso.

Bergerón, J.L. (1982) define a la calidad de vida en el trabajo como la aplicación concreta de una filosofía humana, a través de la introducción de métodos de participación, con intención de modificar uno o varios aspectos del entorno de trabajo para crear una situación nueva más favorable para la satisfacción de los empleados de la empresa.

Turcotte, P. (1986) "la define como la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y

psicológico del hombre, con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total". (22)

Para Palavicini, E. (1990) la calidad de vida en el trabajo significa que "Los objetivos de la empresa deben estar orientados al bienestar de las personas que laboran en ella, de tal forma que la organización tendrá que crear una estructura operativa que provea las condiciones para que exista calidad de vida en el trabajo" (28).

Dessler, G. (1991) la define como la medida en que los miembros de una organización de trabajo son capaces de satisfacer necesidades personales importantes mediante el trabajo en la organización.

Y para lograrlo se requieren de ciertas condiciones que son:

- * Un medio de trabajo seguro y razonable.
- * Compensación justa y adecuada.
- * Comunicación abierta y honesta entre todos los empleados.
- * Un trato justo, equitativo y de apoyo para todos los empleados.
- * Oportunidades a todos los empleados para que utilicen sus habilidades al máximo y se autorealizen.
- * Oportunidad de que los empleados adopten un papel activo en la toma de decisiones importantes.

Para Alférez G. y Vázquez, G. (1992), la calidad de vida en el trabajo es el establecimiento de las mejores condiciones laborales en la

que los trabajadores desarrollen óptimamente su trabajo y puedan además hacer de él un espacio de creatividad y realización personal.

Con el esquema anterior definiré a la calidad de vida en el trabajo, para este estudio como: La preocupación de la organización por la satisfacción integral de sus colaboradores (empleado) logrando con esto la modificación de actitudes, medio laboral y productividad en forma proactiva dando como resultante un beneficio bilateral.

Presentaré a continuación algunos casos y experiencias en el área empresarial en el mundo, mismos que dieron inicio en la década de los setentas.

4.2. VOLVO

En Kalmar, Suecia, se construyó una nueva planta armadora, misma que incorporó innovaciones tanto técnicas como humanas, encaminadas a mejorar las necesidades de los empleados.

La fábrica fue diseñada para armar 60,000 automóviles anualmente, utilizando equipos de 15 a 25 trabajadores para cada tarea importante. (Cada equipo era responsable de cada tarea, por ejemplo el armado del sistema de frenos, o el sistema eléctrico). Los equipos son autónomos, esto es que cada uno de ellos, se encarga de abastecerse del material que necesita y maneja su propio inventario, así mismo, asigna el trabajo a cada miembro del equipo así como el ritmo de trabajo; no existe línea de montaje, los equipos pasan a una zona neutral donde recogen un vehículo y lo transportan a su lugar de trabajo, lo que les permite trabajar a su propio ritmo, siempre y cuando se cumplan los requerimientos de producción.

Al realizar una serie de entrevistas, los empleados muestran su satisfacción, ya que la empresa ha delegado responsabilidades a los equipos que ha formado, para que ellos mismos diseñen su forma de organización y puedan decidir la distribución de su trabajo.

Dando una continuidad a este experimento, en 1990 inicia su operación la planta de Uddevalla, que fabrica los modelos 740 y 940 de Volvo, la cual a toda su capacidad, da empleo a 1,000 empleados y

produce unas 40,000 unidades anuales en un turno. En 1991 su producción se limitó a 22,000 unidades, no ha sido el éxito totalmente esperado por el presidente de Volvo, pero está convencido de que dicho sistema alcanzará los objetivos y la competitividad necesaria.

El sistema de Uddevella es el siguiente:

Los empleados trabajan en equipos de ensamblado formados por ocho a diez miembros (no existe línea de montaje). Los automóviles son armados en posición estacionario y mediante un dispositivo especial, inclina el cuerpo del auto en varios ángulos facilitando así el acceso a los operarios.

El centro de materiales de la planta es el encargado de proporcionar los componentes justo a tiempo mediante transportadores automáticos que son desplazados sobre rieles magnéticos de piso.

Los equipos son responsables de sus horarios de descanso y programas de vacaciones, cuando algún miembro del equipo se ausenta, el grupo distribuye las tareas; asimismo participan en el establecimiento de políticas y tareas varias, tales como el control de calidad, producción y planeación de la construcción, diseño de la planta, preparación de procedimientos de trabajo, mantenimiento del equipo y pedir suministros.

El sistema de pago es por desempeño, esto quiere decir que aparte del sueldo base, pueden ganar bonos por mantener calidad, productividad y objetivos semanales de entrega.

Esta filosofía de Volvo en Uddevalla, impulsó la creatividad, la innovación de procesos y nuevas ideas del producto; dicha estructura de equipo mejoró la moral y disminuyó el ausentismo, enriqueciendo así la calidad de vida de la población de la empresa.

4.3. GENERAL MOTORS: Tarrytown.

En éste paso del mejoramiento de la calidad de vida, en 1971 la General Motors contó con el apoyo táctico de la dirección del United Automobile Workers Union (Sindicato Unido de trabajadores de la Industria Automotriz), tomando como sitio piloto la planta de Tarrytown, la cual ocupaba el 17avo. lugar en la calidad (entre 18 plantas) y tenía el nivel más alto de quejas, de huelgas y su índice de ausentismo promediaba un 12%.

Se inició un programa de entrenamiento para ofrecer a los empleados habilidades para la solución de problemas, análisis de costos, creación de equipos de trabajo y comunicación. Como respuesta a éste programa, ascendió al numero uno de calidad y eficiencia, el ausentismo descendió a 3% y las quejas disminuyeron en un 97%. Los empleados percibieron claramente la preocupación de la gerencia de tomar en cuenta sus sugerencias, así como dar el valor a sus habilidades, ideas e innovación.

4.4. GENERAL MOTORS: Fremont.

Después de la fusión de Toyota y General Motors, incorporaron una filosofía a la corporación, que consta de varios elementos: A los empleados se les estimula a buscar sin cesar mejoramientos, a realizar su potencial personal y a poner todo su desempeño para crear un producto de mejor calidad, se insiste mucho en:

- 1) El trabajo en equipo.
- 2) La resolución de problemas es tomado en consenso.
- 3) Reconocer y respetar los derechos de los demás.

Algunos de los objetivos alcanzados fueron: el contrato colectivo se redujo de 400 páginas a 15, se estableció un sistema colaborativo de solución de problemas y se introdujo una cláusula muy rigurosa de seguridad de empleo; disminuyó el ausentismo, las clasificaciones de trabajo se redujeron de 28 a 4 y los empleados trabajan ahora como equipo, el número de quejas es casi insignificante.

Esto es resultado de la búsqueda de una calidad de vida basada en el orgullo de los empleados, el trabajo en equipo y la comunicación.

4.5. GENERAL FOODS.

Desarrolló un programa tendiente a mejorar la calidad de vida en el trabajo en una planta de alimentos para animales.

Algunos de los conceptos que se tomaron en cuenta fueron la autonomía sobre las actividades que podían llevarse a cabo, el papel del jefe era de una supervisión menos directa, con la cual podía cumplir tareas administrativas de índole más general. Se le prestó, inclusive, importancia a los detalles, evitando símbolos de status (oficinas - planta); control de equipos sobre la redistribución de las tareas cuando los miembros están ausentes; orientación del equipo a los miembros que no cumplen con los requisitos del mismo, información que antes estaba reservada a los gerentes, para la toma de decisiones por parte de los operativos.

General Food es una de las múltiples empresas que le da importancia y apoyo a los sistemas que proporcionen resultados humanos y eficiencia.

Los resultados fueron favorables en comparación con los de las plantas que aplicaban los sistemas tradicionales, los problemas de calidad se redujeron en un 90%, el ausentismo y la rotación de personal también disminuyeron.

4.6. DIGITAL EQUIPMENT: Enfield.

El método sociotécnico de la planta de Enfield presenta dos características esenciales: administración participativa en equipo y enriquecimiento del trabajo.

Se preocupa que los equipos operativos de doce a dieciocho miembros se administren en forma autónoma, y a cada empleado se le capacita para que tenga diversas habilidades y realice una amplia gama de tareas en el producto total. El sistema salarial está basado en las habilidades para premiar a los que aprenden nuevas destrezas y conocimientos. Se celebran reuniones regulares de grupos para fijar metas, resolver problemas y lograr una mejor comunicación. Los equipos tienen la capacidad de establecer su propio horario de trabajo con un sistema de horario flexible.

"Los resultados conseguidos en la planta de Enfield fueron importantes, se logró reducir el tiempo normal de construcción de módulos de circuito impresos en un 40% con la mitad de los empleados y con la mitad del espacio que suele requerirse, además de reducir en un 50% los costos de desperdicio".(10)

4.7. HEWLETT PACKARD.

El método está basado en la premisa de que los hombres y las mujeres quieren trabajar bien, hacer algo creador, y que lo harán si se les proporciona un medio correcto, estrechamente con esto está la tradición de Hewlett Packard de tratar a la persona con consideración y respeto y reconocer las realizaciones personales; teniendo como valores los puntos anteriores, se realizó una serie de encuestas realizada a empleados, solicitando hicieran una lista de conceptos que fueran representativos de la empresa. Estos fueron los más importantes:

- * La fe en la gente.
- * El respeto a la persona y su autoestima.
- * El reconocimiento, un sentido de realización e importancia.
- * Seguridad, una sensación de permanencia.
- * La falta de formalidad, ya que a todos se les llama por su nombre de pila.
- * El desempeño y el entusiasmo.(3)

4.8. BANG & OLUFSEN LTD.

En Dinamarca en el año de 1970, la Confederación de Trabajadores Daneses y la Federación Danesa de Sindicatos, negociaron un acuerdo de cooperación para que el trabajador tuviera la oportunidad de tomar decisiones en la organización.

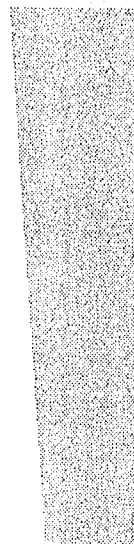
Para 1976, la Bang & Olufsen Ltd., que fabrica productos eléctricos, decidió mejorar la calidad de vida en el trabajo y las líneas de ensamblaje se desmantelaron, reemplazándolas por pequeños grupos de producción, en los cuales cada trabajador ejecuta los pasos del largo proceso de producción; a pesar de que el tiempo de producción se ha incrementado, el trabajador ha aprendido diferentes tareas, disfruta de mayor influencia en el ensamblaje y de mayor satisfacción en su trabajo, proporcionando así un ambiente agradable y de interés para la gente que ahí labora.

El compromiso de las organizaciones está ahora encaminado al bienestar integral de las personas que colaboran en las empresas. A mayor satisfacción en su área de trabajo, mejor su desempeño y mayor su productividad; los colaboradores son también responsables de sus actividades, decisiones y alcance de objetivos, aunque la organización (también conocida como alta dirección), debe romper con sus esquemas tradicionalistas y abrir espacio hacia una gerencia participativa.

Los indicadores para conocer la información necesaria para tomar decisiones son variadas, ya mencioné casos tales como ausentismos, niveles de calidad del producto final, porcentaje de quejas, etc..., aunque en algunos otros casos existen indicadores encubiertos.

Como posible opción, presento la evaluación de clima organizacional, misma que nos dará índices con mayor control para conocer nuestras áreas de oportunidad.

CAPITULO V



V -EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Con fin de tomar decisiones correctas, tanto en forma de prevención como de obtener solución a los problemas que se presenten en diversas áreas de la organización, es de suma importancia el obtener información acerca del nivel de satisfacción en el empleo de los trabajadores.

5.1. Definición

Los métodos de encuesta, son conocidos por varios nombres, como encuesta de opinión, actitud, clima laboral, clima organizacional, y/o calidad de vida en el trabajo. La encuesta de satisfacción de vida en el trabajo, podría ser definido como el procedimiento mediante el cual los empleados informan su opinión muy personal con respecto a su trabajo y el ambiente de la empresa.

5.2. El Clima Organizacional (como se definirá en el presente estudio), se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes. Buscando la definición del concepto de clima organizacional, se encontró:

La palabra CLIMA, tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación.

Brunet L. menciona que el concepto de CLIMA ORGANIZACIONAL fue introducido por primera vez en psicología industrial por Gellerman en

1960, aunque su definición varía de acuerdo a la función que le dan los investigadores a diversos estudios; ya sea en relación a cultura, liderazgo, etc.

Burnet da características generales que conlleva el concepto de clima organizacional.

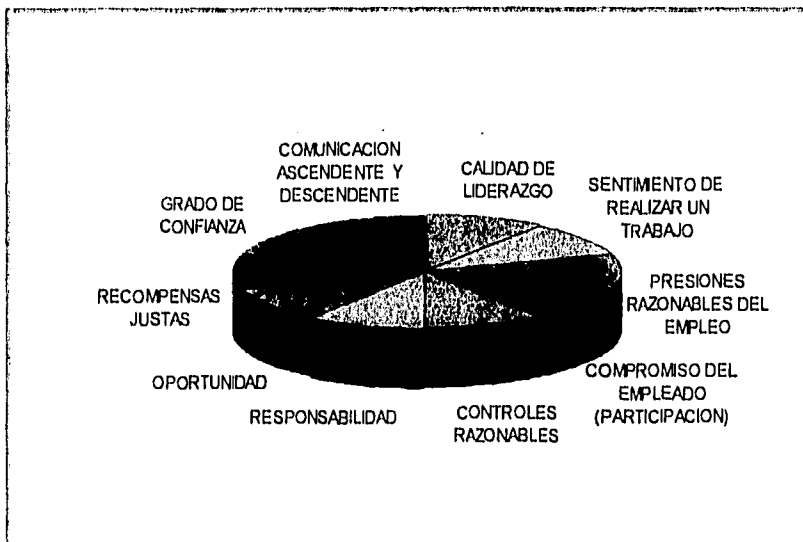
- * El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad. (compuesto de varios elementos).
- * Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- * El clima está determinado en su mayoría por características, las conductas, aptitudes, expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- * El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador. (la percepción no es siempre consciente).
- * Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- * Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

- * El clima tiene una CONTINUIDAD que es estable, pero puede cambiar por alguna intervención particular.

Existen varios elementos típicos que contribuyen a crear un clima favorable. Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean satisfactorios, buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito, el ser escuchados y tratados de manera que se les reconozca su valor como individuos. **DESEAN SENTIR QUE LA ORGANIZACIÓN SE PREOCUPA REALMENTE POR SUS NECESIDADES Y PROBLEMAS.**

El siguiente esquema señala algunos de los elementos que favorecen el clima organizacional.

(Cuadro anexo No. 9)



(Cuadro 9)

5.3. TIPOS DE CLIMA LABORAL

"Toda organización se distingue por su clima laboral, por lo que podemos decir que existe una gran variedad de climas. Es por ello que los autores no se ponen de acuerdo en una clasificación que englobe la variedad en que se puede manifestar el clima" (20). Para este fin Warren B., expone cuatro tipos de clima laboral que se pueden dar en una empresa, éstos son:

1. **El Clima Orientado Hacia el Poder**
 - a) Quienes toman las decisiones tienen una jerarquía que les permite determinar las condiciones de trabajo.

- b) Se plantean objetivos personales para adquirir mejores posiciones a expensas de los demás, provocando luchas entre los individuos quienes buscan ser partícipes de ventajas particulares.
- c) El bienestar particular de cada miembro de la organización depende de sus superiores.
- d) Un ejemplo claro es una empresa de tipo familiar.

2. El Clima Orientado Hacia el Papel

- a) Hacen énfasis en el orden y la racionalidad.
- b) Los conflictos y la competencia son controlados a través de reglamentos y procedimientos.
- c) La previsión y estabilidad de la empresa son características básicas para las organizaciones con esta orientación, motivo por el cual en estas empresas no es fácil hacer cambios.
- d) Algunos ejemplos son los bancos, agencias de interés social, las aseguradoras.

3. El Clima Orientado Hacia el Trabajo

- a) La empresa persigue metas específicas, (ventas, productos de calidad, proporcionar un servicio a un sector en particular), es decir, encaminado a cumplir un objetivo particular.
- b) Cualquier participante será evaluado con respecto a su contribución para el cumplimiento de un objetivo.
- c) La autoridad se obtiene si se ayuda a lograr el objetivo.
- d) Los reglamentos y procedimientos que se consideran, son aquellos que influyen en la realización del objetivo.
- e) Se da capacitación y adiestramiento a los individuos que carecen de conocimientos para desarrollar sus tareas.

4. El Clima Orientado Hacia la Gente

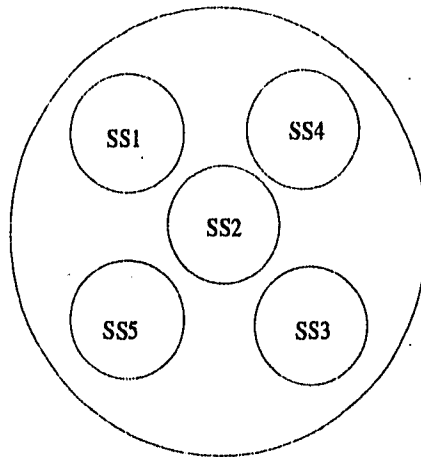
- a) Se atienden las necesidades de los empleados.
- b) No se espera que el personal haga cosas contrarias a sus valores.
- c) Los trabajadores impopulares comparten todo por igual.

- d) Los ejemplos incluyen algunas organizaciones de investigación y desarrollo, firmas consultoras y grupos civiles de voluntarios.

Este clima se presenta de manera global en la organización y basándose en la teoría sistemática, digo que:

- 1 El clima existe independientemente de los niveles organizacionales.
- 2 El clima organizacional es el resultado de la suma de los climas de los subsistemas. (Cuadro Anexo 10)

CLIMA ORGANIZACIONAL



(Cuadro 10)

Autores como George H. Litwin, definen el clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

Para Atkinson, el clima organizacional es el sumario del patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un conjunto dado.

Entre las teorías más conocidas referente a clima organizacional, podemos mencionar las de Litwin y Stringer, Atkinson, Forehand y Glimer y finalmente el de Harpin y Crofts.

5.4. * Teoría de Litwin y Stringer.

Consideran que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- * **Estructura de la organización.** El sentimiento de los trabajadores sobre obligaciones, reglas, y políticas de la organización, como contratos de trabajo, reglamentos, procedimientos, entre otros.
- * **Responsabilidad.** El sentimiento de ser su propio jefe, ausencia de dependencia y eliminación de la confrontación de sus decisiones.

- * **Riesgos.** El sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos en el cargo y en la situación de trabajo.
- * **Recompensas.** El sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; es la sustitución de la crítica y de los castigos por la recompensa.
- * **Calor y apoyo.** El sentimiento de camaradería y de ayuda mutua que prevalece en la organización.
- * **Tolerancia al Conflicto.** El sentimiento de que su organización acepta diferentes opiniones.

De lo anterior se deduce:

- a) Pueden crearse distintos climas organizacionales si existe variación en el estilo de liderazgo en la organización.
- b) Algunos climas organizacionales pueden ser creados a corto plazo y sus características permanecen estables.
- c) Una vez creados, presentan efectos significativos y dramáticos sobre la motivación consecuentemente sobre el desempeño y la satisfacción en el cargo (3).

5.5. * Teoría de Atkinson.

Desarrolló un modelo que toma en cuenta los determinantes ambientales de la motivación.

Este modelo se basa en las siguientes premisas:

- * Todos los individuos tienen motivos que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- * La aparición de esos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- * Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos.

En otras palabras, un motivo no influirá el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.

- * Al presentarse algún cambio en el ambiente traerá cambios en el patrón de motivación provocada.
- * Cada especie de motivación provocada determina el comportamiento y un cambio de éste esquema, resultará en un cambio de comportamiento.

En éste modelo existen dos determinantes situacionales o ambientales de motivación:

- a) **La expectativa.** Se refiere a la probabilidad subjetiva o a la posibilidad de satisfacción de la necesidad.
- b) **Valor de incentivo.** Es la cantidad de satisfacción o de frustración de la persona unida al resultado de la secuencia de comportamiento. (3)

5.6. * Teoría de Forehand y Glimer (Enfoque estructural)

Describe el clima organizacional como un conjunto de características permanentes de la organización, que la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Establece que las condiciones o variables estructurales objetivas de un organismo social, influyen directamente en el comportamiento de las personas que lo integran y las más útiles para describirlo son:

- * **Estructura organizacional.** Base y relación de todos aquellos elementos administrativos para el eficaz desempeño de los planes y logro de objetivos.

- * **Tamaño de la estructura organizacional.** Alcance del tramo de control y de la línea de mando.
- * **Complejidad de los sistemas.** Representa el número de componentes, así como la naturaleza de las interacciones entre ellos, relacionándolos con la estructura de la organización.
- * **Pauta de liderazgo.** Es el grado de amplitud en el que pueden fluctuar las responsabilidades y autoridad dentro del desarrollo armónico de la actividad de un dirigente en una empresa.
- * **Dirección de metas.** Establecen las relaciones entre objetivos individuales y objetivos organizacionales a alcanzar, para el desarrollo del mismo organismo social. (25)

5.7. * Teoría de Harpin y Crofts (Enfoque subjetivo).

Describe el clima organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización.

Este enfoque plantea que las condiciones ambientales de la organización permitirán un mejor desarrollo de las actividades del

Es necesario considerar si el comportamiento de un líder formal es o no emocionalmente accesible, lo cuál puede comprobarse por el grado de ayuda que el superior brinde a sus subordinados.

El análisis subjetivo es tan importante como la conducta organizacional de un dirigente, pues el liderazgo representa un factor importante en el clima generado, ya que proporciona el camino más eficaz para encausar los esfuerzos individuales en busca de la culminación de objetivos empresariales.

Algunas de las condiciones subjetivas del individuo son por ejemplo: El apoyo moral, la estimación, la intimidad, el alejamiento, la obstaculización y la cordialidad.

Aquellas necesidades básicas humanas por cubrir en el clima de trabajo serán: la comprensión, la atmósfera de libertad, el reto (ante las diferentes tareas), la equidad (económica, organizacional), la asociación, el progreso, el reconocimiento y la tranquilidad (seguridad), que pueden ser considerados como métodos de motivación si se hace un adecuado uso de ellos.

Estas son algunas de las teorías en las que se incluyen factores importantes y que pueden ser determinados por medio de un estudio de clima organizacional. Aquellos que apliquen algún instrumento de medición deberán tomar referencia de una teoría o una mezcla de éstas, con el fin de detectar y apoyarse significativamente; en éste trabajo

encontrarán algunos cuestionarios que han sido aplicados en diferentes industrias de diversos giros, y que pueden ser utilizados en nuestro ambiente laboral, siempre que se adecue al entorno específico y se especifiquen los puntos a analizar.

CAPITULO VI



VI INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

La Encuesta de Clima Organizacional reviste una importancia particular, ya que partiendo de la información obtenida, se pueden plantear y administrar adecuadamente beneficios de diversos rubros, tales como:

- Indicio de los niveles generales de satisfacción en la empresas.
- Flujo de comunicación
- Mejoramiento de las actitudes
- Necesidades de capacitación
- Beneficios Sindicales
- Planeación y seguimiento de los cambios.

Existen varios instrumentos, pero de los principales y más comúnmente utilizados, podemos mencionar:

6.1. Índice R T A. (Requisite Task Attribute Index)

Elaborado por Turner y Lawrence en 1965, refiriéndose a seis atributos relacionados con las características del trabajo:

- 6.1.1. **La variedad.**
- 6.1.2. **La autonomía.**
- 6.1.3. **La interacción obligatoria.**
- 6.1.4. **La interacción libre.**
- 6.1.5. **La capacidad y el conocimiento necesarios para el cumplimiento de la tarea.**
- 6.1.6. **Las responsabilidades.**

En la cual, sugirieron a algunos autores la existencia de la relación entre la naturaleza misma de una tarea y la satisfacción, por un lado, y el rendimiento en el trabajo por el otro. (28).

6.2. Perfil de las características organizacionales.

Es el instrumento más utilizado para medir clima organizacional, diseñado por Likert en 1974. Este cuestionario mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones:

6.2.1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

6.2.2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

6.2.3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

6.2.4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización

6.2.5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6.2.6. Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.

6.2.7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control de las instancias organizacionales.

6.2.8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada.

6.3.-En el mismo año Moss e Insel, establecen que los principales factores a medir para determinar el Clima Organizacional son:

- 6.3.1. Implicación de los Individuos en la empresa.
- 6.3.2. Cohesión en las relaciones de amistad y apoyo.
- 6.3.3. Apoyo de la Dirección hacia sus empleados.
- 6.3.4. Autonomía para tomar de decisiones
- 6.3.5. Tarea.
- 6.3.6. Estímulo para la planeación y la eficacia en el trabajo.
- 6.3.7. Presión.
- 6.3.8. Claridad de reglamentos y políticas
- 6.3.9. Control.
- 6.3.0.0. Innovación
- 6.3.0.1. Confort.

6.4. La Follete y Sims en 1975 utilizan un cuestionario elaborado por Litiwin y Stringer en 1968 para conocer el impacto del Clima Organizacional sobre la satisfacción en el trabajo; dicho cuestionario establece ocho dimensiones:

- Estructura
- Desafío y Responsabilidad
- Recompensa
- Valor Humano y Apoyo
- Riesgos y Aceptación de Riesgos
- Tolerancia para los conflictos
- Identidad Organizacional
- Normas y Expectativas para el desempeño

6.5.-En 1973, Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del Clima Organizacional; las 11 dimensiones son:

- **Autonomía:** Grado de libertad que la persona puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- **Conflicto y cooperación:** Nivel de cooperación observable entre los empleados en el desarrollo de su trabajo, en los apoyos materiales y humanos que reciben por su empresa.
- **Relaciones Sociales:** Interacción de tipo informal (amistad) dentro de la organización.
- **Estructura:** Dirección y política que emite una organización y que afecta directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- **Remuneración:** Tales como sueldos, salarios, prestaciones, etc.
- **Rendimiento:** Es la relación entre la remuneración el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- **Motivación:** Aspectos motivantes que desarrolla la organización en sus empleados.
- **Estatus:** Referente a la importancia que le da la organización a los niveles jerárquicos.
- **Flexibilidad e Innovación:** Que tanto la empresa experimenta nuevos sistemas, procedimientos y su sensibilidad al cambio.

- Centralización de la toma de decisiones: Libertad para actuar y tomar decisiones a diversos niveles jerárquicos de la organización.
- Apoyo: La apertura de la dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Los anteriores son algunos instrumentos y las diferentes dimensiones que comprenden, aunque éstas últimas varían de autor a autor y del tipo de organización en que se realicen dichos estudios, ya que como lo mencioné antes, cada empresa tiene sus características propias (como una persona), sus valores, orígenes, cultura, que propician para el desarrollo de un clima laboral determinado, así como es específico el tipo de encuesta con dimensiones directas sobre el punto a investigar.

Cabe mencionar que estos instrumentos son de origen extranjero y que invariablemente el tipo de población es diferente al que vivimos.

6.6. Por otro lado, ya tenemos algunas investigaciones **realizadas en México**, hechos que presentaré en una pequeña síntesis de la información obtenida:

En 1989, **Acle** realizó un estudio en el que tuvo como objetivos:

- Conocer la actitudes del personal hacia su trabajo.
- Determinar los factores que propiciaban satisfacción.
- Dar a conocer al personal el interés de la empresa por su desarrollo.
- Establecer un punto de referencia a partir del cual evaluar el cambio de actitudes.

Las variables estudiadas fueron:

- Contenido del trabajo.
- Capacidad administrativa del jefe
- Relaciones con compañeros
- Oportunidades de promoción.
- Capacitación
- Estilo de Liderazgo
- Seguridad en el empleo
- Seguridad Industrial
- Condiciones ambientales
- Compensación.

Los resultados mostraron un alto grado de satisfacción en contenido de trabajo, reconocimiento al jefe y en relaciones con compañeros. La insatisfacción se dio en las Gerencias con una alta proporción de obreros en aspectos de la operación en condiciones ambientales y seguridad industrial.

En cuanto a trabajos de investigación (TESIS), el denominado " LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN Y DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN LA EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS". (19)

Refiriéndose a una encuesta realizada a 250 empresas pequeñas y medianas, determinó que los factores que motivan a las personas hacia el trabajo son:

- * Factor Económico.
- * Naturaleza y conocimiento del trabajo.
- * Desarrollo del puesto y de la persona.
- * Condiciones de trabajo y del lugar de trabajo.
- * Relaciones Humanas y colaboración.
- * Supervisión y dirección adecuada.

Hace particular énfasis en que la participación de los integrantes de la organización, la colaboración, la formación é integración de grupos de trabajo, así como la implantación y desarrollo de labores más atractivas y de mayor reto, trae como consecuencia la obtención de mayor comunicación, cooperación, convivencia é identificación, lo que hace que exista un clima organizacional sano, permitiendo la calidad de vida en el trabajo y conjuntamente la eficiencia y productividad de la organización.

En 1990, **Alanis** realizó un diagnóstico a una empresa mexicana.

En este estudio, la organización tenía como objetivo crecer y reestructurar todos los sistemas de trabajo.

Las variables medidas fueron:

- Estructura
- Comunicación formal e informal
- Liderazgo.
- Relaciones Interpersonales e Intergrupales.
- Motivación.
- Imagen.

Los resultados obtenidos fueron:

- Un alto porcentaje del personal desconocía la estructura, por lo que existía un sentimiento de inseguridad en la organización y en el puesto.

- No se detectó problema de comunicación significativo.

- El estilo de liderazgo prevaleciente fue el autocrático; las relaciones intergrupales e interpersonales fueron adecuadas, aunque se encontraron problemas de motivación.

- La imagen externa e interna de la empresa era bastante buena.

En noviembre de 1991 el grupo **Peñoles** realizó su segunda encuesta de opinión. Dicha encuesta tiene como objetivo conocer ideas y confirmar fortalezas y debilidades en cuanto al clima de trabajo, motivación e imagen de la empresa, involucrando así a todo el personal para realizar procesos de mejora continua.

Los índices aplicados fueron:

- Calidad
- Reacción a la encuesta
- Supervisión
- Satisfacción e identificación
- Condiciones físicas
- Participación e involucramiento
- Ambiente y relaciones
- Comunicación
- Dirección
- Cumplimiento y productividad
- Políticas y procedimiento
- Evaluación del desempeño
- Promoción y capacitación
- Sueldo y prestaciones

Los factores de satisfacción en nivel jerárquico fueron:

1991	1989
1 Progreso	1 Progreso
2 Sueldo justo	2 Sueldo justo

3 Retos y logros	3 Retos y logros
4 Seguridad en el empleo	4 Ambiente / Relaciones
5 Ambiente / Relaciones	5 Reconocimiento/ Participación
6 Reconocimiento/ Participación	6 Seguridad en el empleo
7 Prestaciones	7 Prestaciones
8 Condiciones físicas	8 Condiciones físicas

Las conclusiones en este segundo estudio fueron:

- Hay una actitud positiva hacia la implantación de la filosofía de calidad integral
- Existe identificación con la empresa y orgullo por pertenecer a ella, teniendo que revisar el actuar para que no decaiga dicho valor.
- Se manifiesta gusto por el trabajo que se realiza y se tiene, y a través de él, la posibilidad de incrementar conocimientos y habilidades.
- Los valores de rectitud y honradez son importantes en la empresa.
- Los jefes inmediatos otorgan autoridad y responsabilidad a los empleados y existe una mejor relación jefe - subordinado.
- El equipo directivo y gerencial y su grupo de colaboradores inmediatos en los diferentes centro de trabajo, deben manifestar mayor

interés por conocer el pensamiento de los empleados y proporcionar más información sobre lo que pasa en la empresa.

- Como política interna se debe tomar más en cuenta la experiencia y preparación del personal para promociones y cubrir con él preferentemente las vacantes.

- Las oportunidades de desarrollar y el trato a empleados deben ser más equitativos.

- Se desea una mejor remuneración acorde a las funciones que se realizan, mejorar la posición competitiva respecto al mercado, así como una mayor equidad interna.

En 1992, en la tesis denominada "**Diagnóstico de Clima Organizacional**" (24), se realizó un estudio comparativo de Clima Organizacional en el que se tenía como objetivo general:

Detectar las diferencias entre los factores que componen el Clima Organizacional del Área Administrativa y del Área Operativa del Centro Comercial del Magisterio Zacatenco.

Las variables estudiadas fueron:

- Estructura
- Comunicación formal e informal
- Liderazgo.

- Relaciones Interpersonales e Intergrupales.
- Motivación.
- Imagen.

Los resultados obtenidos fueron:

Sí existe diferencia entre el Clima Organizacional del Área Administrativa y la Operativa.

En el Área Administrativa se perciben rasgos de un "Autoritarismo paternalista", existe confianza condescendiente en sus empleados, las decisiones se toman únicamente en la cima y de vez en cuando en mandos inferiores, al igual que el proceso de control.

El conocimiento de la estructura, funciones, jerarquías y canales de comunicación es amplia, aunque no existe formalización en cuanto a manuales de organización y funciones, esto es manejado informalmente.

El Área Operativa cuenta con rasgos de "Autoritarismo Explorador", ya que la dirección no tiene confianza en sus empleados, no existe conocimiento de objetivos, metas funciones, estructura, hay poca comunicación formal y ésta es percibida con desconfianza ya que el rumor es el móvil de dicha comunicación. No existe sentimiento de pertenencia ni participación el logro de las metas.

En diciembre de 1993 la empresa Valeo Térmico S.A. de C.V. , realizó estudio del Clima Organizacional.

El objetivo fue conocer las percepciones de la gente para medir los niveles de satisfacción e insatisfacción de los diferentes agentes del medio ambiente laboral.

Los indicadores utilizados fueron:

- Condiciones de trabajo
- Estabilidad en el puesto
- Política de sueldos y salarios
- Política de promociones y ascensos
- Presión provocada por el trabajo
- Supervisión recibida
- Equipo de trabajo
- Capacitación en la empresa
- Seguridad e higiene.

Los resultados del diagnóstico en su conjunto detectaron que la insatisfacción global se centra en 5 áreas principales en las que los niveles de insatisfacción deben ser considerados cuidadosamente y que son:

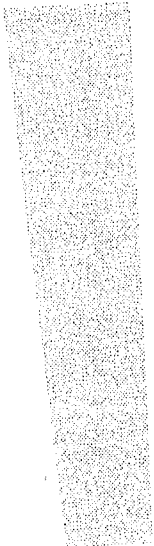
- 1 Sueldos y salarios
- 2 Políticas de promociones y ascensos
- 3 Políticas de la empresa
- 4 Presión provocada por el trabajo
- 5 Condiciones de trabajo.

Estos son algunos resultados de investigaciones hechos con respecto a Clima organizacional, en donde se requiere conocer el nivel de satisfacción de los empleados.

Dicha información, sirve de herramienta a los niveles directivos y gerenciales para tomar cartas de acción, sobre todo en aquellas organizaciones, que se manifiestan en forma positiva ante un cambio de cultura, valores y expectativas, buscando lograr un cambio de actitud del personal a cargo, mismo que conlleve a mayor productividad y proactividad.

Como una herramienta para aquellos que se interesen en la aplicación de encuestas, presento una serie de puntos a considerar antes, durante y después de aplicar alguna encuesta de Clima Organizacional.

CAPITULO VII



VII CONSIDERACIONES PARA REALIZAR UNA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para garantizar que una investigación sea productiva , debemos tomar en cuenta algunas consideraciones que lleven al cumplimiento de los objetivos señalados por la organización. Así mismo para realizar una encuesta de Clima Organizacional, es conveniente recordar que:

Clima Organizacional, es:

UN CONJUNTO DE CARACTERÍSTICAS MEDIBLES: colaboración, trabajo en equipo, honestidad, puntualidad, rectitud, productividad, sueldos, instalaciones adecuadas, ausentismo, siniestralidad, según la percepción de quien allí labora, lo que la gente cree (no lo que parece o se dice); y que influye directamente en su comportamiento o forma de ser: colaborador, puntual, comprometido, productivo, desarrollar trabajo por objetivos, cuidadoso con sus herramientas de trabajo, preocupado por el desarrollo de la actividad para la que se le contrató, con adecuado seguimiento a las normas de seguridad, higiene y protección.

Los expertos en estadísticas, establecen que con una sola muestra se puede obtener la información válida que se requiere. Sin embargo, en materia de Clima Organizacional, **CONVIENE PREGUNTAR A TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN**. Este procedimiento garantizará cabalmente la veracidad de la información y generará mayor compromiso.

Aunque el involucrar a toda la organización en un proyecto de esta magnitud no es una labor sencilla, los riesgos pueden ser altos si se pregunta a un grupo numeroso de personas "como se sienten" o "cómo perciben" el ambiente de trabajo, y si la gerencia no actúa en consecuencia, o no hay una respuesta adecuada, o si no preserva la confidencialidad, el impacto puede resultar negativo; puesto que el personal podría perder la confianza, o bajar sensiblemente su nivel motivacional.

7.1. Metodología

La metodología para realizar un estudio de Clima Organizacional comprende:

Definir con precisión el concepto que la empresa va a adoptar, entender y manejar como Clima Organizacional las áreas a medir, elementos que son factibles de mejorar, cuáles son, cómo y para qué se va a realizar esta medición.

7.1.- ESTABLECER UN NEXO CON LA INFORMACIÓN:

7.1.1.1. Comunique directamente al personal el propósito y plan a seguir, que será:

- A) Analizar el Clima Organizacional
- B) A través de un cuestionario

C) Para encontrar áreas que mejorar

D) Hacer planes de acción para superarlo.

7.1.1.2. Por escrito citar a todo el personal que deba participar en la encuesta a una sesión de una hora, con base en la siguiente agenda:

a) Explicar el propósito del plan por parte del jefe de la unidad en cuestión.

b) Un especialista del Departamento de Personal planteará las instrucciones para contestar el cuestionario, garantizar la confidencialidad y explicar cómo se dará seguimiento a los resultados por medio de la retroinformación e implementando planes de acción.

c) Al terminar de contestar el cuestionario, los participantes deberán depositarlo en un buzón instalado para tal efecto. Es conveniente celebrar una *Reunión para Resolver el Cuestionario*, previa explicación acerca de lo que se pretende y en relación al plan de regresar la información en su oportunidad, expresando claramente el compromiso de actuar en consecuencia, es decir: de tomar las medidas pertinentes para corregir posibles fallas o mejorar las condiciones de trabajo.

7.2. Seleccionar UN BUEN INSTRUMENTO DE ANÁLISIS.

7.2.1. EL OBJETIVO DEL CUESTIONARIO es obtener información válida acerca de la forma en que se percibe la operación, dicho conocimiento, puede implementar planes de acción que ayuden a incrementar la efectividad en el logro de los objetivos. Éstos se caracterizan por :

7.2.2. INFORMACION GENERAL

- a) El cuestionario pretende obtener, a través de la percepción de sus colaboradores, un acervo informativo de la organización considerada como un todo.
- b) La información no debe versar sobre personas en particular, por lo que el cuestionario deberá ser resuelto en forma anónima y confidencial.
- c) La información proporcionada por el grupo constituirá la base del análisis.
- d) El valor significativo de los resultados dependerá de la forma y veracidad con que se proporcione la información. Para lograr este propósito es particularmente importante ganar la

confianza de las personas que han de responder el cuestionario.

7.2.3. GUÍA DE APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

7.2.3.1. Selección y adiestramiento del personal que deba responder el cuestionario.

7.2.3.2. Diseñar la estrategia de implementación y preparar el material de apoyo:

a) Grupos de 40 personas como máximo; horarios, lugar de la sesión, etc.

b) Apoyo audiovisual para uniformizar la información que recibirán los participantes.

7.2.3.3. Preparar y enviar una carta - invitación firmada por el ejecutivo de más alto rango de la compañía.

7.2.3.4. Procurar que la solución del cuestionario se lleve a cabo en un ambiente de seguridad y reflexión, esto es que:

a) La apertura de la sesión la realice un alto ejecutivo, quien deberá invitar a los participantes a contestar con veracidad.

- b) El ambiente del lugar sea de seguridad y comodidad. (Ejemplo: la disposición tipo "teatro" otorga más seguridad y aislamiento que las mesas redondas o las colocadas en "U").
- c) Colocar un buzón para que cada participante deposite su cuestionario personalmente cuando termine de contestarlo.
- d) Asegurar que en el evento siempre se encuentre una persona preparada para resolver dudas.
- e) Asegurar tener cuestionarios suficientes para todos los participantes.

7.2.3.5. Después de concluir la sesión, asignar a cada cuestionario un número progresivo para garantizar su control.

7.2.3.6. Uno de los puntos de mayor importancia es **GARANTIZAR LA CONFIDENCIALIDAD** a quien vaya a contestar el cuestionario, ya que de esto dependerá que nuestra información sea veraz y confiable, y sobre todo

7.2.3.7. **RETROINFORMAR LOS RESULTADOS** a los participantes de esta encuesta.

7.3. Para regresar la información a los encuestados, un punto crítico es fijar **CRITERIOS DE EVALUACIÓN** que permitan a la organización

entender realmente la situación y comprometer su buena disposición de actuar en función de la misma.

7.3.1. Por lo que se refiere a "entender la situación", es importante establecer al describir el hecho, las consecuencias del mismo; no es igual decir "Hay poca colaboración" que "La falta de colaboración con el Departamento de Ventas afecta el servicio a clientes."

En materia de relaciones humanas es común utilizar apreciaciones vagas y confusas que, confunden y provocan reacciones inadecuadas y poco efectivas; "La moral anda baja", "Falta amor a la camiseta" o "Cada quien trabaja para su santo."

7.3.2. Se debe, en cambio, especificar con claridad las áreas y las posibles consecuencias de las mismas.

7.3.3. El ANÁLISIS POR COMPARACIÓN establecer PUNTOS DE REFERENCIA que permitan, medir el progreso y comparar lo obtenido con la situación anterior. La fórmula que se propone consiste en definir a la empresa u organización como punto de referencia clave y después comparar cada unidad con dicho complejo: se aplica una encuesta a todo el personal de una empresa, - dígase de 100 colaboradores - y se promedia la apreciación sobre las áreas medidas, por medio de la escala de uno a cinco en la que " 5 " es lo más positivo, el " 4 " es menor

al anterior y así sucesivamente. El promedio general fue de "4", posiblemente podríamos obtener el promedio de cada unidad o área, es decir; Producción: 3. Es evidente que su puntuación resultó inferior al promedio general o de referencia. De esta manera se puede proseguir el análisis para definir el nivel alto o bajo de cada área.

Lo importante es señalar cifras y referencias que permitan posteriormente orientarse hacia los datos observados, así como planear acciones específicas.

7.4. GUÍA DE REPORTE

7.4.1. Agrupar los cuestionarios de acuerdo con el equipo de trabajo al que pertenezcan y marcarlos respectivamente.

7.4.2. Obtener promedio general (referencia) por pregunta y después por área de análisis.

7.4.3. Obtener promedio para cada unidad seleccionada.

7.4.4. Informar los siguientes datos:

7.4.4.1. Promedio general, por área y por pregunta.

7.4.4.2. Promedio por unidad, por área y por pregunta

7.4.4.3. Destacar con alguna señal:

a) Las áreas más bajas (1) y las más altas (5).

- b) Hacer lo mismo para cada unidad. Adicionalmente marcar las áreas más bajas que el promedio.
- c) Pedir al grupo que interprete el porqué de las áreas bajas.
- d) Seleccionar tres áreas en las que haya que "hacer algo".
- e) Acudir a las preguntas cuando se revise un área, para garantizar mayor seguridad en el análisis.

7.5 PROCESO DE ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS,

Se recomienda:

7.5.1. Elaborar un reporte que exprese con claridad la información, la cual debe estar a disposición de quienes pueden actuar en consecuencia, es decir: el jefe y el personal involucrado.

7.5.1.1. El director general (JEFE) debe recibir un reporte de la unidad a su cargo en un esquema comparativo al de la unidad de referencia. Esto permitirá formar una idea clara de cómo está operando la organización, para poder actuar de inmediato, sobre todo en relación con los asuntos y hechos sobre los cuales puede influir personalmente sin implicaciones para otros.

a) GUÍA PARA PRESENTACIÓN CON EL JEFE

- √ Reservar tiempo suficiente para poder presentar los resultados en una sola sesión.
- √ Utilizar material de apoyo. (Ejemplo: resultados parciales; dos reportes: uno para el investigador y otro para el jefe.
- √ Presentar la agenda de trabajo:
 - a) Presentación de resultados.
 - b) Puntos relevantes. (Fuerzas y debilidades compendiadas).
 - c) Prediagnóstico
 - d) Dudas, sugerencias y comentarios.
 - e) Determinar los siguientes pasos.
- √ Proponer alternativas de acción para los puntos que hayan llamado más la atención.
- √ Fijar fechas para las siguientes fases del programa.

7.5.1.2. Las acciones que sólo pueden ser corregidas por el personal mismo, porque son sus miembros quienes las viven (o sufren) y por ello pueden actuar en consecuencia. La regla es que para aceptar el cambio éste debe surgir de los mismos colaboradores, pues ellos son los más abocados para entender y definir la magnitud de "su" problema, así como para actuar

directamente para resolverlo. NADIE ES MÁS EXPERTO EN SU FORMA DE TRABAJAR QUE LA MISMA PERSONA QUE DESEMPEÑA ESA TAREA.

b) GUÍA DE SESIÓN CON EL PERSONAL (para presentar resultados)

- √ Entregar una copia de los resultados a cada uno de los participantes del equipo.
- √ Utilizar apoyos visuales de los reportes de resultados.
- √ Diseñar un programa de acuerdo con los siguientes lineamientos:
 - a) Apertura de la reunión (por el ejecutivo de más alto rango).
 - b) Introducción: explicar y esquematizar el proyecto; ubicar el evento en cuestión dentro del panorama general del proceso.
 - c) Presentación de resultados: aclarar dudas que surjan.
 - d) División en pequeños grupos para definir las fuerzas y debilidades que presenta el equipo, según los resultados de la encuesta.
 - e) Presentación del análisis de los grupos pequeños y validación con la situación real.

- f) Elaboración del diagnóstico general.
- g) Trabajo en grupos pequeños para general alternativas de acción.
- h) Seleccionar el plan de acción. (Actividades, responsables, fechas).
- i) Plan de seguimiento a la implementación del plan.
- j) Conclusiones
- k) Cierre (por el ejecutivo de más alto rango).

7.6. ACCIONES CONCRETAS.-

(ESTABLECER EL SISTEMA DE MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL)

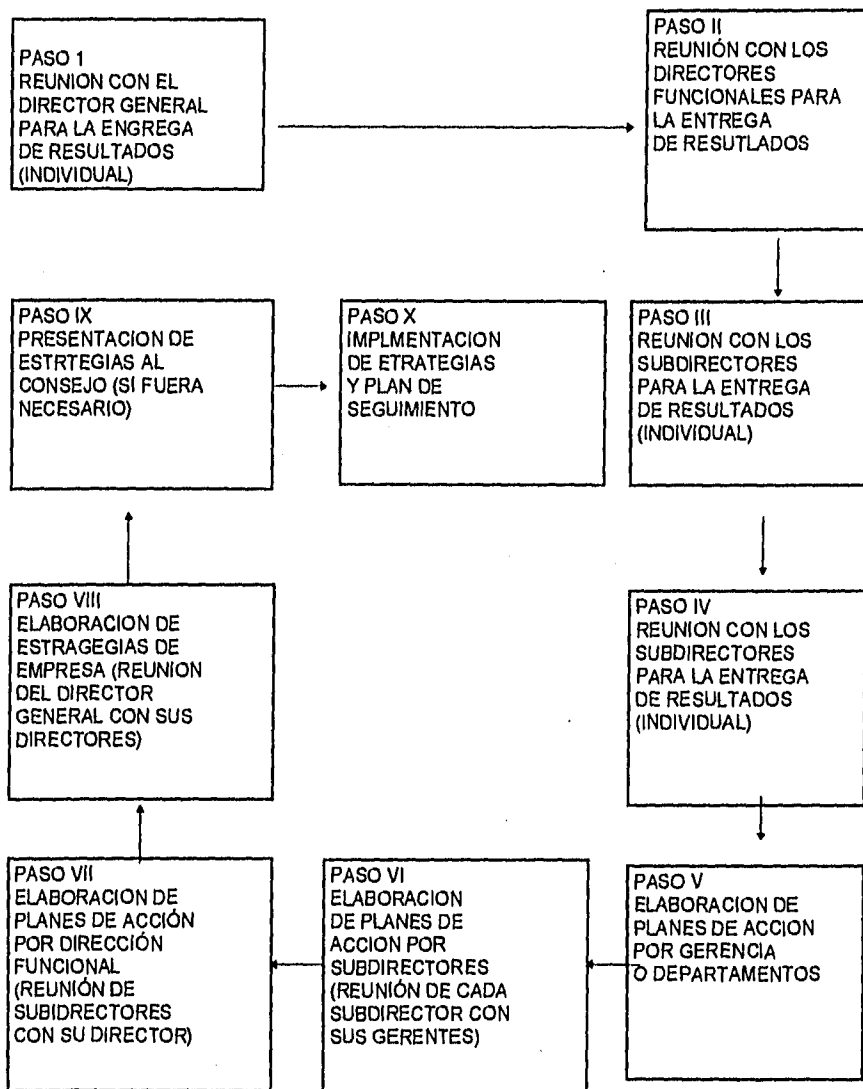
- .√ Comunicar la información en forma ordenada, clara, objetiva y comparable.
- .√ Validar si es cierta, estudiándola y definiendo las oportunidades de mejoría que tiene dicha unidad.
- .√ Explicar la información relacionada con el jefe, comunicando acciones que éste ha decidido adoptar.

- .√ Explorar acciones posibles. Las ideas generadas en grupo constituyen una gran ayuda.

- .√ Establecer planes específicos de acción, fijando compromisos, responsabilidades y mecanismos de seguimiento.

7.7. PLAN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL. Las fases que se deben implementar con el fin de que pueda establecerse y ejecutarse un plan que asegure un clima de alta productividad en la empresa (*Cuadro anexo No. 11*):

Dependiendo de la estructura, los pasos podrían variar.



(Cuadro No. 11)

Encuestas de Clima Organizacional.

Son muchas y variadas las encuestas que se pueden realizar en las diversas empresas, todo dependerá de los índices que nos interese investigar, estos son algunos ejemplos de posibles áreas a analizar:

Áreas de Análisis	Descripción
OBJETIVOS	Mide el grado en que los empleados conocen sus objetivos con claridad, si cuentan con los recursos adecuados para lograrlos y si pueden apreciar su contribución al logro de los objetivos de la unidad.
ROLES	Es una medida de la percepción que las personas tienen respecto a la claridad de sus respectivos papeles y desempeños.
INTEGRACIÓN	Es una medida del grado en que las personas sienten que su realización se da junto con la de la empresa.
COLABORACIÓN	Mide el grado en que las personas ayudan independientemente del área a la que reportan. Explora la percepción de los empleados respecto a la competencia en su equipo de trabajo y a la unidad en general.

ESTILO DE LIDERAZGO	Mide la percepción de los empleados respecto a la calidad y frecuencia de la delegación de sus funciones, el apoyo y empatía que muestra el jefe hacia ellos.
INNOVACIÓN Y CAMBIO	Es una medida de la percepción de los empleados sobre el énfasis y disponibilidad que existe en el equipo o unidad de trabajo hacia el cambio o desarrollo de nuevas ideas y enfoques para resolver problemas.
FACTORES HIGIÉNICOS	Explora la percepción que los empleados tienen respecto a: <ul style="list-style-type: none"> . Sueldo y prestaciones. . Status . Condiciones de trabajo.
MOTIVACIONALES	Mide la percepción que los empleados tienen respecto a: <ul style="list-style-type: none"> . El logro de su reconocimiento. . El trabajo en sí (Retador, innovador, trascendente). . La relevancia social de la empresa. . Oportunidades de crecimiento personal y profesional.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Mide la percepción que los empleados tienen sobre la calidad del recurso humano contratado, así como del nivel de apoyo a programas formales.

COMUNICACIÓN	Mide el grado de formalidad, oportunidad, cantidad y veracidad de la información, así como el efecto que produce en las personas la forma en que se llevan a cabo las comunicaciones.
"STRESS"	Es una medida de la percepción que los empleados tienen sobre la tensión y ansiedad provocada por el trabajo.
RESULTADOS	Es una medida del nivel de satisfacción que los empleados tienen como consecuencia del logro de sus fines.

CAPITULO VIII



VIII CUESTIONARIOS APLICADOS EN LA INDUSTRIA MEXICANA

Presento a continuación algunos cuestionarios aplicados en la Industria Mexicana, cabe recalcar que cada uno de ellos tiene un objetivo específico para cada empresa, y si se quisiera aplicar en alguna otra, se tendría que modificar dependiendo de las necesidades mismas de la organización.

Los cuestionarios presentados son:

- 1.- Teléfonos de México
- 2.- Peñoles
- 3.- Distribuidora y Comercializador DICO
- 4.- Hoteles Camino Real
- 5.- Bancreser
- 6.- Banco BCH

- 7.- Cuestionario aplicado por el Despacho Alanis Ugarte y Jimenez, S.A. de C.V. en diversas empresas e investigaciones de tesis.
 - Caso específico Centro Comercial del Magisterio Zacatenco en México, D.F.

- 8.- Cuestionario aplicado por el Despacho Sistemas Integrados de Calidad Total, S.C. en diversas empresas e investigaciones.
 - Casos específicos
 - . COPAMEX
 - . GRUPO APAL

- . GRUPO IDISA
 - . FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO
 - . GRUPO RADIOFÓNICO
- (Transcurso entre 1993 - 1995)

9.- Cuestionario aplicado por el Despacho Cardell y Asociados en diversas empresas.

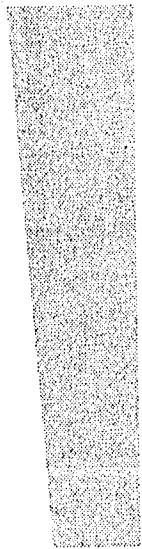
10.- Cuestionario diseñado por Department of Management College of Business Administration, San Diego State University.

- Casos específicos en México

- . PEMEX
- . GIGANTE
- . INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
- . CENTRAL DE INDUSTRIAS CISA
- . MEXIVAL BANPAIS

11.- Cuestionario tipo propuesto por Lic. Alejandro Valadez A. (3)

METODOLOGIA



DEFINICION DE LOS PROBLEMAS DEL PROYECTO

La situación que desencadenó el presente estudio, fue la conciencia de que no existen (o por lo menos no son accesibles) instrumentos de medición de clima organizacional que hayan sido aplicados en el ambiente laboral mexicano.

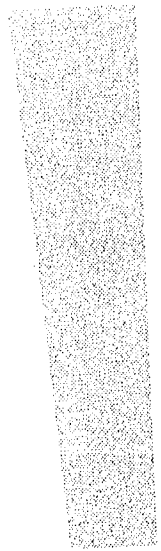
El objetivo que se plantea es presentar una serie de cuestionarios aplicados en diferentes organizaciones en México, y que han respondido a la necesidad general y específica que ha servido para tomar acciones en favor de la organización misma.

Las fuentes bibliográficas que fueron utilizadas, comprenden desde libros de consulta. general del área administrativa, psicología del trabajo, psicología general; estudios "tesis"; apuntes de seminarios y diplomado; así como parte de mi experiencia en las diversas empresas en las que he prestado mis servicios.

CUESTIONARIOS



TELMEX



OBJETIVO DEL CUESTIONARIO

Obtener información válida acerca de la forma en que percibes a la Empresa y tus condiciones de trabajo y con base en ella desarrollar acciones que ayuden a incrementar la productividad y satisfacción en el trabajo.

INFORMACION GENERAL

El cuestionario pretende obtener información de la Organización como un todo, por tanto tus resultados serán procesados estadísticamente a través de una computadora, lo cual asegura la confidencialidad de tus respuestas.

No se trata de un examen, pues no existen respuestas correctas o incorrectas, tu opinión personal es lo que cuenta.

Es importante que sepas que este cuestionario es completamente anónimo con el fin de que tus respuestas sean lo más francas y honestas, por lo que te pedimos no firmes ni anotes tu nombre en el cuestionario.

El cuestionario se divide en tres partes, en la primera se te piden algunos datos generales tales como: Sexo, Edad, Antigüedad, etc., éstos tienen como propósito conocer las opiniones y ambiente de trabajo de cada Unidad Organizacional y no persiguen identificar a la persona que responde.

La segunda parte contiene una serie de afirmaciones relativas a diversos aspectos relacionados con tu trabajo como: Misión, Estructura Organizacional, Recursos Humanos, entre otros, dónde se te pide que indiques tu opinión al respecto, además, al término de cada factor hay un espacio para que anotes cualquier comentario sobre el mismo.

Por último, en la tercera parte encontrarás un espacio abierto para cualquier comentario adicional relacionado con alguna pregunta, el cuestionario en sí o algún aspecto no incluido.

DATOS GENERALES

Recuerda que esta información es anónima y confidencial y que sólo se utilizará para conocer grupos o áreas. No firmes ni anotes tu nombre.

Marca con una equis (X) el número que corresponda a la información que se te pide:

MI SEXO ES

F	M
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MI EDAD ES:

Hasta 20 años	X
De más de 20 años hasta 25 años	1
De más de 25 años hasta 30 años	2
De más de 30 años hasta 40 años	3
De más de 40 años hasta 50 años	4
Más de 50 años	5
	6

MI MAXIMO GRADO DE ESCOLARIDAD ES:

Escolaridad básica (Primaria, Secundaria)	1
Subprofesional (Preparatoria, Comercial, Técnica)	2
Profesional	3
Postgrado (Maestría, Doctorado)	4

MI ANTIGUEDAD EN TELMEX ES:

Hasta 1 año	1
De más de 1 año hasta 5 años	2
De más de 5 años hasta 10 años	3
De más de 10 años hasta 20 años	4
De más de 20 años	5

MI NIVEL JERARQUICO ES:

Subdirector, Gerente que reporta a Subdirector o Director; Gerente Divisional; Subgerente o Gerente que reporta a Subdirector o a Gerente que a su vez reporta a Subdirector.	1
---	---

MI ANTIGUEDAD EN EL PUESTO ES:

Hasta 1 año	1
De más de 1 año hasta 5 años	2
De más de 5 años hasta 10 años	3
De más de 10 años hasta 20 años	4
De más de 20 años	5

Jefe de Departamento; Gerente de Área; puesto de apoyo (Asesores); y otros puestos con personal de confianza a mi cargo

	2
--	---

Otro puesto con personal sindicalizado a mi cargo.

	3
--	---

Otro puesto sin personal a mi cargo

	4
--	---

siglas

siglas

INSTRUCCIONES

1. Lee cuidadosamente cada una de las afirmaciones y toma el tiempo necesario antes de responder.
2. No consultes a tus compañeros de trabajo sobre cómo responder, es importante que tus opiniones sean personales.
3. Cada afirmación tiene cinco opciones de respuesta. Deberás subrayar aquella alternativa que refleje mejor tu opinión al respecto.

Ejemplo:

- Existe futuro para mí en Telemex.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	(X)	()	()	()

En el ejemplo la persona que respondió considera que tiene porvenir en la Empresa, tal vez no en su totalidad, ya que en tal caso habría subrayado la alternativa de Totalmente de Acuerdo.

4. En el supuesto de que ninguna alternativa refleje totalmente tu opinión, elige la que más se aproxime a ella, no dejes ninguna afirmación sin responder, ni subrayes más de una opción en cada caso.
5. Recuerda que al término de cada serie de preguntas relacionadas con un factor, encontrarás un espacio abierto para anotar tus comentarios al respecto.
6. Para efectos de este cuestionario, entenderemos por:

Objetivo: Resultado a alcanzar en un tiempo determinado para lograr la Misión.

Meta: Resultado parcial a alcanzar en un tiempo determinado para lograr el objetivo.

Grupo de trabajo: Esta constituido por las personas que reportan a un mismo Jefe, incluyendo al Jefe.

MISION

1. La misión o razón de ser de mi área de trabajo está definida:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

2. Conozco la misión o razón de ser de mi área de trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

3. Los objetivos a alcanzar en mi puesto están definidos:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

4. Conozco los objetivos de mi puesto:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

5. Participo en la definición de objetivos de mi puesto:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

6. Los objetivos de mi grupo de trabajo se cumplen en el tiempo establecido:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

7. Las metas de mi grupo de trabajo están definidas:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

8. Conozco las metas de mi grupo de trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

9. Participo en la definición de metas de mi grupo de trabajo en relación a mi puesto:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

10. Las metas de mi grupo de trabajo se cumplen en el tiempo establecido:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

11. En mi área contamos con programas de trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

12. Los programas de mi área se cumplen en el tiempo establecido:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

13. Los estándares de calidad de mi área de trabajo están definidos:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

14. Los estándares de calidad de mi área de trabajo son efectivos:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

15. En mi área de trabajo están definidos los índices de productividad:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

16. Los índices de productividad de mi área de trabajo son efectivos:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

17. Proporcionamos al usuario un servicio de calidad, cantidad y oportunidad:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

COMENTARIOS

ESTRUCTURA

18. La estructura organizacional de mi área de trabajo facilita el logro de mis objetivos:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

19. La estructura organizacional de mi área evoluciona de acuerdo a las necesidades de servicio:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

20. Tengo suficiente autoridad para llevar a cabo las responsabilidades que me asignen:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

21. Las funciones de mi puesto están definidas:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

22. Conozco las funciones de mi puesto:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

23. Realizo las funciones contenidas en mi puesto:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

24. El trabajo que realizo contribuye al logro de objetivos de mi área de manera significativa:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

25. Realizo muchas funciones que considero innecesarias:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

26. El trabajo que realizo me permite utilizar mi criterio e iniciativa:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

27. El trabajo que realizo me permite llevar a cabo diferentes actividades utilizando mis conocimientos y habilidades:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

28. El puesto que desempeño me proporciona considerables oportunidades de independencia y libertad sobre cómo hacer el trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

29. El puesto que desempeño me permite aprender:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

30. Conozco el producto final de mi trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

31. La cantidad de trabajo que tengo me obliga a disminuir su calidad:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

32. La carga de trabajo es equitativa entre las personas de mi área:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

33. Los insumos (productos, servicios, información) que requerimos de áreas internas para realizar el trabajo están definidos:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

34. Los insumos (productos, servicios, información) que requerimos de áreas externas para realizar el trabajo están definidos:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

35. Los insumos que recibimos en mi grupo de trabajo de áreas internas cuentan con calidad, cantidad y oportunidad:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

36. Los insumos que recibimos en mi grupo de trabajo de áreas externas cuentan con calidad y oportunidad:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

37. Los insumos que proporciona mi grupo a áreas internas cuentan con calidad, cantidad y oportunidad:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

38. Los insumos que proporciona mi grupo a áreas externas cuentan con calidad, cantidad y oportunidad:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

39. En mi área de trabajo existen mecanismos de información y coordinación para obtener los insumos que requerimos de áreas internas:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

40. En mi área de trabajo existen mecanismos de información y coordinación para obtener los insumos que requerimos de áreas externas:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

COMENTARIOS

SISTEMAS DE INFORMACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y CONTROL INTERNOS

41. En mi área de trabajo los sistemas de información y control están definidos:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

42. Los sistemas de información y control de mi área de trabajo son efectivos:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

43. En mi área los mecanismos de coordinación (juntas, entre otros) para realizar el trabajo están definidos:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

44. Los mecanismos de coordinación de mi área de trabajo son efectivos:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

45. Los procedimientos y métodos administrativos de mi área de trabajo están definidos:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

46. Los procedimientos y métodos administrativos de mi área de trabajo son efectivos:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

COMENTARIOS

TECNOLOGIA

47. Cuento con el equipo y herramientas para la realización de mi trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

48. El equipo y herramientas con que cuento para realizar mi trabajo son adecuadas:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

49. En mi área los métodos y procedimientos técnicos para realizar el trabajo están definidos:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

50. Los métodos y procedimientos técnicos de mi área de trabajo son efectivos:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

COMENTARIOS

RECURSOS HUMANOS

51. Las personas de mi área cuentan con los conocimientos técnicos requeridos para la realización del trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

52. Las personas de mi área cuentan con los conocimientos administrativos para la realización del trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

53. Las personas de mi área cuentan con las habilidades para la realización del trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

54. Recibi inducción al puesto:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

55. La capacitación que he recibido por parte de la Empresa me ha ayudado a mejorar mi trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

56. A mi jefe le preocupa sólo el trabajo y no toma en cuenta a las personas:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

57. Mi jefe promueve el trabajo en equipo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

58. Cuento con el apoyo de mi jefe para realizar mi trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

59. Existe comunicación efectiva con mi jefe:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

60. Mi jefe es equitativo con todas las personas de mi grupo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

61. Mi jefe me permite realizar mi trabajo con autonomía:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

62. Mi jefe me estimula para desarrollar trabajos de mayor responsabilidad:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

63. La información que me proporciona mi jefe para realizar mi trabajo es adecuada en cuanto a calidad, cantidad y oportunidad:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

64. Mi jefe se gana el respeto en el trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

65. Mi jefe dedica tiempo a mis asuntos de trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

66. Mi jefe cuenta con los conocimientos para la realización de su trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

67. La retroalimentación que recibo por parte de mi jefe acerca de cómo realizo mi trabajo es adecuada y oportuna:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

68. Participo en la definición de objetivos y metas de mi área de trabajo de acuerdo a lo que requiere el puesto:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

69. A las personas de mi área de trabajo se les involucra en el proceso de toma de decisiones:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

70. En mi área de trabajo se toman decisiones bien fundamentadas:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

71. Las decisiones que se toman en mi área de trabajo se respetan:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

72. Los problemas de mi área son resueltos antes de que hagan crisis:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

73. En mi área de trabajo hay ciertas decisiones que no se toman por no arriesgarse:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

74. Existe comunicación con mis compañeros de trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

75. Existe cooperación en mi grupo de trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

76. Las personas de mi grupo se comprometen en la solución de los problemas:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

77. En mi grupo cada quien trabaja por su lado sin interesar el trabajo de los demás:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

78. La competencia que hay entre las personas de mi grupo obstaculiza la realización del trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

79. Entre las personas de mi grupo existen desacuerdos que bloquean la realización del trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

80. Existen canales efectivos de comunicación entre los diferentes grupos de mi área:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

81. Existe cooperación entre los diferentes grupos de mi área:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

82. Las personas de los diversos grupos de mi área se comprometen en la solución de los problemas:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

83. En los diversos grupos de mi área cada quien trabaja por su lado sin importar el trabajo de los demás grupos:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

84. Entre los diversos grupos de mi área existen rivalidades y/o desacuerdos que entorpecen la realización del trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

85. Cuando realizo un buen trabajo recibo el reconocimiento adecuado:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

86. El trabajo que realizo es evaluado por mi jefe de manera objetiva:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

87. Las promociones en mi área de trabajo se dan por resultados:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

88. En mi área, en caso de alguna promoción se considera al personal interno:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

89. Cuento con el suficiente espacio físico para realizar mi trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

90. Cuento con el grado de privacidad que requiero en relación a la concentración y confidencialidad para desarrollar mi trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

91. Cuento con el mobiliario necesario (escritorio, sillas, archiveros, etc.), para realizar mi trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

92. Mi área de trabajo cuenta con las condiciones óptimas de iluminación, ventilación, y ruido:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

93. Mi área de trabajo reúne condiciones de mantenimiento y reparación continua del mobiliario:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

94. Mi área de trabajo cuenta con el mantenimiento de los servicios generales (baños, elevadores, luz, agua):

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

95. Existen condiciones de higiene en mi área de trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

96. Mi área de trabajo cuenta con medidas de seguridad (extinguidores, botiquines, salidas de emergencia) requeridas:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

97. Mi área de trabajo cuenta con medidas para evitar el nivel de riesgos y accidentes:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

98. El trabajo que realizo me satisface:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

99. Recibí por parte de la empresa una inducción institucional:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

100. Aprendo y me desarrollo como persona en el trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

101. Conozco hacia donde va la Empresa:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

102. Tengo buenas posibilidades de desarrollo en la Empresa:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

103. Mi estancia en Telmex ha satisfecho mis expectativas profesionales:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

104. Recomiendo a Telmex como un buen sitio para trabajar:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

105. Me siento orgulloso de trabajar en Telmex:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

106. Trabajar en Telmex me da seguridad:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

107. Trabajar en Telmex me da prestigio:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

COMENTARIOS

Si deseas anotar cualquier observación o comentario referente a los aspectos de la encuesta, utiliza este espacio.

PEÑOLES



ENCUESTA DE OPINION

Te invitamos a participar en ésta encuesta que te proporciona el medio para expresar lo que sientes y piensas sobre aspectos importantes de tu trabajo y Empresa.

Te agradecemos de antemano la sinceridad con que respondas este cuestionario, con tus respuestas obtendremos la información necesaria para hacer de **PEÑOLES**, un mejor grupo.

Recuerda que tus respuestas se procesarán en grupo y su manejo será absolutamente confidencial, ya que para la mejora de nuestro clima organizacional es más importante conocer las opiniones, que saber quiénes las externaron.

Te pedimos no compartas tus respuestas con tus compañeros para no influir en su opinión.

MUCHAS GRACIAS

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL CUESTIONARIO

1. Llena la hoja de información general.
2. Lee cuidadosamente cada pregunta del cuestionario y señala con una " X " en el paréntesis la opción que corresponda mejor a tu opinión.
3. Para cada pregunta existe una opción de respuesta con el apartado "**NO SE**". Esta opción sólo deberá ser elegida cuando verdaderamente corresponda a la realidad.
4. Te pedimos no hacer caso de los números que aparecen arriba de cada una de las cinco opciones de respuesta, los cuales se utilizan para procesamiento de datos.
5. No dejes ninguna pregunta sin contestar.

En las afirmaciones y preguntas de la encuesta encontrarás los siguientes términos que definiremos así:

JEFE: Es la persona a quien le reportas directamente, bien sea que se le denomine Supervisor, Jefe de Departamento, Superintendente; Gerente, Director de División, Director de Grupo, dentro de la Empresa del Grupo en que laboras.

DIRECCION: Se refiere al Director General, al Gerente General, Gerente de Unidad y al grupo integrado por sus colaboradores inmediatos.

INFORMACION GENERAL

Marca con una " X " en cada apartado el dato que corresponda.

Para llenar el Apartado III (Grupo / División) el coordinador de la realización de la encuesta te dará las indicaciones correspondientes.

SEXO.

- 1. () Masculino
- 3. () Femenino

II. ANTIGUEDAD EN EL GRUPO

- 1. () Menos de 1 año
- 3. () De 1 a 5 años
- 5. () De 6 a 10 años
- 7. () De 11 a 15 años
- 9. () Más de 16 años

III. GRUPO/DIVISION

- 1. () Minas
- 2. () Metales
- 3. () Químicos industriales
- 4. () Desarrollo
- 5. () Refractarios
- 6. () Jurídico y de Relaciones
- 7. () Logística y Abastecimientos
- 8. () Finanzas

IV. PUESTO

- 1. () Auxiliar, secretaria
- 2. () Técnico
- 3. () Profesionalista, Analista
- 4. () Supervisor
- 5. () Jefe de Departamento
- 6. () Gerente
- 7. () Director, Subdirector,

Subgrupo definido correspondiente por el Director o el Gerente General de Planta o Unidad.

* -----

* -----

* -----

V. EDAD

- 1. () Menos de 20 años
- 2. () Entre 21 y 30 años
- 3. () Entre 31 y 40 años
- 4. () Entre 41 y 50 años
- 5. () Entre 51 y 60 años
- 6. () Más de 60 años

1. SUPERVISION

Las relaciones entre mi jefe y sus subordinados son buenas.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

2. COMUNICACION

Cuando tengo un problema y no obtengo respuesta de mi jefe, puedo acudir a niveles superiores sin temer represalias.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

3. DELEGACION

Mi jefe me da la suficiente responsabilidad y autoridad para desarrollar mis procesos y mejorar mis productos.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

4. SUPERVISION

Mi jefe ignora los problemas de trabajo importantes en mi Departamento.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

5. APOYO

Mi jefe nos ayuda a mi y a mis compañeros a mejorar la calidad de nuestros productos.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

6. RECTITUD

Mi jefe es justo con nosotros.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

7. PARTICIPACION

Mi jefe solicita mis ideas y sugerencias para resolver problemas de trabajo.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

8. ACTIVIDADES - OBJETIVOS

Conozco bien las obligaciones y responsabilidades de mi puesto.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

9. MOTIVACION

Siento que existe reconocimiento cuando hago un buen trabajo

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

10. SUPERVISION

El trabajo que realiza mi jefe es efectivo

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

11. COLABORACION

Es muy difícil la cooperación y coordinación con clientes y proveedores internos.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

12. DELEGACION

La dirección otorga suficiente autoridad a los Gerentes.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

13. ORGANIZACION - CONTROL

Paso mucho tiempo llenando formas, reportes o controles que no sirven.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

14. PARTICIPACION

Las decisiones las toman las personas más cercanas a las áreas afectadas.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

15. COLABORACION

Mis compañeros no cooperan para elevar la calidad de nuestros productos.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

16. PRODUCTIVIDAD

Mi departamento está bien organizado y es eficiente.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

17. CAPACITACION

Recibi un buen entrenamiento para desempeñar mi trabajo actual.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

18. DESARROLLO

En la Empresa tengo la oportunidad para incrementar mis conocimientos y habilidades.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

19. CAPACITACION

Se entrena al personal para desempeñar un nuevo puesto.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

20. EVALUACION DE DESEMPEÑO

Conozco y entiendo el sistema con el que se mide mi desempeño en el trabajo.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

21. EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Mi jefe dedica tiempo suficiente para hablar conmigo sobre la evaluación de mi desempeño.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

22. PROMOCION.

Mi progreso en la Empresa depende más de quien me conoce que de mi desempeño en el trabajo.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

23. CARGAS DE TRABAJO

El volumen de trabajo que tengo me impide hacerlo con eficiencia y calidad.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

24. RELACIONES INTERPERSONALES

Existe un buen ambiente de trabajo en mi Departamento.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

25. DISTRIBUCION DE TRABAJO

La carga de trabajo se reparte en forma justa en el Departamento.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

26. SUPERVISION.

Siento excesiva presión en la supervisión de mi trabajo.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

27. ORGANIZACION.

Me asignan frecuentemente varias actividades y metas que interfieren unas con otras, haciendo difícil su cumplimiento.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

28. POLITICAS

En la empresa el trato es equitativo para todos los empleados.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

29. **CONDICIONES DE TRABAJO.**

No tengo el espacio, equipo, herramientas, etc., necesarios para cumplir con mis labores en forma eficiente.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

30. **CONDICIONES DE TRABAJO**

El mantenimiento general del mobiliario y equipo, así como la limpieza del área son buenos.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

31. **POLITICAS DE PERSONAL.**

Las vacantes se cubren con el personal interno y sólo se contratan solicitantes externos cuando no existen empleados adecuados para el puesto.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

32. **POLITICAS DE PERSONAL.**

No se toma en cuenta la capacidad, preparación y experiencia del personal para promoverlo.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

33. **PROGRESO.**

En ésta Empresa existen oportunidades de promoción.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

34. COMUNICACION.

La Dirección se esfuerza por conocer las opiniones y maneras de pensar de los empleados.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

35. COMUNICACION.

Mi jefe no me da la información necesaria para mejorar la calidad de mis productos.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

36. COMUNICACION.

Me siento satisfecho de la información que recibo de la Dirección sobre lo que pasa en la Empresa.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

37. COMUNICACION

Desconozco los objetivos y metas de nuestro Departamento, necesarias para mi trabajo.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

38. PARTICIPACION.

Participo en la fijación de objetivos y metas de mi puesto

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

39. PARTICIPACION.

No se toma en cuenta a las personas con conocimientos sobre un problema para tomar decisiones.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

40. CAMBIO - INNOVACION

A los empleados se nos alienta a ser creativos e innovadores (desarrollar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas).

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

41. SEGURIDAD DE TRABAJO.

La estabilidad (permanencia) de empleo en mi trabajo es mejor que en otras Empresas.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

42. POLITICAS DE AUMENTOS.

Mi desempeño en el trabajo no es importante para los aumentos de sueldo.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

43. SUELDOS Y PRESTACIONES.

Estoy bien pagado, de acuerdo con las funciones de mi puesto.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

44. PRESTACIONES.

El paquete de prestaciones que la empresa otorga es mejor que en otras Empresas.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

45. EQUIDAD.

Mi sueldo y prestaciones son parecidas a los de otros empleados de la Empresa con puestos similares al mío.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

46. COMPETITIVIDAD.

Mi sueldo y prestaciones son parecidos a los de puestos como el mío en otras Empresas.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

47. PRESTACIONES.

Conozco bien las prestaciones y beneficios que otorga la Empresa y cómo obtenerlos.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

48. SEGURIDAD DE EMPLEO.

La situación económica del país puede hacer que la empresa reduzca su personal.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

49. SATISFACCION.

Mi trabajo no me permite aprovechar satisfactoriamente mis conocimientos y habilidades.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

50. LOGROS.

El trabajo que realizo hace que me enfrente a retos y me da la oportunidad de obtener logros.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

Ahora te pedimos **REFLEXIONES** en lo que actualmente tiene para ti **MAYOR IMPORTANCIA**.

Piensa en tus deseos, metas, proyectos; valores individuales y familiares, y su relación con el trabajo.

Te pedimos ordenar del número 1 al 8 los factores que te presentamos a continuación. Al más importante para ti le asignarás el número 1, al siguiente el 2, etc., de forma que el número 8 corresponda al que menos importancia le des.

Recuerda: el factor más importante es aquel que produce la máxima satisfacción al conseguirlo y por él estar dispuesto a dejar la mayoría de las otras satisfacciones.

A fin de que puedas considerar mejor cada uno de los ocho factores a ordenar, te presentamos lo que se entiende por cada uno de ellos.

OPORTUNIDAD DE PROGRESAR:

Estar en el lugar donde haya probabilidades de obtener promociones de puesto a corto plazo

BUENAS RELACIONES CON COMPAÑEROS Y JEFE:

Trabajar donde prevalezca la aceptación, confianza y comprensión; donde estén dispuestos a dar y recibir apoyo y participar en actividades sociales fuera del trabajo.

SEGURIDAD DE PERMANECER EN EL EMPLEO:

Estar en el área o lugar donde se garantice la estabilidad de trabajo, es decir, que sea mínima la probabilidad de perder el empleo si uno está cumpliendo.

SUELDO JUSTO:

Que sea equitativo el sueldo al compararse con el de otros puestos parecidos en la Empresa, así como en puestos similares de otras Empresas. Que se valoren y recompensen los esfuerzos y resultados.

RECONOCIMIENTO Y PARTICIPACION:

Recibir con oportunidad de niveles superiores reconocimiento y elogio por un buen desempeño en el trabajo. Que por considerarlo competente soliciten su opinión e intervención en asuntos importantes de trabajo.

BUENAS PRESTACIONES:

Que el paquete de prestaciones que la empresa otorga represente un beneficio real para el empleado y su familia y sea competitivo.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Tener espacio, muebles, equipo; herramientas, etc., y condiciones óptimas de iluminación, ventilación, temperatura, y que el servicio de mantenimiento y limpieza sean buenos.

RETOS Y LOGROS PERSONALES EN EL TRABAJO:

Tener autonomía, libertad y responsabilidad por las funciones, tareas y solución de problemas para alcanzar metas difíciles. Situación donde se pueda incrementar o mantener el nivel de capacitación personal.

Ahora si te pedimos jerarquizar los siguientes 8 factores.

Recuerda: debes asignar el número 1 al factor más importante para tí y el número 8 al menos importante. No debes calificar 2 factores con el mismo número.

- () Oportunidad de progresar.
- () Buenas relaciones con compañeros.
- () Seguridad de permanecer en el empleo.
- () Sueldo justo.
- () Reconocimiento y participación.
- () Buenas prestaciones.
- () Condiciones de trabajo
- () Retos y logros personales en el trabajo.

Ahora te pedimos continúes respondiendo las últimas preguntas, teniendo en cuenta las indicaciones mencionadas en el instructivo para el uso del cuestionario.

51. POLITICAS GENERALES.

La rectitud y honradez tiene mucha importancia en mi Empresa.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

52. POLITICAS DE PERSONAL.

Las oportunidades de desarrollo son iguales para todos en la Empresa.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

53. COMUNICACION

Obtengo la información que necesito sobre políticas y procedimientos de la Empresa.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

54. IDENTIFICACION - INTEGRACION.

Yo recomiendo a mi empresa como un buen lugar para trabajar.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

55. EQUIDAD.

Si me separara de la Empresa creo que se me daría un trato justo.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

56. SATISFACCION.

Me gusta el trabajo que hago.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

57. INTEGRACION.

Me siento satisfecho en mi puesto actual.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

58. INTEGRACION.

Me siento satisfecho en mi Empresa.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

59. ENCUESTA DE OPINION.

Esta encuesta es una buena manera para que la Dirección conozca más de mis opiniones sobre la Empresa.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

60. ENCUESTA DE OPINION.

Creo que la Dirección dará importancia a los resultados de ésta encuesta.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

61. SEGURIDAD.

Las medidas de seguridad, prevención de riesgos y accidentes en mi área de trabajo son adecuadas.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

62. SEGURIDAD.

Las posibilidades de accidente en mi puesto son mínimas.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

63. IDENTIFICACION

La empresa cuenta con una buena imagen en la comunidad.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

64. CALIDAD.

La implantación de la Filosofía de Calidad será de beneficio para todos los que integramos el grupo.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

65. CALIDAD.

La Filosofía de Calidad me sirve para mejorar y / o facilitar mi trabajo.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

66. CALIDAD.

He podido establecer los medios que aseguren la calidad de mis productos.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

67. IDENTIFICACION.

Siento orgullo por pertenecer a esta Empresa.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

68. IDENTIFICACION.

Como Empresa estamos preparados para responder a las dificultades que se presentan.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

69. CONDICIONES DE TRABAJO.

El traslado a mi centro de trabajo me consume demasiado tiempo.

2	4	9	6	8
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

70. CONDICIONES DE TRABAJO.

El traslado a mi centro de trabajo me produce demasiada tensión.

1	3	9	5	7
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

AGRADECEMOS TU PARTICIPACION

Comentarios adicionales.

Si deseas, puedes utilizar el siguiente espacio para expresar tus comentarios y opiniones.

DICO



INSTRUCCIONES:

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer tu opinión acerca de nuestra Empresa, por lo que te solicitamos la contestes con sinceridad, no es necesario que pongas tu nombre.

Marca sólo una respuesta a las opciones que se te presentan.

OBJETIVOS

1. Cuando ingresaste a esta compañía se te explicó en que consistía tu trabajo.
a) Si b) Más o menos c) No
2. Se te ha informado cuáles son los objetivos generales de esta compañía.
a) Si b) Más o menos c) No
3. Actualmente tus funciones y responsabilidades están definidas
a) Si b) Más o menos c) No

ESTRUCTURA

4. Sabes como funciona la compañía y que es lo que hace cada departamento
a) Si b) Más o menos c) No
5. Se te ha informado CLARAMENTE quien es tu jefe inmediato.
a) Si b) Más o menos c) No
6. La mayor parte del tiempo tu carga de trabajo es exagerada
a) Si b) Más o menos c) No

MECANISMOS DE AYUDA

7. Para poder hacer bien tu trabajo cuentas con todo lo necesario (materiales, herramientas, papelería, etc.)
a) Si b) A veces c) No
8. Los otros departamentos o áreas con los que tienes que ver cooperan contigo
a) Si b) A veces c) No
9. Se te ha enseñado COMO hacer adecuadamente tu trabajo
a) Si b) Más o menos c) No

10. Aunque a todos nos gustaría ganar más dinero, piensas que tu sueldo está de acuerdo a tus funciones.

- a) Si b) Más o menos c) No

11. Crees que es accesible ascender a mejores puestos dentro de la compañía.

- a) Si b) Más o menos c) No

12. Los aumentos de sueldo son justos y equitativos

- a) Si b) Más o menos c) No

SOLO PARA QUIEN TIENE SUELDO VARIABLE

13. Te parece correcta la forma en que se calcula tu sueldo variable

- a) Si b) Más o menos c) No

CLIMA DE TRABAJO

14. Te gusta el ambiente de trabajo que existe en la compañía

- a) Si b) A veces c) No

15. Existen fricciones con personas de otros departamentos

- a) Si b) A veces c) No

16. Te llevas bien con los demás compañeros de tu departamento

- a) Si b) A veces c) No

LIDERAZGO

17. Tu jefe está al pendiente de ti y te apoya para que hagas un buen trabajo

- a) Si b) A veces c) No

18. Tu jefe solicita tu opinión y/o escucha tus ideas

- a) Si b) A veces c) No

19. El trato de tu jefe es respetuoso y justo

- a) Si b) A veces c) No

Si deseas expresar algún comentario extra, anótalo en el siguiente espacio.

**HOTELES CAMINO
REAL**



INTRODUCCION

El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer las distintas opiniones e ideas, que como empleado, tienes respecto de tu ambiente de trabajo dentro de este hotel.

No pongas tu nombre ni tu firma: Todo aquello que expreses en este cuestionario será confidencial.

En caso de que tengas alguna duda al responderlo, levanta la mano y la persona encargada del grupo tratará de resolverla inmediatamente.

Por favor, al terminar de contestar todas las preguntas del cuestionario, deposítalo tú mismo en la urna que se ha dispuesto para tal efecto.

Tu opinión es importante.

Tu respuesta debe confirmar o negar la validez de las distintas afirmaciones enlistadas a continuación.

1.- Me siento muy contento de trabajar en este hotel.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

2.- Las relaciones de trabajo en este hotel se dan en un ambiente de respeto.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

3.- Me gusta mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

4.- Mi jefe directo tiene una buena relación de trabajo con nosotros.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

5.- Mi jefe y yo platicamos sobre los distintos aspectos que afectan mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

6.- Tengo posibilidades de progresar en este hotel.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

7.- El hotel se preocupa por mejorar los ingresos económicos de sus empleados.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

8.- Tengo el equipo y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

9.- Trabajar en este hotel me hace sentir importante.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

10.- En el hotel existen buenas relaciones de trabajo entre compañeros.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

11.- En el hotel existen buenas relaciones de trabajo entre departamentos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

12.- En el hotel existen buenas relaciones de trabajo entre los gerentes.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

13.- Mi trabajo es importante para el funcionamiento de mi departamento.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

14.- Mi jefe directo me da instrucciones claras sobre mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

15.- Yo sé claramente qué opina mi jefe sobre mi desempeño en mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

16.- Mientras haga bien mi trabajo, puedo sentirme seguro de que seguiré trabajando en este hotel.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

17.- Las prestaciones (Aguinaldo, Reparto de Utilidades, Vacaciones, etc.) que otorga el hotel son adecuadas si se comparan con las que dan otros hoteles en esta ciudad.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

18.- El lugar donde trabajo está bien ventilado.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

19.- El lugar donde trabajo está bien iluminado.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

20.- El lugar donde trabajo tiene buena temperatura.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

21.- En general las condiciones físicas de mi lugar de trabajo son buenas.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

22.- Me siento parte importante del hotel.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

23.- Mi jefe inmediato ayuda a mantener un buen ambiente de trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

24.- En mi departamento se promueve que todos realicemos el trabajo muy bien.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

25.- Cuando hago bien mi trabajo mi jefe me felicita.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

26.- Cuando cambian la forma de hacer el trabajo, me avisan a tiempo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

27.- El hotel se preocupa por preparar bien a su personal.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

28.- El sueldo de los empleados que trabajamos en este hotel es justo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

29.- Mi horario de trabajo es suficiente para terminar mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

30.- Conozco bien cómo se hace mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

31.- Siento que trabajar en un hotel afiliado a Westin Hotels & Resorts me da prestigio.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

32.- Cuando mi jefe me llama la atención lo hace con justicia.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

33.- Cuando mi jefe me llama la atención lo hace con respeto.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

34.- Cuando entré a trabajar a este hotel, asistí al curso de inducción.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

35.- Mi sueldo es justo comparado con el que reciben otros compañeros con puestos parecidos al mío.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

36.- El ambiente general de trabajo entre el personal del hotel es cordial.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

37.- Creo que este hotel es el mejor de la ciudad.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

38.- Recibo ayuda de mis compañeros de trabajo cuando la solicito.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

39.- Se me brinda la oportunidad de hacer sugerencias para mejorar el trabajo de mi departamento.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

40.- Recibo información para mi trabajo a través del programa "QS" ("Quiero Saber").

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

41.- Recibo información para mi trabajo en la revista del hotel.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

42.- Recibo información para mi trabajo en los tableros de avisos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

43.- Recibo información para mi trabajo a través de memorándums.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

44.- Recibo información para mi trabajo en juntas o reuniones.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

45.- En el hotel me dan capacitación para hacer mejor mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

46.- El sueldo que recibo es el adecuado por el trabajo que hago.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

47.- A veces tengo problemas para realizar mi trabajo porque no me ayudan cuando lo solicito.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

48.- Frecuentemente me dan instrucciones contradictorias sobre cómo hacer mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

49.- En el hotel toman en cuenta los resultados de mi trabajo para aumentarme el sueldo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

50.- En este hotel hay mucho favoritismo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

51.- Si me ofrecieran un trabajo igual, con el mismo sueldo, en otra parte, lo aceptaría.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

52.- Quisiera cambiarme de departamento porque no me siento a gusto en el mío.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

53.- Mi jefe directo atiende oportunamente las necesidades de mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

54.- Frecuentemente recibo chismes y rumores relacionados con el trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

55.- En el hotel es justa la manera en que aumentan los sueldos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

56.- En el hotel la manera de subir de puesto es justa.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

57.- El hotel se preocupa por el bienestar de sus empleados.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

58.- A veces tengo problemas para realizar mi trabajo porque no me dan los materiales que necesito.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

59.- Creo que la información de este cuestionario servirá para mejorar las condiciones de trabajo en el hotel.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

60.- Creo que nos comunicarán los resultados de esta encuesta.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

61.- En realidad lo que el hotel considera más importante es (escoge las 5 que creas que son más importantes y numéralas. El 1 es importante, el 2 es un poco más importante.

_____ Servicio de gran calidad	_____ Contar con el mejor personal
_____ Que se cumpla con el trabajo	_____ Ser el mejor hotel
_____ Satisfacer las necesidades del huésped	_____ Otros (especificar cuáles).

62.- Si yo quisiera tener éxito en este hotel tendría que (escoge las 5 que creas que son más importantes, igual que la pregunta anterior):

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Terminar el trabajo a tiempo | <input type="checkbox"/> Trabajar horas extras |
| <input type="checkbox"/> Ser honrado | <input type="checkbox"/> Tener "influencias" |
| <input type="checkbox"/> Dar un excelente servicio | <input type="checkbox"/> Estar bien preparado |
| <input type="checkbox"/> Tener antigüedad | <input type="checkbox"/> Ser amable con los huéspedes |
| <input type="checkbox"/> Cumplir órdenes | <input type="checkbox"/> Hacer que los huéspedes se sientan a gusto |
| <input type="checkbox"/> Tener buena presentación | <input type="checkbox"/> Otros (especificar cuales) |
| <input type="checkbox"/> Tener muy buena relación con mi jefe | _____ |
| <input type="checkbox"/> "Hacer equipo" con mis compañeros | _____ |
| <input type="checkbox"/> Terminar el trabajo bien | _____ |

63.- ¿Cuál es la misión principal del hotel?

64.- ¿Qué diferencias positivas encuentras entre este hotel y otros que conozcas?

65.- ¿Qué diferencias negativas encuentras entre este hotel y otros que conozcas?

66.- Marca por favor la división a la que perteneces:

- Alimentos y bebidas
- Cuartos
- Mantenimiento
- Recursos humanos
- Contraloría
- Ventas
- Administración

67.- Pertenecesco al nivel:

- Gerencia
- Jefe de departamento
- Supervisor
- Empleado

68.- Tengo personal que me reporta

SI

NO

69.- Mi edad se encuentra entre los:

- 15 y 20 años
- 21 y 35 años
- 36 y 40 años
- 41 y 45 años
- 46 y 50 años
- más de 50 años

70.- Llevo trabajando en este hotel entre:

1 mes y 1 año

1 y 5 años

5 y 10 años

10 y 15 años

más de 15 años

71.- Llevo trabajando para hoteles Camino Real entre:

1 mes y 1 año

1 y 5 años

5 y 10 años

10 y 15 años

más de 15 años

72.- Soy empleado sindicalizado

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACION

BANCRESER



ENCUESTA OPINION

Hace seis meses se aplicó entre el personal de Bancreser una encuesta de opinión que proporcionó a la Dirección General información muy valiosa respecto al ambiente de trabajo existente en la institución, misma que le fue de gran utilidad para tomar decisiones en beneficio de todos nosotros. Con objeto de dar seguimiento a esta importante labor y poder así investigar los posibles cambios o reforzamientos de opinión en relación a los temas de la encuesta, se está aplicando nuevamente el cuestionario a una muestra representativa del personal, para lo cual usted fue seleccionado al azar. Mucho le agradeceremos que conteste con sinceridad las preguntas que aparecen a continuación. Su opinión permitirá la identificación de fortalezas, debilidades, problemas y opciones de solución para mejorar, con la participación de todos, nuestra productividad, eficiencia y condiciones de trabajo.

COMO CONTESTAR EL CUESTIONARIO

- 1.- **NO ESCRIBA SU NOMBRE.** El objeto de que esta encuesta sea anónima es con el fin de que usted se sienta con libertad de expresar con sinceridad su opinión. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, únicamente solicitamos su opinión sobre el Banco y el trabajo que usted realiza. Los cuestionarios serán destruidos después de que hayan sido procesadas y tabuladas las respuestas.
- 2.- Lea usted cuidadosamente cada pregunta y respóndala de manera que refleje lo más cercanamente su opinión.
- 3.- En la mayoría de los casos, se le pedirá que responda marcando con una "X" el paréntesis de la afirmación que más se acerque a su manera de pensar.

EJEMPLO:

México tiene mucho petróleo estoy:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Otro ejemplo:

¿Trabaja usted en la Banca?

SI	1
NO	2

Los números que corresponden a cada opción han sido asignados exclusivamente con el propósito de facilitar la captura de datos **NO PARA CALIFICAR LA RESPUESTA.**

En otras preguntas, deberá usted escribir sus respuestas. Por favor **USE LETRA CLARA** y de ser posible, **LETRA DE MOLDE.**

4.- Por favor no escriba en las secciones del cuestionario donde se encuentren las siguientes inscripciones:

Cuestionario No.

--	--	--

Col.

7 8 9

EJEMPLO ^ω

Col. X

5.- Si tiene cualquier duda de interpretación en alguna pregunta del cuestionario, por favor no la conteste.

6.- Después de contestar el cuestionario, por favor entréguelo a la persona que se lo proporcionó:

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Cuestionario No.

Col. 1 a 5
Col. 6

BLANCO
UNO (1)

7	8	9

**NO ESCRIBA EN
ESTA PARTE** "M"



Por favor llene los siguientes datos:
Marque un solo espacio en cada caso.

Tipo de función:

Col. 10 _____

Funcionarios
(Directores/Subdirectores) 4

Personal operativo con contacto
publico en sucursales (Cajeras, etc.) 3

Personal de Promoción
(Valores, Fondos, etc.) 2

Administrativo Oficinas 1

Plaza en la que trabaja:

Col. 11 _____

D.F. 5

GUADALAJARA 4

MONTERREY 3

CHIHUAHUA 2

TIJUANA 1

Antigüedad en la Institución:

Col. 12 _____

Menos de 6 meses 6

6 meses a 5 años 5

5 años a 10 años 4

10 años a 15 años	3
15 años a 25 años	2
más de 25 años	1

Nivel Organizacional:

Director/Subdirector	5
Gerencia/Subgerencia	4
Jefe Dpto./Supervisor	3
Analista	2
Auxiliar	1

Col. 13 _____

Sexo:

Masculino	2
Femenino	1

Col. 14 _____

1.- Pienso que en los últimos seis meses, la eficiencia del personal de la institución ha:

Aumentado considerablemente	5	Col. 15 _____
Aumentado	4	
Permanecido igual	3	
Disminuido	2	
Disminuido considerablemente	1	

2.- A un año de su nacionalización, la banca ha contribuido a acelerar el desarrollo económico de nuestro país:

Totalmente de acuerdo	5	Col. 16 _____
De acuerdo	4	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
En desacuerdo	2	
Totalmente en desacuerdo	1	

3.- Durante los últimos meses los rumores dentro de Banco:

Han aumentado mucho	5	Col. 17 _____
Han aumentado poco	4	
Ni han aumentado ni han disminuido	3	
Han disminuido algo	2	
Han disminuido mucho	1	

4.- Los rumores que he oído con más frecuencia son los siguientes:

_____	Col. 18 _____
_____	Col. 19 _____
_____	Col. 20 _____
_____	Col. 21 _____
_____	Col. 22 _____
_____	Col. 23 _____

5.- Las relaciones de trabajo que mi departamento tiene con otras áreas y departamentos del Banco son:

Muy buenas	5	Col. 24 _____
Buenas	4	
Ni buenas ni malas	3	
Malas	2	
Muy malas	1	

6.- Pienso que a raíz de la nacionalización bancaria, mis oportunidades de promoción dentro de Bancreser son:

Mucho mayores	5	Col. 25 _____
Mayores	4	
Iguales	3	
Menores	2	
Mucho menores	1	

7.- Pienso que en materia de ambiente de trabajo Bancreser, comparado con otras Instituciones Bancarias, tiene una imagen:

Muy positiva	5	Col. 26 _____
Positiva	4	
Ni positiva ni negativa	3	
Negativa	2	
Muy negativa	1	

8.- Considero que mi jefe inmediato es una persona capacitada para ejercer su puesto con eficiencia:

Totalmente de acuerdo	5	Col. 27 _____
De acuerdo	4	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
En desacuerdo	2	
Totalmente en desacuerdo	1	

9.- En mi opinión, las utilidades de Bancreser comparadas con las obtenidas en años anteriores, serán:

Muy superiores	5	Col. 28 _____
Superiores	4	
Iguales	3	
Inferiores	2	
Muy inferiores	1	

10.- El Sindicato está contribuyendo a mejorar la situación en general de los empleados de Bancreser:

Totalmente de acuerdo	5	Col. 29 _____
De acuerdo	4	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
En desacuerdo	2	
Totalmente en desacuerdo	1	

11.- En mi opinión, los tres principales logros del Sindicato de Bancreser han sido:

_____	Col. 31 _____
_____	Col. 32 _____
_____	Col. 33 _____
_____	Col. 34 _____
_____	Col. 35 _____

12.- Las condiciones físicas del lugar donde trabajo me parecen: (Anota sólo una)

Muy adecuadas	5	Col. 36 _____
Adecuadas	4	
Ni adecuadas ni inadecuadas	3	
Inadecuadas	2	
Muy inadecuadas	1	

13.- Bancreser no toma en cuenta la opinión de sus empleados. Estoy:

Totalmente de acuerdo	5	Col. 37 _____
De acuerdo	4	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
En desacuerdo	2	
Totalmente en desacuerdo	1	

14.- Bancreser se preocupa por remunerar justamente el trabajo de su personal. Estoy:

Totalmente de acuerdo	5	Col. 38 _____
De acuerdo	4	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
En desacuerdo	2	
Totalmente en desacuerdo	1	

15.- En mi opinión, los ascensos en Bancreser son ganados por méritos personales en el trabajo y no por parentesco, amistad, influencia política o compadrazgo, Estoy:

Totalmente de acuerdo	5	Col. 39 _____
De acuerdo	4	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
En desacuerdo	2	
Totalmente en desacuerdo	1	

16.- Si otra empresa me ofreciera un puesto y un sueldo similares a los que tengo actualmente:

Lo aceptaría de inmediato	5	Col. 40 _____
Lo consideraría seriamente	4	
Me daría lo mismo	3	
Difícilmente lo aceptaría	2	
Lo rechazaría de inmediato	1	

17.- ¿Por qué?

_____	Col. 41 _____
_____	Col. 42 _____
_____	Col. 43 _____
_____	Col. 44 _____
_____	Col. 45 _____
_____	Col. 46 _____

18.- Considero que el Servicio Médico que proporciona la Institución a su personal es:

Excelente	5	Col. 47 _____
Bueno	4	
Regular	3	
Malo	2	
Pésimo	1	

19.- En mi opinión, los directivos en general de Bancreser tienen la experiencia y la capacidad necesaria para hacer progresar a la institución.

Totalmente de acuerdo	5	Col. 48 _____
De acuerdo	4	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
En desacuerdo	2	
Totalmente en desacuerdo	1	

20.- Generalmente me entero de lo que sucede en la Institución a través de (por favor asigne a cada opción el grado de importancia que le corresponde, según su opinión): siendo el 1° el más importante y el 8° el menos importante.

	<u>1°</u>	<u>2°</u>	<u>3°</u>	<u>4°</u>	<u>5°</u>	<u>6°</u>	<u>7°</u>	<u>8°</u>	
Mi jefe inmediato	1	2	3	4	5	6	7	8	Col. 49 _____
Mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	Col. 50 _____
Revista "Panorama Bancreser"	1	2	3	4	5	6	7	8	Col. 51 _____
Circulares	1	2	3	4	5	6	7	8	Col. 52 _____
Tableros de aviso	1	2	3	4	5	6	7	8	Col. 53 _____
Rumores	1	2	3	4	5	6	7	8	Col. 54 _____
No estoy enterado	1	2	3	4	5	6	7	8	Col. 55 _____
Otro(s) (anotar cual)	1	2	3	4	5	6	7	8	Col. 56 _____

21.- Considero que los medio de comunicación del Banco con sus empleados, actualmente existentes son:

Suficientes	2	Col. 57 _____
Insuficientes	1	

22.- Respecto a los medios de comunicación del Banco con sus empleados, creo que son:

Adecuados	2	Col. 58 _____
Inadecuados	1	

23.- En relación con otras Instituciones similares, las prestaciones que ofrece Bancreser a su personal son:

Muy superiores	5	Col. 59 _____
Superiores	4	
Están al mismo nivel	3	
Inferiores	2	
Muy inferiores	1	

24.- La seguridad de conservar mi empleo que me proporciona la situación actual de la Banca, comparada con la que tenía antes de la nacionalización, es:

Mucho mayor	5	Col. 60 _____
Mayor	4	
La misma que antes	3	
Menor	2	
Mucho menor	1	

25.- Siento que mi jefe sabe evaluar mi desempeño y reconocer mis aciertos.

Totalmente de acuerdo	5	Col. 61 _____
De acuerdo	4	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
En desacuerdo	2	
Totalmente en desacuerdo	1	

26.- El que yo sea un servidor público me tiene:

Muy satisfecho	5	Col. 62 _____
Satisfecho	4	
Ni satisfecho ni insatisfecho	3	
Insatisfecho	2	
Muy insatisfecho	1	

27.- En opinión de mis amigos y conocidos, la banca nacionalizada se ha convertido en un organismo burocrático.

Totalmente de acuerdo	5	Col. 63 _____
De acuerdo	4	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
En desacuerdo	2	
Totalmente en desacuerdo	1	

28.- En lo personal, comparto esta opinión de mis amigos y conocidos.

Si	1	Col. 64 _____
No	2	

29.- Considero que los medios de comunicación adicionales a los ya existentes que podrían establecerse en el Banco son:

_____	Col. 65 _____
_____	Col. 66 _____
_____	Col. 67 _____
_____	Col. 68 _____
_____	Col. 69 _____
_____	Col. 70 _____

30.- En relación con la remuneración que ofrecen otras Instituciones similares. Bancreser está:

Muy por encima	5	Col. 71 _____
Por encima	4	
Al mismo nivel	3	
Por debajo	2	
Muy por debajo	1	

31.- Yo le recomendaría a mis amigos que entrarán a trabajar a Bancreser.

Totalmente de acuerdo	5	Col. 72 _____
De Acuerdo	4	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
En desacuerdo	2	
Totalmente en desacuerdo	1	

32.- Considero que en los últimos seis meses el Servicio Médico de Bancroser ha:

Mejorado notablemente	5	Col. 73 _____
Mejorado	4	
Permanecido igual	3	
Empeorado	2	
Empeorado notablemente	1	

33.- Pienso que en los últimos seis meses el ambiente de trabajo en la Institución ha: (Anotar solo una)

Mejorado mucho	5	Col. 74 _____
Mejorado algo	4	
Ni ha mejorado ni ha empeorado	3	
Empeorado algo	2	
Empeorado mucho	1	

34.- Los aspectos que creo que han mejorado en los últimos seis meses son:

_____	Col. 75 _____
_____	Col. 76 _____
_____	Col. 77 _____
_____	Col. 78 _____
_____	Col. 79 _____
_____	Col. 80 _____

NO ESCRIBA EN ESTA PARTE

}	Col. 1 a 5	BLANCO
	Col. 6	DOS (2)
}	Questionario No.	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	Col.	7 8 9

35.- Las causas a las que atribuyo el que hayan mejorado son:

_____	Col. 10 _____
_____	Col. 11 _____
_____	Col. 12 _____
_____	Col. 13 _____
_____	Col. 14 _____
_____	Col. 15 _____

36.- Los aspectos que creo que han empeorado más en los últimos seis meses son:

_____	Col. 16 _____
_____	Col. 17 _____
_____	Col. 18 _____
_____	Col. 19 _____
_____	Col. 20 _____
_____	Col. 21 _____

37.- Las causas a las que atribuyo el que hayan empeorado son:

_____	Col. 10 _____
_____	Col. 11 _____
_____	Col. 12 _____
_____	Col. 13 _____
_____	Col. 14 _____
_____	Col. 15 _____

38.- Las oportunidades que me ofrece Bancreser para Capacitarme y desarrollarme en mi trabajo son:

Muy amplias	5	Col. 28 _____
Amplias	4	
Ni amplias ni reducidas	3	
Reducidas	2	
Muy reducidas	1	

39.- El boletín informativo "Panorama Bancreser" esta cumpliendo con su objetivo de darnos a conocer las cosas importantes que suceden en la Institución. Estoy:

Totalmente de acuerdo	5	Col. 29 _____
De acuerdo	4	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
En desacuerdo	2	
Totalmente en desacuerdo	1	

40.- La presentación de "Panorama Bancreser" es:

Muy atractiva	5	Col. 30 _____
Atractiva	4	
Regular	3	
Poco atractiva	2	
Muy poco atractiva	1	

41.- En general los artículos que publica "Panorama Bancreser" me parecen:

Muy interesantes	5	Col. 31 _____
Interesantes	4	
Regulares	3	
Poco interesantes	2	
Muy poco interesantes	1	

42.- Pienso que en las instituciones bancarias los sindicatos:

Son muy necesarios	5	Col. 32 _____
Son necesarios	4	
Da lo mismo que estén o no	3	
Son innecesarios	2	
Son totalmente innecesarios	1	

43.- En los últimos seis meses, mi motivación personal hacia el trabajo ha:

Aumentado mucho	5	Col. 33 _____
Aumentado	4	
Permanecido igual	3	
Disminuido	2	
Disminuido mucho	1	

44.- ¿Por qué?

_____	Col. 34 _____
_____	Col. 35 _____
_____	Col. 36 _____
_____	Col. 39 _____
_____	Col. 40 _____
_____	Col. 41 _____

45.- Conozco los planes y programas de capacitación que nos ofrece Bancreser.

Si	2	Col. 42 _____
No	1	

46.- Generalmente me entero de los planes y programas de capacitación a través de:

_____	Col. 43 _____
_____	Col. 44 _____
_____	Col. 45 _____
_____	Col. 46 _____
_____	Col. 47 _____
_____	Col. 48 _____

47.- A un año de su nacionalización, la banca está contribuyendo a distribuir más equivalentemente la riqueza:

Totalmente de acuerdo	5	Col. 49 _____
De acuerdo	4	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
En desacuerdo	2	
Totalmente en desacuerdo	1	

48.- La comunicación con mi jefe inmediato me tiene:

Muy satisfecho	5	Col. 50 _____
Satisfecho	4	
Ni satisfecho ni insatisfecho	3	
Insatisfecho	2	
Muy insatisfecho	1	

49.- En general los cursos y seminarios que he tomado por parte de Bancreser:

Me han interesado mucho y los He podido aplicar en mi trabajo.	3	Col. 51 _____
Me han interesado mucho pero, no los he encontrado aplicables a mi trabajo.	2	
No me han interesado.	1	

50.- Si su respuesta es "No me han interesado" por favor explique ¿Por qué?

_____	Col. 52 _____
_____	Col. 53 _____
_____	Col. 54 _____
_____	Col. 55 _____
_____	Col. 56 _____
_____	Col. 57 _____
_____	Col. 58 _____

51.- En mi opinión, la calidad de los servicios que el banco presta al público, en los últimos seis meses ha:

Mejorado sensiblemente	5	Col. 59 _____
Mejorado	4	
Está igual	3	
Empeorado	2	
Empeorado sensiblemente	1	

52.- Creo que las causas principales de esto son las siguientes:

_____	Col. 60 _____
_____	Col. 61 _____
_____	Col. 62 _____
_____	Col. 63 _____
_____	Col. 64 _____
_____	Col. 65 _____
_____	Col. 66 _____

53.- Estoy dispuesto a participar activamente para evitar que Bancreser se "burocratice".

Si	2	Col. 67 _____
No	1	

54.- Las acciones que sugiero para que Bancroser no se "burocratice" son:

_____	Col. 68 _____
_____	Col. 69 _____
_____	Col. 70 _____
_____	Col. 71 _____
_____	Col. 72 _____
_____	Col. 73 _____
_____	Col. 74 _____

55.- En general, comparando al sector público con el privado, creo que:

El sector público es mucho mejor para trabajar que el privado.	5	Col. 75 _____
El sector público es mejor para trabajar que el privado.	4	
Son iguales.	3	
El sector público es peor para trabajar que el privado.	2	
El sector público es mucho peor para trabajar que el privado.	1	

56.- ¿Por qué?

_____	Col. 76 _____
_____	Col. 77 _____
_____	Col. 78 _____
_____	Col. 79 _____
_____	Col. 80 _____

NO ESCRIBA EN ESTA PARTE

}	Col. 1 a 5	BLANCO						
	Col. 6		TRES (3)					
}	Questionario No.	<table border="1" style="display: inline-table; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> </tr> </table>				7	8	9
7	8	9						
	Col.							

57.- Ser empleado de Bancreser:

Me hace sentir muy orgulloso	5	Col. 10 _____
Me enorgullece	4	
Me es indiferente	3	
No me enorgullece	2	
No me enorgullece nada	1	

58.- Las instalaciones con que cuenta la institución para capacitar a su personal me parecen:

Muy adecuadas	5	Col. 11 _____
Adecuadas	4	
Ni adecuadas ni inadecuadas	3	
Inadecuadas	2	
Muy inadecuadas	1	

59.- El principal obstáculo que se me ha presentado para asistir a los cursos de capacitación es:

_____	Col. 12 _____
_____	Col. 13 _____
_____	Col. 14 _____
_____	Col. 15 _____
_____	Col. 16 _____
_____	Col. 17 _____
_____	Col. 18 _____

60.- Mis principales inquietudes en este momento en relación a mi trabajo, son las siguientes:

_____	Col. 19 _____
_____	Col. 20 _____
_____	Col. 21 _____
_____	Col. 22 _____
_____	Col. 23 _____
_____	Col. 24 _____
_____	Col. 25 _____

61.- Mis principales expectativas a futuro en relación a mi trabajo, son las siguientes:

_____	Col. 26 _____
_____	Col. 27 _____
_____	Col. 28 _____
_____	Col. 29 _____
_____	Col. 30 _____
_____	Col. 31 _____
_____	Col. 32 _____

62.- Tengo suficiente información sobre la forma en que está organizado el Banco en general y los objetivos y funciones de sus principales áreas:

Totalmente de acuerdo	5	Col. 33 _____
De acuerdo	4	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
En desacuerdo	2	
Totalmente en desacuerdo	1	

63.- En su opinión ¿Cuáles son, en orden de importancia los objetivos de Bancreser:

_____	Col. 34 _____
_____	Col. 35 _____
_____	Col. 36 _____
_____	Col. 37 _____
_____	Col. 38 _____
_____	Col. 39 _____
_____	Col. 40 _____

64.- Si usted desea enviarle algún mensaje a nuestro Director General, le suplicamos utilizar el siguiente espacio con la garantía de que le será entregado a él personalmente.

_____	Col. 41 _____
_____	Col. 42 _____
_____	Col. 43 _____
_____	Col. 44 _____
_____	Col. 45 _____
_____	Col. 46 _____
_____	Col. 47 _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

B C H



**ENCUESTA DE INVESTIGACION DE CLIMA LABORAL
PARA EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS DE:**

BANCO BCH

INSTRUCTIVO:

- 1.- La presente encuesta tiene como finalidad, el conocer su opinión acerca de diversos aspectos que atañen sus condiciones de trabajo y que se pretenden mejorar en un futuro, en la medida de lo posible.
- 2.- Esta encuesta es completamente confidencial. No escriba su nombre.
- 3.- No se trata de un examen, por lo que la única respuesta correcta es su opinión sincera y veraz.
- 4.- Para responder la encuesta, se cuenta con una escala de frecuencia que fluctuara entre siempre, frecuentemente, casi nunca y nunca, de las cuales usted debe elegir solo una, la que a su juicio considere debe responder.
- 5.- Procure contestar todas las preguntas llenando cada espacio que considere corresponde a la respuesta deseada, sólo deje en blanco los espacios de las preguntas que no se adecuen a su situación personal.
- 6.- Recuerde que existe un espacio abierto después de cada factor para sus comentarios adicionales.
- 7.- Esta encuesta debe responderse de la manera más espontánea posible.
- 8.- Sólo con su participación honesta y franca se logrará el cambio.

INFORMACION GENERAL

EDAD:

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| 1.- Hasta 25 años | <input type="checkbox"/> | 3.- De 36 a 45 años | <input type="checkbox"/> |
| 2.- De 26 a 35 años | <input type="checkbox"/> | 4.- Más de 45 años | <input type="checkbox"/> |

ESCOLARIDAD:

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| 1.- Primaria/Secundaria | <input type="checkbox"/> | 3.- Profesional | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Preparatoria/Comercio | <input type="checkbox"/> | 4.- Postgrado/Doctorado Maestría. | <input type="checkbox"/> |

NIVEL JERARQUICO:

- | | | | |
|---|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1.- Director, Subdirector
Ejecutivo, Subdirector | <input type="checkbox"/> | 3.- Subgerente, Coordinador | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Gerente de Area, Gerente | <input type="checkbox"/> | 4.- Puestos de Apoyo. | <input type="checkbox"/> |

ANTIGÜEDAD EN BANCO BCH:

- | | | | |
|----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1.- Hasta 1 año | <input type="checkbox"/> | 3.- Más de 3 años a 6 | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Más de 1 año a 3 | <input type="checkbox"/> | 4.- Más de 6 años | <input type="checkbox"/> |

TIPO DE PUESTO:

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| 1.- Sindicalizado | <input type="checkbox"/> |
| 2.- De confianza | <input type="checkbox"/> |

SEXO:

- | | |
|---------------|--------------------------|
| 1.- Masculino | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Femenino | <input type="checkbox"/> |

FACTOR I "FLUJO DE COMUNICACIÓN"

1.- En mi área de trabajo se llevan a cabo juntas y reuniones para definir objetivos, disipar dudas y dar a conocer información relevante de BCH.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

2.- La información que recibo de mi jefe inmediato para realizar mi trabajo es clara y completa.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

3.- Mi trabajo no es perjudicado por el retraso de información proveniente de otras áreas.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

4.- Considero que los medios de información como circulares, avisos, convocatorias, etc. que la institución emite, verdaderamente informan.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

5.- Mi jefe me proporciona información clara y completa de cambios trascendentes, logros y avances de BCH.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

6.- Mucha de la información de indole institucional que debíamos conocer, nos llega a través de los jefes inmediatos.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

7.- No existen dudas que provocan Incertidumbre, debido a la falta de información de la situación real y actual de la institución.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

8.- La revista interna me parece interesante, completa y oportuna.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

9.- Mi jefe toma en cuenta las opiniones y sugerencias de sus subordinados para realizar su trabajo.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

10.- La Institución toma en cuenta las sugerencias y opiniones de los empleados.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

11.- Se me ha informado clara y oportunamente de la situación real que prevalece actualmente en BCH.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

12.- En mi grupo de trabajo existe una comunicación franca y abierta.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

13.- Tenemos acceso en cualquier momento a la comunicación directa con los principales directivos de BCH.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

14.- Las actitudes que existen en los jefes de mi área, no bloquean la comunicación abierta con ellos.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

15.- La comunicación entre los miembros de mi área de trabajo ha generado un clima de confianza..

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

COMENTARIOS ADICIONALES:

FACTOR II "IDENTIDAD CORPORATIVA"

1.- BCH va creciendo y desarrollándose conforme a las necesidades que exige el país.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

2.- Me siento orgulloso de trabajar en BCH.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

3.- Conozco las metas y objetivos de BCH.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

4.- Me siento parte importante de BCH.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

5.- Mis objetivos como persona y como profesionalista se cumplen en BCH.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

6.- Siento seguro mi trabajo en BCH.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

7.- Conozco la forma de ser y los principios fundamentales que tiene la Dirección General de BCH.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

8.- Tengo plena confianza en que la actual Dirección lo hará crecer y consolidarse.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

9.- Siento un gran compromiso para lograr mayor productividad y competitividad.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

10.- Los cambios que se han venido dando en la Institución en los últimos meses, incrementan mi confianza en su futuro.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

11.- Los directivos de mi área me inspiran confianza y seguridad.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

12.- Mi jefe inmediato se comporta con gran compromiso y entrega en BCH.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

13.- Tengo claro y por escrito la misión fundamental de BCH hacia su personal, sus clientes y su país.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

14.- La institución reconoce y premia el esfuerzo de cada uno de sus integrantes.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

15.- Conozco la realidad actual de BCH.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

COMENTARIOS ADICIONALES:

FACTOR III "EFECTIVIDAD ESTRUCTURAL"

1.- No existen retrasos en cuanto al cumplimiento de las metas establecidas en mi área de trabajo.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

2.- Conozco por escrito la descripción y funciones de mi puesto.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

3.- Conozco adonde va y qué genera el resultado final de mi trabajo.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

4.- El trabajo que realizo me permite utilizar mi criterio e iniciativa.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

5.- Considero en general que mi área de trabajo es efectiva y da resultados trascendentes.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

6.- La calidad, cantidad y oportunidad del servicio que le damos al cliente es bueno.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

7.- La cantidad de trabajo es equitativa entre las personas de mi grupo de trabajo.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

8.- Cuento con la suficiente autoridad para llevar a cabo las responsabilidades que me asignan.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

9.- Cuento con mecanismos de control que me permiten saber si estoy haciendo bien o mal mi trabajo.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

10.- Las cargas de trabajo no impiden realizarlo con la suficiente calidad.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

11.- Las funciones de mi puesto no son rutinarias ni monótonas.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

12.- En BCH se busca a los clientes y no se espera a que lleguen.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

13.- Considero que mi jornada de trabajo es adecuada y suficiente por ello se aprovecha productivamente.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

14.- En mi área de trabajo cada quien está en el puesto adecuado.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

15.- La evaluación del desempeño que se realiza en BCH es justa y objetiva.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

16.- En mi área de trabajo existen problemas debido a que las decisiones son muy lentas e imprecisas.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

17.- En mi área de trabajo cada integrante tiene claramente definidas sus funciones y sus responsabilidades.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

18.- Las decisiones que se toman en mi área de trabajo se respetan.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

19.- De acuerdo a mis características, considero que estoy en el puesto adecuado.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

20.- Me he dado cuenta que cada grupo que integra mi área de trabajo (Gerencias o Coordinaciones), se interesa por alcanzar objetivos comunes.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

COMENTARIOS ADICIONALES:

FACTOR IV "COMPENSACIONES"

1.- El sueldo correspondiente a mi puesto comparado con puestos similares en otros bancos es equivalente.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

2.- Mi sueldo es acorde a las responsabilidades que tengo.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

3.- La Institución fija los sueldos de manera justa y objetiva a cada sueldo.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

4.- Si se me presentara una oportunidad de trabajo en otro lado con ingresos y circunstancias parecidas a las que tengo, no aceptaría.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

5.- El servicio y atención que he recibido del personal que maneja prestaciones ha sido adecuado.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

6.- Los trámites para el otorgamiento de prestaciones son rápidos y efectivos.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

7.- Las prestaciones que brinda la institución son equiparables a las de otras instituciones similares.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

8.- Si no fuera por los préstamos que tengo actualmente en BCH me iría.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

9.- El servicio médico que otorga la Institución es adecuado y eficiente.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

10.- Me gusta asistir a los eventos culturales que promueve la Institución.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

11.- Los trámites para la obtención de créditos por concepto de prestaciones son rápidos y sencillos.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

COMENTARIOS ADICIONALES:

FACTOR V "CONDUCTA INTERGRUPAL"

1.- La relación con los compañeros de mi área de trabajo es cordial y amistosa.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

2.- Considero que en mi unidad de trabajo nos sentimos importantes dentro de toda la Institución.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

3.- En cuestiones de trabajo, mi relación con personas de otras áreas de BCH está claramente definida.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

4.- Entre los compañeros del área no existen fricciones y desacuerdos que bloqueen la realización del trabajo.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

5.- En mi área de trabajo no se promueven chismes del trabajo.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

6.- En los diversos grupos que conforman mi área de trabajo, cada quien efectúa sus labores, interesándose en cooperar con los demás.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

7.- Cuando tengo sobrecargas de trabajo recibo ayuda de mis compañeros.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

8.- En mi área de trabajo me siento apreciado y valorado.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

9.- En mi área de trabajo los problemas o conflictos se analizan de tal manera que se resuelven eficientemente.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

10.- En mi área de trabajo no existen compañeros conflictivos.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

11.- Mi jefe no crea ni promueve conflictos en mi área de trabajo.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

12.- No existen intereses personales de los jefes de mi área que obstaculizan la realización del trabajo y el logro de objetivos.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

13.- Cuando existen situaciones inciertas, complejas o ambiguas se toma en cuenta la opinión de todo el grupo.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

14.- Mi jefe promueve el trabajo en equipo.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

15.- En mi equipo de trabajo estamos conscientes del impacto que produce nuestro trabajo en las demás áreas de la institución.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

16.- En mi área se encuentran bien definidos los papeles y personalidades de todos los grupos que la integran.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

17.- En mi área se encuentran bien estipuladas las reglas, procedimientos y la conducta que se requiere de los miembros que la componen.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

COMENTARIOS ADICIONALES:

FACTOR VI "IDONEIDAD TECNOLÓGICA"

1.- Siento que BCH va al ritmo con el desarrollo tecnológico de otras Instituciones similares.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

2.- Considero que BCH se encuentra actualizado respecto a la capacitación y desarrollo tecnológico para poder ser una Institución competitiva a nivel nacional.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

3.- Me siento motivado para actualizarme en nuevos sistemas y productos bancarios.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

4.- Cuento con las instalaciones y equipo necesario para realizar mi trabajo.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

5.- Cuento con la privacidad y espacio suficiente que requiero para realizar mi trabajo eficazmente.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

6.- El mobiliario con el que cuento es funcional.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

7.- Los servicios adicionales (pasillos, elevadores, escaleras, luz, etc), son funcionales.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

8.- Las condiciones de higiene e iluminación son adecuadas.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

9.- Opino que ha sido un gran esfuerzo e inversión de BCH el adquirir equipo cada vez más avanzado tecnológicamente.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

10.- Mi jefe cuenta con gran actualización técnica para realizar su trabajo.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

11.- El proceso de automatización de BCH va a la par con la modernización de sus instalaciones.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

12.- En mi área de trabajo se han implementado nuevas técnicas para el desempeño de las tareas.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

COMENTARIOS ADICIONALES:

FACTOR VII "CAPACITACION Y DESARROLLO"

1.- La institución cuenta con cursos de capacitación actualizados e interesantes.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

2.- He recibido cursos de capacitación que me han ayudado a realizar mejor mi trabajo.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

3.- Considero que mi preparación administrativa es bastante adecuada.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

4.- Considero que mi preparación para trabajar en equipo es buena.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

5.- Considero que mi capacidad de venta de ideas o servicios y de negociar es suficiente.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

6.- Necesito cursos de capacitación que me actualicen y preparen para mi trabajo.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

7.- Las promociones en mi área de trabajo se dan por resultados, no por favoritismos.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

8.- Cuando existe alguna vacante en mi área de trabajo se toma en cuenta en primer lugar al personal de ella para ocuparlo.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

9.- La Institución ofrece buenas oportunidades de desarrollo.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

10.- La comisión mixta de escalafón funciona con transparencia y honestidad.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

11.- Recibí una inducción adecuada por parte de la Institución cuando ingresé a ella.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

12.- Las oportunidades de promoción que tengo son buenas.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

13.- En la Institución se reconoce el esfuerzo de quien da mejores resultados.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

COMENTARIOS ADICIONALES:

FACTOR VIII "INFLUENCIA DIRECTIVA"

1.- Siento libertad para tomar decisiones necesarias para trabajar, ya que existe una buena delegación de autoridad.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

2.- En mi área de trabajo mis jefes exigen y promueven un alto grado de calidad.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

3.- Mi jefe no promueve favoritismos.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

4.- Entre mi jefe y yo existe cordialidad, colaboración y respeto.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

5.- Mi jefe está más orientado a obtener altos resultados que a sus intereses personales.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

6.- Siento plena confianza de acercarme a mi jefe para decirle mis inconformidades y problemas de trabajo.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

7.- Seguimos a nuestro jefe por sus cualidades personales, no por la autoridad que confiere su puesto.

1.- Siempre 3.- Casi nunca
2.- Frecuentemente 4.- Nunca

8.- Mi jefe conoce bien su puesto.

1.- Siempre 3.- Casi nunca
2.- Frecuentemente 4.- Nunca

9.- Mi jefe orienta y corrige los errores que se cometen.

1.- Siempre 3.- Casi nunca
2.- Frecuentemente 4.- Nunca

10.- Mi jefe me hace saber que tan bien o mal realizo mi trabajo.

1.- Siempre 3.- Casi nunca
2.- Frecuentemente 4.- Nunca

11.- Mi jefe dedica el tiempo necesario para analizar y evaluar mi trabajo.

1.- Siempre 3.- Casi nunca
2.- Frecuentemente 4.- Nunca

12.- Mi jefe despierta y promueve mis expectativas de desarrollo.

1.- Siempre 3.- Casi nunca
2.- Frecuentemente 4.- Nunca

13.- Admiro y aprecio a mi jefe.

1.- Siempre 3.- Casi nunca
2.- Frecuentemente 4.- Nunca

14.- Mi jefe nos comunica lo que espera de nosotros.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

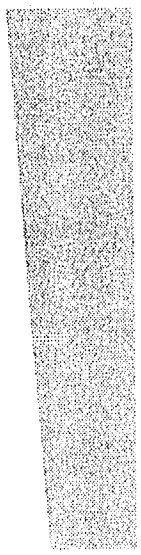
15.- Existe más interés de mi jefe por que el trabajo se realice que preocupación por el bienestar de sus subordinados.

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 1.- Siempre | <input type="checkbox"/> | 3.- Casi nunca | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | 4.- Nunca | <input type="checkbox"/> |

COMENTARIOS ADICIONALES:

GRACIAS POR SU PARTICIPACION

**DESPACHO ALANIS
UGARTE Y JIMENEZ**



OBJETIVO DEL CUESTIONARIO

Obtener información válida, acerca de la forma en que el personal percibe a la institución en la que labora, a fin de conocer el clima de trabajo que existe en la misma.

INSTRUCCIONES PARA CONTESTARLO:

- No escriba su nombre.
- Conteste todas las preguntas con la mayor honestidad posible.
- Cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta, seleccione la que más se acerque a su percepción y señálela con una "X".
- Utilice lápiz para contestarlo.
- No deje ninguna pregunta sin contestar.
- Si tiene alguna duda respecto a cualquier pregunta, no dude en aclararla con el entrevistador encargado.

El presente cuestionario pretende obtener información de la organización como un todo, a través de la percepción de los individuos, por ello deberá contestarse en forma anónima. Es personal y la información confidencial. En la medida en que proporcione información válida y honesta, mayores serán los resultados que se obtengan.

GUÍA DE ENTREVISTA D.C.O.

TEMA:

I.- Estructura de la organización

	No en absoluto	Si pero desconocidos	Se están dando a conocer	Se conocen y son vigentes
Hay objetivos				
- Generales				
- Departamentales				
Hay políticas?				
- Generales				
- Departamentales				

Hay manuales de organización?

No en absoluto Si pero desconocidos Se están dando a conocer Se conocen y son vigentes

- Cuentan con organigramas

- Establecen líneas de autoridad

- Definen funciones

Hay instructivos de procedimiento?

- Escritos
- Por costumbre

TEMA:

II.- **Comunicación formal**

Hay reuniones de trabajo de?

No en absoluto Espora- dicamente Regular mente siempre

- Dirección/Gerencia General

- Mandos medios superiores

- Resto del personal

Se usan adecuadamente?

No en absoluto Espora- dicamente Regular mente siempre

- Oficios
- Circulares
- Memorándum
- Tableros
- Formas Impresas
- Reportes

Hay instructivos de procedimiento?

No en absoluto Esporádicamente Regularmente siempre

- Cuando?
- Cómo?
- Con quien?

Recibes información para el desempeño del trabajo?

No en absoluto Esporádicamente Regularmente siempre

- Qué necesitas
- Con oportunidad

TEMA:

III.- **Comunicación informal**

Hay un ambiente de chismes?

No nunca Esporádicamente Frecuentemente siempre

- En general
- En otros departamentos
- En mi departamento
- Sólo entre ciertas personas

Hay un ambiente de compañerismo?

No nunca Esporádicamente Frecuentemente siempre

- En general
- En otros departamentos
- En mi departamento
- Sólo entre ciertas personas

Hay grupos reconocidos de "amigos" en ...?

No nunca Esporádicamente Frecuentemente siempre

- La Institución en general
- Otros departamentos
- En mi departamento

Se usa la comunicación informal para transmitir situaciones que desearían ser formales?

No nunca Esporádicamente Frecuentemente siempre

- En general
- En otros departamentos
- En mi departamento
- Sólo en casos aislados

Se usa la comunicación para ...?

No nunca Esporádicamente Frecuentemente siempre

- Crítica destructiva
- Poltiquería (por poder)
- Construir, aportar
- Integrar

TEMA:

IV.- Liderazgo

Respecto a los canales de autoridad

Totalmente en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo

- Se conocen
- Se respetan

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los jefes				
- Persiguen metas específicas				
- Lo comunican oportunamente				

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sabes tu que las decisiones las toman?				
- Los jefes respectivos				
- Los que no son jefes inmediatos				
- El personal las toma sobre la marcha				

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En esta Institución como base para tomar las decisiones se da más importancia?				
- Las personas				
- Los resultados				

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En las decisiones se toma en cuenta únicamente?				
- Al jefe				
- Al personal				

TEMA:

V.- Relaciones interpersonales

En términos generales como puede considerarse la relación entre las personas de la Institución?

	Pésimo	Regular	Buena	Excelente
- Amistosa				
- Humanamente fría (sólo de trabajo)				
- De otro tipo				

Las relaciones entre las personas de la empresa son:

	Pésimo	Regular	Buena	Excelente
- En general				
- En mi departamento				

El conocimiento entre las personas es:

	Pésimo	Regular	Buena	Excelente
- Entre jefes y demás personal				
- Entre personas de tu mismo nivel				

TEMA:

VI.- Relaciones Intergrupales

- Hay grupos de trabajo bien integrados en la empresa?

- Área administrativa si () no ()
- Encargado de departamentos si () no ()
- Ventas si () no ()
- Limpieza si () no ()

- Sientes que hay choques entre estos grupos?

si () no ()

En caso afirmativo:

- Consideras el manejo de los conflictos como:

Adecuado () inadecuado ()

- Te gustaría que las personas de la empresa formaran un grupo sólido?

si () no ()

En caso afirmativo:

- Cual de los siguientes medios te gustaría que se usara? ()
- Natural: Solamente lo indispensable y sin ayuda ()
- Facilitado: Con algo de ayuda para encontrarse ()
- Forzado: Por medio de la autoridad, obligadamente ()
- Amistoso: Siendo todos amigos, conociéndose ()
- Otros: _____

TEMA:

VII.- Motivación

Cómo sientes cada uno de los siguientes aspectos?

	No existe	Incipiente	Inadecuado	Adecuado
- Sueldos				
- Prestaciones				
- Horarios de trabajo				
- Seguridad en puesto				
- Seguridad en la empresa				
- Amor a la camiseta				
- Reconocimiento de resultados				
- Oportunidades de desarrollo				
- Ayudas para mejorar				
- Felicidad en el trabajo				

Desde tu punto de vista:

- Hay justicia en la institución? si () no ()
- En tu departamento? si () no ()

Qué es lo que más te gusta actualmente de la Institución?
(numera en orden progresivo, espontáneamente del 1 al 5)

- Su gente ()
- Sus sistemas ()
- Su ambiente ()
- Sus sueldos ()
- Otros ()

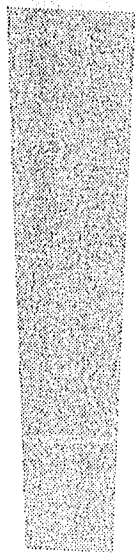
TEMA:

VIII.- Imagen

Favor de dar tu opinión

	Pésimo	Regular	Bueno	Excelente
- Cómo ve el público a tu institución				
- Qué imagen tiene para tí?				
-Cuál es la opinión de la gente respecto a la compañía a la que perteneces?				
-Cuál es tu opinión al respecto?				
-Cuál es la opinión del personal respecto a la institución?				

**DESPACHO SISTEMAS
INTEGRADOS DE
CALIDAD TOTAL**



ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (VERSIÓN I)

SISTEMA DE DIRECCIÓN

El conocimiento que tengo de la visión, misión y filosofía de la empresa me resulta:

1.1. incompleto

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 completo

De acuerdo a las prácticas diarias en la empresa, nuestra orientación es hacia el cliente final.

1.2. falso

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 cierto

El perfil que tiene la empresa (su estructura, sus procesos, los productos o servicios que presta a sus clientes, etc.) me es:

1.3 desconocido

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 conocido

La información que se tiene acerca de las metas y objetivos generales en la empresa es:

1.4 insuficiente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 suficiente

En la empresa no existen procedimientos , o estos no se encuentran actualizados

1.5 cierto

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 falso

En la empresa se invierte poco o nada en instalaciones, adecuaciones y seguridad para el bienestar de su personal.

1.6 cierto

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 falso

Creo que los organigramas en la empresa no existen o están desactualizados

1.7 cierto

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 falso

De acuerdo a mi percepción, en la empresa existen o están desactualizados.

1.8 cierto

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 falso

De acuerdo a mi percepción, en la empresa existen islas de poder o feudos entre los departamentos.

1.9 autocrático

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 participativo

Considero que en la empresa el estilo de liderazgo es:

1.10 inoportuna

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 oportuna

1.11 nada sistemática

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 sistemática

La información que obtengo en relación a los acuerdos de trabajo me resulta:

1.12 inadecuada

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 adecuada

El período de inducción (integración inicial al puesto) que se realiza en la empresa considero que es:

1.13 insuficiente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 suficiente

En mi caso personal, la capacitación y el adiestramiento que he recibido en la empresa es:

1.14 nada útil para desarrollar bien mi trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 muy útil para desarrollar bien mi trabajo

Yo creo que el compañerismo que se da entre el personal fuera de la empresa es:

1.15 desagradable

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 agradable

El sueldo que me pagan en la empresa lo considero:

1.16 bajo comparado con el de otros que tienen responsabilidad similar dentro de la empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

alto comparado con el de otros que tienen responsabilidad similar dentro de la empresa

1.17 bajo comparado con el de otros que tienen responsabilidad similar dentro de la empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

alto comparado con el de otros que tienen responsabilidad similar dentro de la empresa

Siento yo que el interés de la empresa por mejorar el nivel de sueldo y el paquete de prestaciones para su personal es:

1.18 bajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

alto

En lo personal, considero que mi conocimiento de las prestaciones a que tengo derecho y de su forma de funcionar es:

1.19 incompleto

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

completo

En mi opinión la evaluación del desempeño que se utiliza para revisar los avances de mi trabajo es:

1.20 inadecuada

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

adecuada

Creo que el sistema de reclutamiento que se utiliza en la empresa es:

1.21 inadecuada

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

adecuada

De acuerdo a las prácticas diarias en la empresa, el cuerpo directivo les interesa más la CALIDAD que la CANTIDAD.

1.22 falso

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

cierto

De acuerdo a la filosofía de la empresa, mi departamento está realmente comprometido con la CALIDAD TOTAL.

1.23 falso

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 cierto

Yo creo que el compromiso real del Grupo Directivo para el logro de metas y objetivos de la empresa es en general

1.24 débil

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 fuerte

Los objetivos y metas que tiene mi departamento me son:

1.25 nada claros

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 muy claros

El puesto que tengo en la empresa, cuenta con la descripción del puesto y la misma está actualizada.

1.26 no

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 si

Respecto al título del puesto que desempeño en la empresa, creo que este representa:

1.27 mal lo que hago

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 bien lo que hago

El conocimiento que tengo sobre los planes de la empresa, que afectan directamente mi desempeño en el trabajo es:

1.28 incompleto

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 completo

Los servicios que presta la empresa para mi bienestar (orden y limpieza, baños, eventos sociales y deportivos, etc.) son:

1.29 inadecuados

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 adecuados

1.30 De la siguiente lista; señale con una X cinco de los valores que a su juicio son los más importantes en la organización.

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Respeto y dignidad a la persona | <input type="checkbox"/> | Desarrollo personal | <input type="checkbox"/> |
| Desarrollo profesional | <input type="checkbox"/> | Comunicación franca y abierta | <input type="checkbox"/> |
| La responsabilidad y la confianza | <input type="checkbox"/> | La Calidad Total | <input type="checkbox"/> |
| El compromiso | <input type="checkbox"/> | La participación y cooperación | <input type="checkbox"/> |
| Ética | <input type="checkbox"/> | El servicio a nuestros clientes | <input type="checkbox"/> |
| El trabajo en equipo | <input type="checkbox"/> | La austeridad | <input type="checkbox"/> |
| Creatividad | <input type="checkbox"/> | La persistencia | <input type="checkbox"/> |
| Lealtad | <input type="checkbox"/> | La productividad | <input type="checkbox"/> |

SISTEMA DE TRABAJO

a) Comunicación

Me informan a tiempo de los cambios que afectan mi trabajo y es completa la información.

2.1 nunca

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 siempre

La información que obtengo de otros departamentos para realizar bien mi trabajo me resulta

2.2 insuficiente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 suficiente

La comunicación que tengo con mi jefe para desarrollar bien mi trabajo me resulta

2.3 cerrada

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 abierta
2.4 confusa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 clara

El modo y la manera en que mi jefe me comunica o me da las ordenes para hacer mi trabajo es:

2.5 desagradable

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 agradable

La información que recibo de la empresa sobre ascensos, movimientos de personal, temas de interés general, etc. es:

2.6 inadecuada

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 adecuada

Creo que el conocimiento que tiene la empresa de mis necesidades y deseos personales es:

2.7 incompleto

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 completo

b) Políticas y Normas

Son claras y entendidas las políticas que se implantan en la empresa

2.8 no

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 si

Siento que las reglas, políticas y procedimientos que existen en la empresa facilitan el desarrollo de mi trabajo.

2.9 nunca

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 siempre

En lo que a mi respecta, creo que las políticas de personal como enfermedad, ausencias, vacaciones y prestaciones que da la empresa son:

2.10 inadecuadas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 adecuadas

Que tan congruente es, que el Grupo Directivo cumpla las reglas igual que los empleados.

2.11 nunca

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 siempre

c) Cooperación y Coordinación

Según mi percepción, la disposición a cooperar que existe entre los diferentes departamentos de la empresa es:

2.12 poca

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 mucha

Me gusta la manera en que el grupo directivo toma decisiones y resuelve problemas.

2.13 no

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 si

En la empresa la toma de decisiones se da en el nivel en donde se tiene la información respecto al problema

2.14 nunca

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 siempre

Creo que la coordinación de las actividades de esta empresa hechas por el Grupo Directivo es:

2.15 incorrecta

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 correcta

Yo siento que mi departamento trabaja como un solo equipo.

2.16 no

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 si

d) Imagen y reconocimiento entre compañeros

La capacidad técnica (conocimiento del trabajo) de mis compañeros de trabajo la considero.

2.17 incompleta

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 completa

El conocimiento y manejo de las relaciones humanas de mis compañeros de trabajo es:

2.18 malo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 bueno

Creo que el reconocimiento y recompensa que se da en la empresa por realizar bien su trabajo es:

2.19 inadecuado

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 adecuado

Como te gustaría:

El Grupo Directivo esta sumamente comprometido a alcanzar los objetivos de la empresa con éxito.

2.20 falso

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 cierto

e) Ejecución y Evaluación

Me gusta saber lo que piensa mi jefe sobre mi trabajo

2.21 no

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 si

Considero que el desempeño en mi trabajo es más importante que la antigüedad que tengo en la empresa.

2.22 falso

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 cierto

El tiempo que dedica mi jefe para discutir sobre la realización de mi trabajo es:

2.23 insuficiente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 suficiente

En la forma como se evalúa el trabajo en la empresa, realmente se reconoce el esfuerzo que se realiza

2.24 nunca

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 siempre

Creo que el grado de participación que tengo en mi departamento para la toma de decisiones es:

2.25 bajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 alto

En general creo que en esta empresa se trabaja.

2.26 a disgusto

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 a gusto

f) Reputación.

Siento que la reputación que tiene la empresa ante su entorno social y económico es:

2.27 mala

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 buena

La imagen que representa la empresa ante nuestros clientes y proveedores es:

2.28 mala

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 buena

Realmente creo que la reputación que tiene mi departamento dentro de la organización es:

2.29 mala

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 buena

Considero que el respeto que se da entre el personal dentro de la empresa es:

2.30 poco

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 mucho

g) Supervisión y Liderazgo

Mi inmediato superior me da confianza para consultarle problemas personales

2.31 nunca

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 siempre

La libertad que tengo para actuar en el desarrollo de mi o de un trabajo es:

2.32 insuficiente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 suficiente

Creo que mi inmediato superior recibe ideas y aunque difieren de las tuyas

2.33 no las considera

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 las considera

Cuando presento una queja o reclamación a mi jefe inmediato, el generalmente.

2.34 no la atiende

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 la atiende
2.35 no la resuelve

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 la resuelve

Para mí, que el jefe es conocedor de lo que ordena:

2.36 nunca

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 siempre

h) El trabajo en sí mismo

Creo que estoy lo suficientemente capacitado para realizar correctamente mi trabajo

2.37 falso

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 cierto

Al realizar mi trabajo actualmente en la empresa me siento

2.38 insatisfecho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 satisfecho

En esta empresa tengo la oportunidad de hacer uso de mis habilidades y conocimientos.

2.39 nunca

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 siempre

Tomando todas las cosas en conjunto, como lugar para trabajar yo calificaría a mi empresa como:

2.40 mala

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 buena

i) Capacitación y Desarrollo

En la empresa existen oportunidades de capacitación y desarrollo para ocupar mejores puestos.

2.41 falso

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 cierto

El trabajo que realizo actualmente, es acorde a mi carrera profesional y desarrollo de la misma.

2.42 no se relaciona

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 si se relaciona

Siento que la capacitación que he recibido va de acuerdo con el trabajo que realizo.

2.43 falso

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 cierto

Me gusta que me digan acerca de mis limitaciones y de recibir la oportunidad de conocer más.

2.44 nunca

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 siempre

La manera en que mi jefe entrena y desarrolla a su personal es:

2.45 incorrecta

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 correcta

j) Condiciones de trabajo

Las condiciones físicas del lugar de trabajo (temperatura, luz, ventilación, etc.) son:

2.46 inadecuadas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 adecuadas

Las condiciones de seguridad en el área donde desempeño mi trabajo son:

2.47 malas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 buenas

Considero que el ambiente social o de trabajo que prevalece en la empresa es:

2.48 desagradable

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 agradable

Estoy de acuerdo con el horario de trabajo en la empresa:

2.49 no

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 si

Cual propone:

Los materiales y equipos de que dispongo para hacer mi trabajo son:

2.50 inadecuados

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 adecuados

SISTEMA DE VIDA

Mis objetivos personales van de acuerdo al trabajo que realizo en la empresa:

3.1 no

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 si

3.2 Cuales serían las circunstancias por las que dejaría la empresa:
Señale con una cruz, las cuatro principales razones.

Mejor sueldo	<input type="text"/>	Un trato personal más agradable	<input type="text"/>
Un mejor puesto	<input type="text"/>	Por un mejor ambiente de trabajo	<input type="text"/>
Problemas con mi jefe	<input type="text"/>	Una empresa que proyecte mejores perspectivas	<input type="text"/>
Mayores retos	<input type="text"/>	Problemas con los compañeros	<input type="text"/>

Mi sueldo (incluyendo prestaciones), tomando en cuenta el trabajo que realizo, me resulta:

3.3 insatisfactorio

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 satisfactorio

En la empresa existe inestabilidad en los puestos, o uno no está seguro de conservar el puesto.

3.4 cierto

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 falso

Creo que la capacitación que he obtenido ha ayudado a mejorar mi trabajo.

3.5 falso

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 cierto

La opinión que tiene mi familia para continuar dentro de la empresa es:

3.6 mala

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 buena

El trabajo que actualmente desarrollo permite superarme.

3.7 poco

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 mucho

La claridad con que percibo mi desarrollo personal y profesional en la empresa es:

3.8 baja

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 alta

En general las oportunidades de promoción para tener mejores puestos dentro de la empresa son:

3.9 malas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

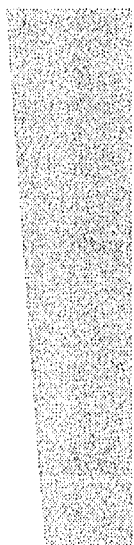
buenas

3.10 Estoy convencido de que en esta empresa los aspectos que más influyen para decidir qué empleado tendrá un ascenso son:

Señale con una cruz los cuatro principales

- | | | | |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| La capacidad y habilidad en el trabajo | <input type="checkbox"/> | Desarrollo personal | <input type="checkbox"/> |
| La antigüedad | <input type="checkbox"/> | Los resultados en el desempeño | <input type="checkbox"/> |
| La lealtad a la empresa | <input type="checkbox"/> | La opinión o influencia de otros jefes | <input type="checkbox"/> |
| La opinión o influencia del jefe inmediato | <input type="checkbox"/> | El nivel de estudios | <input type="checkbox"/> |

**DESPACHO CARDIELL
Y ASOCIADOS**



INTRODUCCIÓN

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de obtener información acerca de las distintas opiniones e ideas que usted, como empleado de esta empresa, tiene respecto a su medio de trabajo.

El cuestionario está compuesto por 66 preguntas, cada una de las cuales tiene cinco opciones de respuesta **POR FAVOR MARQUE SOLO UN PARENTESIS DESPUES DE CADA PREGUNTA.**

EJEMPLO:

El tránsito de vehículos a las 8 a.m. en la Cd. de México es pesado.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	(X)	()	()	()

No ponga su nombre ni lo firme, las respuestas serán analizadas en conjunto y no individualmente, ya que nos interesa identificar el sentimiento general de los empleados, con objeto de que si fuera necesario hacer algún cambio, éste se haga en función de la mayoría y no de unos cuantos.

Es importante que usted responda sinceramente al cuestionario, ya que a partir de las respuestas de la totalidad de participantes en ésta encuesta, se podrán tomar decisiones que pueden repercutir favorablemente en su trabajo.

En caso de que tenga alguna duda, levante la mano y una persona tratará de resolvérsela inmediatamente.

Por favor, al terminar de contestar **T O D A S** las preguntas de este cuestionario, deposítelo usted mismo en la caja que se ha dispuesto para tal efecto.

MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACION.

1. Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

2. En ésta compañía, las relaciones de trabajo se dan en un ambiente de respeto.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

3. Puedo estar seguro de que conservaré mi trabajo mientras cumpla con mis responsabilidades.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

4. Muchas veces recibo órdenes de más de una persona.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

5. Cuando cambian las políticas y sistemas de trabajo de la compañía que me afectan en mi trabajo, yo me entero oportunamente.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

6. En la compañía no me dan la capacitación adecuada que me ayude a ser promovido.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

7. Las prestaciones que recibimos son similares a las de cualquier otra empresa del ramo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

8. Tengo el equipo y material necesario para llevar a cabo mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

9. Los productos y / o servicios que ofrece la compañía son mejores que los de la competencia.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

10. Yo participo en el establecimiento de objetivos de mi equipo de trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

11. El trabajo que yo desempeño es importante para el funcionamiento del departamento.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

12. Mi jefe inmediato fomenta las buenas relaciones humanas en el trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

13. Recibo información oportuna sobre los planes de trabajo de mi Departamento.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

14. Las normas de disciplina en esta empresa se aplican de forma justa.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

15. Si pudiera conseguir un trabajo igual en otra empresa con el mismo sueldo, no dudaría en renunciar.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

16. El programa de seguridad industrial (prevención de accidentes, incendios, etc.) es eficiente.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

17. La empresa hace que yo me sienta parte importante de la misma.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

18. Me gustaría cambiarme de departamento.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

19. El trabajo en mi trabajo está organizado y distribuido en forma justa.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

20. Recibo información sobre mi trabajo a través de rumores.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

21. La información que obtengo por medio de la revista de mi empresa me es útil.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

22. La política de ascensos en la compañía es justa y equitativa.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

23. Considero que mi horario de trabajo es adecuado

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

24. Mi empresa contribuye a superar la crisis económica que estamos viviendo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

25. Me agrada relacionarme con mis compañeros de la empresa fuera de los horarios de trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

26. Durante un día de trabajo normal tengo demasiado que hacer

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

27. El favoritismo es un problema en ésta compañía.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

28. Cuando mi jefe me llama la atención, lo hace con tacto.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

29. Mi jefe inmediato y yo platicamos sobre el cumplimiento de mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

30. La revista de ésta compañía me dice la verdad.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

31. La empresa no me capacita para desempeñar BIEN mi trabajo

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

32. Los aumentos de sueldo se otorgan en forma justa.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

33. Yo recomiendo a mis amigos que trabajen en ésta empresa.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

34. Cuando tengo problemas de trabajo, mis compañeros me ayudan.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

35. Me gusta mi trabajo actual.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

36. Mi jefe inmediato me da instrucciones claras y precisas.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

37. Mi jefe me atiende y escucha cuando hago sugerencias y comentarios relacionados con el trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

38. Los directivos saben manejar la empresa en ésta crisis.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

39. Me gustaría saber más sobre los resultados económicos de la empresa.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

40. Al ingresar a la empresa, pasé por un programa de orientación al personal de nuevo ingreso.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

41. El ingreso que percibo es equitativo al trabajo que desempeño.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

42. El sueldo que yo gano es justo al que reciben otras personas con puestos similares al mío.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

43. Mi compañía sigue progresando aún a pesar de la crisis actual.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

44. Tengo exceso de trabajo

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

45. La inflación actual está creando problemas a mi empresa.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

46. La información que recibimos sobre el reparto de utilidades es suficiente.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

47. Me gustaría saber más de los planes que mi empresa tiene para el futuro.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

48. La posibilidad de que yo prograse en ésta compañía me satisface.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

49. Aquí se otorgan más días de descanso que en otras compañías.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

50. Me gustaría saber más sobre cómo podemos aumentar la productividad en la compañía.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

51. En esta empresa me dan toda la información que necesito para realizar mi trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

52. Me gustaría saber más sobre la seguridad e higiene en el trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

53. Conozco bien mis objetivos y planes de trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

54. Cuando realizo bien mi trabajo, mi jefe me reconoce.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

55. Me gustaría saber más sobre cómo funcionan, en esta compañía, otros departamentos diferentes al mío.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

56. Mi jefe aplica las normas y procedimientos en forma justa.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

57. Mis condiciones ambientales de trabajo (ventilación, temperatura, luz, ruido, mobiliario, etc.) en general son buenos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

58. Existen en esta empresa las facilidades de comunicación que me permitan hacer saber a la directiva, cuales son las necesidades para mejorar las condiciones de trabajo, así como los servicios de apoyo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

59. El sueldo que yo gano, comparado con el sueldo que ofrecen otras compañías al mismo nivel que yo tengo, es:

Mayor	Menor	Igual.
()	()	()

60. Nuestro Departamento a menudo tiene problemas porque otro Departamento o grupo no hizo bien su trabajo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

61. La causa del deterioro de mi poder adquisitivo es la crisis económica nacional y no las acciones de la Compañía.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

62. La nueva organización de la Compañía ha contribuido a que aumente la eficiencia de la Empresa.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

63. Conozco los objetivos globales de la Empresa para este año.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

64. Estoy satisfecho con las oportunidades de crecimiento que ofrece la Compañía.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

65. Considero que esta Compañía puede llegar a ser la número uno en su ramo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
()	()	()	()	()

66. Comentarios adicionales.

**DEPARTMENT OF
MANAGEMENT
COLLEGE OF
BUSINESS
ADMINISTRATION
SAN DIEGO STATE
UNIVERSITY**



En cada una de las siguientes preguntas, por favor marque con (X) la respuesta que sea más apropiada. En algunas preguntas le pedimos por favor llene los espacios.

1. EDAD 20-24 30-34 40-44
 25-29 35-39 45-49 49 o más

2. SEXO MASCULINO FEMENINO

3. Por favor indique el nivel de escolaridad más alto que haya completado.

- Secundaria
Carrera Técnica
Universidad trunca
Carrera terminada
Maestría trunca
Maestría terminada

Titulado si no

4. Nombre completo de la organización:

5. Cuál es el nombre del puesto que desempeña:

6. Cuánto tiempo ha estado Ud. en el presente puesto? AÑOS

7. Cuánto tiempo ha estado Ud. en la compañía? AÑOS

8. Ud. formalmente supervisa a otros empleados? SI NO

9. Si respondió que si, ¿Cuántos empleados le reportan a Ud.?

10. Observando trabajar al personal que le reporta a Ud., qué tanto puede decir?

1	2	3	4	5
Puedo decir exactamente si ellos están haciendo su trabajo adecuadamente o no				Puedo decir muy poco que tan bien ellos están haciendo su trabajo

11. Hasta qué punto su rendimiento individual depende de que tan bien otros hagan su trabajo?

1	2	3	4	5
Casi nada				En gran medida

12. Cual es su salario actual mensual? (En nuevos pesos)

- | | | |
|---|--|---------------------------------------|
| menos de 1,500 <input type="checkbox"/> | 2,500 a 3,500 <input type="checkbox"/> | más de 4,501 <input type="checkbox"/> |
| 1,501 a 2,500 <input type="checkbox"/> | 3,501 a 4,500 <input type="checkbox"/> | |

EN CADA UNA DE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS, POR FAVOR MARQUE CON (X) LA RESPUESTA MÁS APROPIADA

13. Aproximadamente, ¿Cuántos empleados hay en la empresa?

- A. Menos de 250
- B. 250 a 1,000
- C. Más de 1,000

14. Usted tiene empleados que pertenecen al sindicato?

si no

15. Si contestó usted que sí, ¿Usted sabe aproximadamente la proporción de empleados que pertenecen al sindicato?

Menos de la mitad Cerca de la mitad Más de la mitad

16. Basado en las siguientes expresiones, por favor identifique aquella que más precisamente describe cómo la empresa adquiere la mayor parte de sus ingresos. (Marque sólo una opción).

- A. Manufacturando productos (Ej. productos de consumo durable o manufacturando componentes en productos terminados).
- B. Servicios (haciendo tareas para clientes, en lugar de manufacturando cosas por ejemplo: líneas, servicios financieros, ventas al por menor, preparación de alimentos)
- C. Gobierno
- D. Agricultura
- E. Otros (por favor identifiquela) _____

17. En las descripciones (A,B,C,), por favor MARQUE SOLAMENTE UNA; aquella que más precisamente describe cuántos productos tiene la empresa:

La empresa obtiene casi todo su ingreso (70% o más) de:

- () a. UN producto
La empresa obtiene menos del 70% de su ingreso de un sólo producto y el resto de:
- () b. Productos RELACIONADOS
- () c. Productos NO RELACIONADOS
- () d. No lo sé.

18. Por favor marque con (X) la descripción que más precisamente refleja el nivel en que la empresa y sus productos se encuentran:

- A. Nivel maduro: productos y servicios son familiares a una gran mayoría de los posibles clientes. La tecnología y ambiente competitivo son razonablemente estables.
- B. Nivel de crecimiento: ventas creciendo al 10% anual ó más. La tecnología y ambiente competitivo siguen cambiando.

19. Factores que son críticos para el éxito de la compañía.

	No es importante				Muy importante
	1	2	3	4	5
a. Identificación de marcas nuevas	1	2	3	4	5
b. Eficiencia de operaciones	1	2	3	4	5
c. Introducción de nuevos productos	1	2	3	4	5
d. Publicidad	1	2	3	4	5
e. Precios competitivos	1	2	3	4	5
f. Innovación en técnica y métodos de mercadotecnia	1	2	3	4	5
g. Abastecimiento de materia prima	1	2	3	4	5
h. Servicios a clientes	1	2	3	4	5
i. Innovación en procesos de manufactura	1	2	3	4	5
j. Fuerte énfasis en investigación y desarrollo	1	2	3	4	5
k. Gerentes de talento superior	1	2	3	4	5
l. Continuas mejoras	1	2	3	4	5
m. Empleados de talento superior	1	2	3	4	5

20. Basado en cada una de las siguientes expresiones, ¿qué tan precisamente describen el ambiente de negocios que la empresa enfrenta? Por favor use la siguiente escala.

	Muy falso				Muy cierto
a. La competencia en el mercado ha crecido dramáticamente.	1	2	3	4	5
b. Las condiciones en nuestro ambiente de negocios están cambiando rápidamente.	1	2	3	4	5
c. Las regulaciones gubernamentales están cambiando rápidamente.	1	2	3	4	5
d. La tecnología en nuestros productos es compleja	1	2	3	4	5
e. Abundante personal calificado en el mercado de trabajo.	1	2	3	4	5

21. Los siguientes conceptos describen a cuatro tipos diferentes de jefes. Por favor primero lea todo el contenido de cada uno y maque sólo uno, aquel CON QUIEN USTED PREFERIRÍA TRABAJAR.

- () JEFE 1 Usualmente toma sus decisiones rápidamente y las comunica a su subalternos firme y claramente. Espera que ellos cumplan sus decisiones lealmente y sin dificultades.
- () JEFE 2 Usualmente toma sus decisiones rápidamente, pero antes de seguir adelante, trata de explicarlas totalmente a sus subalternos. Da las razones de sus decisiones y responde cualquier pregunta que ellos puedan tener.
- () JEFE 3 Usualmente consulta a sus subalternos antes de tomar sus decisiones. Escucha sus consejos; los considera y sólo entonces anuncia sus decisiones. Espera que trabajen lealmente para implementarlas; aunque las decisiones no estén de acuerdo con los consejos que le dieron.
- () JEFE 4 Usualmente llama a una reunión con sus subalternos cuando una decisión muy importante tiene que ser tomada. Presenta el problema al grupo e invita a una discusión. Acepta el punto de vista de la mayoría.

22. ¿Cuál de los jefes descritos anteriormente diría usted que más se asemeja a su superior?

- a. Jefe 1 c. Jefe 3
 b. Jefe 2 d. Jefe 4

23. En su ambiente de trabajo, ¿Con qué frecuencia los subalternos están temerosos de expresar sus desacuerdos con los jefes superiores?

1	2	3	4	5
Muy frecuentemente	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca

24. ¿Tiene su compañía un Departamento de Personal (o Departamento de Recursos Humanos) separado, que tenga control de expedientes personales, programas de capacitación, salarios, y guías para evaluación de rendimiento y otros similares para toda la compañía?

- Si No

25. Si la respuesta anterior fue SI, ¿Cuál es el nombre del departamento en su compañía?

(Por ejemplo: Departamento de Personal, Departamento de Relaciones Laborales, Departamento de Recursos Humanos)

Nombre del departamento: _____

26. Piense en el Departamento de Personal/Recursos Humanos. Basado en las siguientes declaraciones, ¿Cuáles describen con exactitud a ese Departamento? Use la siguiente escala.

1 Muy falso	2 Falso	3 No Sé	4 Cierto	5 Muy cierto
----------------	------------	------------	-------------	-----------------

a. Es visto en la empresa como un departamento importante.

- 1 2 3 4 5

b. Tiene la tendencia a imitar funciones de recursos humanos (contratación, pagos) usados por otras compañías en nuestra industria.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c. Trabaja estrechamente con el grupo de jefes superiores en asuntos estratégicos y claves enfrentados por la empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

d. Parece que se mantiene informado acerca de las mejores funciones en recursos humanos usados en otros países.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

e. Es visto como un departamento efectivo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. En la siguiente escala, tache el número que indica su nivel de satisfacción en su empresa, con respecto a los conceptos señalados.

	Totalmente no	Hasta un punto moderado	En gran medida		
	1	2	3	4	5
1.- TRABAJO	1	2	3	4	5
2.- SUPERVISIÓN	1	2	3	4	5
3.- ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5
4.- SALARIO	1	2	3	4	5
5.- PROMOCIÓN	1	2	3	4	5
6. TRABAJO SEGURO	1	2	3	4	5

Las siguientes declaraciones, ¿qué tan exactas describen las funciones de esta compañía?

Por favor suministre dos respuestas en cada declaración

Primero, use la columna de la izquierda para indicar hasta qué punto las declaraciones describen la manera en que las funciones de selección y contratación son actualmente conducidas.

Segundo, use la columna derecha para indicar hasta qué punto las siguientes declaraciones describen la manera en que las funciones de selección y contratación deberían ser conducidas para promover eficacia organizativa.

1 2 3 4 5

Totalmente no

Hasta un punto
moderado

En gran medida

Las decisiones de selección y contratación aquí, son influenciadas por:

	AHORA ES					DEBERIA SER				
1. La habilidad de la persona para cumplir con los requisitos técnicos de trabajo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Una entrevista personal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. La habilidad de la persona por llevarse bien con otros que trabajan aquí.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Teniendo las conexiones apropiadas. (de escuela, familia, amigos, religión, gobierno, etc.)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. La creencia de la compañía de que la persona permanecerá con la empresa (5 años o más)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Examen de capacidad, en el cual la persona necesita demostrar sus conocimientos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Experiencia comprobada en trabajo similar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. El potencial de la persona para ser un buen trabajador aunque el/ella no sea tan capaz al empezar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Qué tan bien la persona se ajustará a los valores de la compañía y las formas de hacer las cosas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Opiniones futuras de los trabajadores acerca de quienes debían ser contratados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Por favor use la misma escala para indicar hasta qué punto las funciones de selección y contratación son efectivas.

1. Las funciones de contratación ayudan a nuestra empresa a tener empleados de alto desempeño
2. Las funciones de selección y contratación de la empresa ayudan a tener empleados satisfechos con sus trabajos
3. Las funciones de selección y contratación contribuyen positivamente a la eficacia general de la organización.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Las siguientes expresiones, ¿qué tan precisamente describen las funciones de capacitación y desarrollo de la empresa?. Por favor, suministre dos respuestas en cada declaración.

Primero, use la columna de la izquierda para indicar hasta qué punto las declaraciones describen la manera en que las funciones de Capacitación y Desarrollo son actualmente implementadas.

Segundo, use la columna derecha para indicar hasta qué punto las siguientes declaraciones describen la manera en que las funciones de Capacitación y Desarrollo deberían ser conducidas para promover eficacia organizativa.

Por favor use la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente no		Hasta un punto moderado		En gran medida

Posibles objetivos en funciones de capacitación

		AHORA ES		DEBERIA SER	
1. Mejorar las habilidades técnicas del empleado	1	2	3	4	5
2. Mejorar las habilidades interpersonales de los empleados (como relacionarse bien con otros).	1	2	3	4	5
3. Remediar pobre rendimiento de empleados.	1	2	3	4	5
4. Preparar empleados para futuras asignaciones.	1	2	3	4	5
5. Desarrollar trabajos en grupo en la empresa	1	2	3	4	5
6. Proveer entrenamiento sólido cuando los empleados empiezan a trabajar en la empresa.	1	2	3	4	5
7. Ayudar a empleados a entender el negocio (saber de los competidores, nueva tecnología)	1	2	3	4	5
8. Proveer a los empleados con técnicas necesarias para hacer un número de diferentes trabajos; no sólo un trabajo en particular.	1	2	3	4	5
9. Enseñar a los empleados acerca de los valores de la empresa y la forma de hacer las cosas.	1	2	3	4	5

Por favor use la misma escala para indicar hasta qué punto las funciones de Capacitación y Desarrollo de la empresa son efectivas.

1. Las funciones de capacitación ayudan a nuestra compañía a tener empleados de alto rendimiento.
2. Las funciones de capacitación ayudan a nuestra compañía a tener empleados satisfechos con su trabajo.
- 3.- Las funciones de capacitación contribuyen positivamente a la efectividad de la organización.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Las siguientes declaraciones, ¿qué tan precisamente describen las funciones de capacitación y desarrollo de la empresa?. Por favor, suministre dos respuestas en cada declaración.

Primero, use la columna de la izquierda para indicar hasta qué punto las declaraciones describen la manera en que las funciones de Evaluación del desempeño son actualmente implementadas.

Segundo, use la columna derecha para indicar hasta qué punto las siguientes declaraciones describen la manera en que las funciones de Evaluación del desempeño deberían ser conducidas para promover eficacia organizativa.

Por favor use la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente no		Hasta un punto moderado		En gran medida

Posibles objetivos de Evaluación del desempeño.

		AHORA ES		DEBERIA SER	
1. Determina el salario apropiado.	1	2	3	4	5
2. Documenta el rendimiento del subalterno	1	2	3	4	5
3. Planea actividades de desarrollo para el subalterno. (entrenamiento de nuevas tareas).	1	2	3	4	5
4. Para administración de salarios.	1	2	3	4	5
5. Reconoce al subalterno por actividades bien ejecutadas.	1	2	3	4	5
6. Indica rutas específicas por las cuales el subalterno puede mejorar su rendimiento	1	2	3	4	5
7. Evalúa éxitos en los objetivos del subalterno.	1	2	3	4	5
8. Identifica las debilidades y fortalezas del subalterno.	1	2	3	4	5
9. Permite a subalternos expresarse.	1	2	3	4	5
10. Determina en subalternos el potencial para ser ascendidos.	1	2	3	4	5

Por favor use la misma escala para indicar hasta qué punto las funciones de Evaluación del desempeño de la empresa son efectivas.

1. Las evaluaciones del desempeño laboral ayudan a nuestra compañía a tener empleados de alto desempeño de la organización.
2. Las evaluaciones del desempeño laboral ayudan a nuestra compañía a tener empleados satisfechos con su trabajo.
3. Las evaluaciones del desempeño laboral contribuyen positivamente a la efectividad general de la organización.

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

SISTEMAS SALARIALES

Basado en las siguientes declaraciones, ¿qué tan precisamente describen los sistemas salariales de la empresa?. Por favor, suministre dos respuestas en cada declaración.

Primero, use la columna de la izquierda para indicar hasta qué punto las declaraciones describen la manera en que las funciones de los sistemas salariales son actualmente implementados.

Segundo, use la columna derecha para indicar hasta qué punto las siguientes declaraciones describen la manera en que las funciones de los sistemas salariales deberían ser implementados.

Por favor use la siguiente escala:

	1	2	3	4	5					
	Totalmente no		Hasta un punto moderado		En gran medida					
	AHORA ES				DEBERIA SER					
1. Incentivos salariales como bonos y reparto de utilidades son una parte importante de la estrategia de compensación en esta empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Las prestaciones son una parte importante de toda la estructura salarial.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Parte de los ingresos de los empleados dependen de objetivos alcanzados por grupos o la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Nuestro sistema salarial reconoce que los resultados a largo plazo son más importantes que los de corto plazo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. El tiempo de servicio de un empleado no es considerado en las decisiones de salario.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Incentivos salariales son designados para proveer una parte significativa del salario total de los empleados en esta empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Comparado con lo que podría ser, el paquete de prestaciones para los empleados es muy generoso	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. El sistema de pago en esta organización tiene una orientación futurista. Concentra la atención del empleado en objetiva a largo plazo (2 años o más).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

9. En esta empresa, los incrementos salariales son determinados por el rendimiento de trabajo del empleado. Hay gran diferencia de pago entre los empleados de bajo y alto rendimiento en un trabajo en particular.

1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

Por favor indique hasta qué punto el sistema salarial de la empresa es eficaz.

1. El sistema salarial ayuda a nuestra empresa a tener empleados de alto desempeño.

1 2 3 4 5

2. El sistema salarial contribuye a nuestra empresa a tener empleados satisfechos.

1 2 3 4 5

3. El sistema salarial contribuye positivamente a la eficacia general de la empresa.

1 2 3 4 5

LIDERAZGO

Basado en las siguientes declaraciones, ¿qué tan precisamente describen las funciones de liderazgo en la empresa?. Por favor, suministre dos respuestas en cada declaración.

Primero, use la columna de la izquierda para indicar hasta qué punto las declaraciones describen la manera en que las funciones de liderazgo son actualmente realizadas.

Segundo, use la columna derecha para indicar hasta qué punto las siguientes declaraciones describen la manera en que las funciones de liderazgo deberían ser conducidas para promover efectividad organizativa.

Por favor use la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente no		Hasta un punto moderado		En gran medida

Mi supervisor inmediato:

	AHORA ES					DEBERIA SER				
1. Define objetivos específicos para que yo los cumpla en esta empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Enfatiza altos niveles de desempeño.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Observa la importancia de objetivos de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Es amigable y accesible	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Está deseoso de reconocer y premiar buen rendimiento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Está dispuesto a escuchar mis problemas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Me trata con respeto.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Revisa todo; no tiene confianza a opiniones individuales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Por favor use la misma escala para indicar hasta qué punto son efectivas las funciones de liderazgo de la empresa.

1. Las funciones de liderazgo ayudan a nuestra compañía a tener empleados de alto rendimiento.					
	1	2	3	4	5
2. Las funciones de liderazgo ayudan a nuestra empresa a tener empleados satisfechos con su trabajo.	1	2	3	4	5

3. Las funciones de liderazgo contribuyen positivamente a la eficacia general de la firma.

1 2 3 4 5

COMUNICACIÓN

Basado en las siguientes declaraciones, ¿qué tan precisamente describen las funciones de comunicación en la empresa?. Por favor, suministre dos respuestas en cada declaración.

Primero, use la columna de la izquierda para indicar hasta qué punto las declaraciones describen la manera en que las funciones de comunicación son actualmente realizadas.

Segundo, use la columna derecha para indicar hasta qué punto las siguientes declaraciones describen la manera en que las funciones de comunicación deberían ser conducidas para promover efectividad organizativa.

Por favor use la siguiente escala:

	1	2	3	4	5					
	Totalmente no		Hasta un punto moderado					En gran medida		
						AHORA ES		DEBERIA SER		
1. Aquí funciona mejor la comunicación informal que la formal	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Mi supervisor inmediato muestra aprecio por mi trabajo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Mi supervisor inmediato muestra confianza en mí	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Demasiadas personas tienen que ser consultadas aquí antes de poder hacer cualquier cosa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Mi jefe inmediato me pregunta mi opinión o sugerencia muy a menudo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Mi jefe inmediato acepta y/o devuelve información/sugerencias con mucha frecuencia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Los objetivos aquí son claramente comunicados y entendidos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Me deberían permitir tomar decisiones que ahora son tomadas a niveles más altos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Por favor use la misma escala para indicar hasta qué punto son efectivas las funciones de liderazgo de la empresa.

1. Las funciones de comunicación ayudan a nuestra empresa a tener empleados de alto rendimiento.	1	2	3	4	5
2. Las funciones de comunicación ayudan a nuestra empresa a tener empleados satisfechos con su trabajo.	1	2	3	4	5
3. Las funciones de comunicación contribuyen positivamente a la eficacia general organizacional.	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES PARA LAS PERSONAS QUE DEBAN CONTESTAR EL CUESTIONARIO

- A) No se identifique. Conteste anónimamente.
- B) Responda con sinceridad.
- C) Cada pregunta presenta varias opciones de respuesta. Seleccione la que más se acerque a su percepción y señálela con una equis (X).
- D) En el caso de las preguntas abiertas, utilice el espacio asignado para las respuestas. (Escriba con letra de molde).
- E) Si tiene usted alguna duda, pregunte. El moderador de este evento está preparado para responderle.

A) OBJETIVOS

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Me es indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.- Para mí los objetivos específicos de mi trabajo están claros.					
2.- Recibo retroalimentación por parte de mis jefes acerca de mis objetivos.					
3.- Las personas en mi equipo (los que reportamos a un mismo jefe) están comprometidas en el logro de sus objetivos.					
4.- Los objetivos de mi puesto son adecuadamente alcanzables.					
5.- Mis objetivos específicos contribuyen claramente a los objetivos de la empresa.					
6.- Se piden objetivos, pero luego no se da seguimiento a su realización.					
7.- Nuestros objetivos son adecuadamente flexibles; se modifican sobre la marcha.					

B) ROLES

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Me es indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8.- Mi conocimiento acerca de lo que se espera de mi trabajo está muy claro.					
9.- El conocimiento que tiene el personal de mi equipo (los que reportamos a un mismo jefe) sobre lo que tiene que hacer es claro.					
10.- En asuntos de trabajo, mis relaciones con personas de otros departamentos están claramente definidas.					
11.- No tengo por escrito la definición de las actividades a desarrollar en mi puesto.					
12.- Existe mucha duplicidad de funciones en mi equipo de trabajo.					
13.- Existe mucha duplicidad de funciones en mi empresa.					

C) INTEGRACION

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Me es indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
14.- Entendiendo por integración a la empresa el hecho de que sus miembros sientan que su realización personal se da juntamente con el éxito de la misma, yo creo que mi integración con la organización es excelente.					
15.- Siento muy poca lealtad hacia esta organización.					
16.- Me interesa poco lo que le pase mi empresa, siempre y cuando me paguen.					
17.- Me interesa el futuro de mi empresa.					
18.- Frecuentemente pienso en renunciar.					
19.- Si me ofrecieran un puesto en otra empresa equivalente al que tengo, me iría.					

**PROPUESTO POR
LIC. ALEJANDRO
VALDEZ**



20.- Asigne prioridades a las cinco principales razones que lo harían cambiarse a otra empresa. (1 si es la más importante y 5 la menos importante).

- Sueldo y prestaciones ()
- Trato al personal. ()
- Seguridad de permanecer en la empresa ()
- Imagen de la organización ()
- Reto y libertad de acción ()
- Carga de trabajo ()

D) COLABORACIÓN

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Me es indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
21.- En mi equipo (los que le reportamos a un mismo jefe) se manejan adecuadamente los problemas que se presentan).					
22.- La gente de mi equipo se motiva mutuamente al trabajar reunida.					
23.- Si tengo problemas en mi trabajo puedo contar con mis compañeros.					
24.- Siempre que yo requiero ayuda de los departamentos de mi área la obtengo.					
25.- La comunicación es buena en mi equipo de trabajo.					
26.- La lucha por el poder en mi equipo de trabajo es alta.					
27.- La competencia negativa de unos contra otros es muy alta.					
28.- El estilo de dirección de mi jefe influye sobre mí positivamente.					
29.- Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir.					

E) ESTILO DE LIDERAZGO

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Me es indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
30.- Yo puedo decir a mi jefe libremente que estoy en desacuerdo con él.					
31.- Mi jefe inmediato es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.					
32.- Las decisiones en mi equipo de trabajo (los que le reportamos a un mismo jefe) se toman muy a tiempo.					
33.- Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación.					
34.- Por lo que respecta al ejercicio de mis funciones, la libertad que tengo para actuar es muy alta.					

F) INNOVACION Y CAMBIO

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Me es indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
35.- En mi equipo de trabajo los que le reportamos a un mismo jefe) revisamos nuestro trabajo buscando ideas nuevas que incrementen nuestra efectividad.					
36.- En esta organización se hacen cambios que no ayudan a mejorar el trabajo.					
37.- Las oportunidades de que dispongo para incorporar nuevos conceptos relativos a la forma de hacer mi trabajo son muchas y muy frecuentes.					
38.- Las oportunidades que tengo de hacer cosas distintas o nuevas en mi trabajo son muchas y frecuentes.					

G) ASPECTOS HIGIENICOS

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Me es indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
39.- La disposición y comodidad de mi área de trabajo son excelentes.					
40.- Nuestro programa de prestaciones cubre las áreas debidas.					
41.- El sueldo que percibiría en otra empresa por un trabajo similar al que tengo sería mucho más elevado.					
42.- El sueldo que perciben en esta empresa personas que realizan un trabajo similar al mio es muy superior.					
43.- El nivel de sueldo que recibo es mucho más alto.					
44.- La seguridad que tengo de conservar mi trabajo en esta empresa es alta.					

H) ASPECTOS MOTIVACIONALES

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Me es indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
45.- Mi trabajo actual me ayuda a lograr mis objetivos personales.					
46.- Las oportunidades de ascenso que yo tengo en mi empresa son satisfactorias.					
47.- En mi trabajo tengo oportunidad de hacer cosas que realmente prueban mi habilidad.					
48.- Trabajar para esta empresa me hace sentir orgulloso.					
49.- En esta organización se me trata con dignidad y respeto.					
50.- En mi empresa se premia a aquellos que hacen el trabajo bien.					
51.- Puedo influir sobre las decisiones que afectan mi trabajo.					

Y) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Me es indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
52.- La forma de seleccionar a nuestro personal es excelente.					
53.- Mi programa de inducción a la organización fue excelente.					
54.-El programa de inducción a mi puesto fue excelente.					
55.- Los programas de capacitación ofrecidos por la empresa han contribuido a mejorar el desempeño de mi puesto.					
56.- Considero que en mi departamento falta personal.					
57.- Considero que en mi departamento la carga de trabajo es excesiva.					
58.- Las políticas de compensaciones y prestaciones son adecuadas.					
59.- Las políticas son aplicadas con equidad y justicia en:					
Sueldos:					
Becas:					
Promociones:					
Servicios Sociales:					

J) COMUNICACIONES

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Me es indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
60.- Cuento con suficiente información para poder tomar mis decisiones.					
61.- Suelo ser oportunamente informado acerca de lo que sucede en mi empresa.					
62.- Cuento con información oportuna y suficiente sobre la organización.					

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Me es indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
63.- La comunicación formal es adecuada y suficiente (tal como: políticas, procedimientos, comunicados, manuales).					
64.- La comunicación informal (tal como; rumores, chismes) me afecta negativamente.					
65.- La comunicación que tengo con mi jefe me permite entender a la organización.					

K) "STRESS" Y PRESIONES

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Me es indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
66.- Por falta de tiempo, he dejado de hacer muchas cosas de mi trabajo que debería llevar a cabo.					
67.- Últimamente me siento tenso y cansado por exceso de trabajo.					
68.- Las horas que dedico a mi trabajo fuera del horario normal son excesivas.					
69.- He descuidado la atención a mi familia por exceso de trabajo.					
70.- Siento que se me está dando un mal trato.					
71.- He tenido algunos problemas de salud últimamente por exceso de trabajo.					
72.- Siento que se me exige demasiado en mi trabajo.					

L) PRODUCTIVIDAD Y RESULTADOS

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Me es indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
73.- Para mí, el nivel de los resultados esperados de mi trabajo es satisfactorio.					
74.- En mi equipo estamos orientados a la obtención de resultados.					
75.- En mi empresa el que obtiene mejores resultados es el que triunfa.					
76.- Mis resultados contribuyen fuertemente al éxito de esta empresa.					
77.- En esta empresa la gente más productiva es reconocida y alcanza el éxito.					

M) Ordene de mayor a menor las cinco características más importantes, dependiendo de qué tanto considere usted que son tomadas en cuenta en su empresa para que el personal progrese. (Asigne 1 a la que más se tome en cuenta, y así decrecientemente hasta el número 5. No repita ningún número).

EL PERSONAL PROGRESA EN MI EMPRESA PORQUE:

- * Tiene mucha capacidad. ()
- * Está orientado a resultados prácticos. ()
- * Es trabajador. ()
- * Tiene habilidad para relacionarse. ()
- * Tiene un alto sentido de responsabilidad. ()
- * Está técnicamente preparado. ()
- * Tiene calidad humana. ()
- * Sabe manejar sus recursos. ()
- * Da a conocer sus logros ()
- * Tiene trato social. ()
- * Trabaja más de lo que le pide el puesto. ()

N) Jerarquice las cinco características de mayor importancia para usted. (Asigne el número 1 a la que considere más importante, y así decrecientemente hasta el número 5. No repita ningún número).

CARACTERISTICAS DE ESTA EMPRESA QUE MAS ME AGRADAN:

- * Orientada a resultados. ()
- * Respeto al ser humano. ()
- * El ambiente de trabajo. ()
- * Nuestra imagen ante la comunidad. ()
- * Oportunidades de desarrollo. ()
- * La calidad de la gente que aquí labora. ()
- * Su dinamismo. ()
- * El reto constante. ()
- * Su búsqueda de innovación. ()
- * El trabajo en equipo. ()
- * Su liderazgo. ()
- * Su visión del futuro. ()
- * El crecimiento constante. ()
- * El espíritu de justicia. ()
- * El nivel adecuado de ingresos. ()

O) De las características abajo mencionadas, ¿Cuáles cree usted que son las cinco que más podrían incrementar su satisfacción en el trabajo? (Asigne el número 1 a la que más contribuiría, y así decrecientemente hasta el 5. No repita ningún número).

LO QUE PODRIA INCREMENTAR MI SATISFACCION EN EL TRABAJO ES:

- * Oportunidades de desarrollo. ()
- * Retribución económica. ()
- * Claridad acerca de lo que se espera de mi trabajo. ()
- * Reconocimiento por mis resultados. ()
- * Libertad de acción. ()
- * Adecuada carga de trabajo. ()
- * Comunicación sobre lo que pasa en la organización. ()
- * Hacer más innovador mi trabajo. ()
- * Reto en el trabajo. ()
- * Seguridad de conservar el puesto. ()
- * Ausencia de burocratismo. ()

P) MI PUESTO EN LA EMPRESA ES:

- * Director ()
- * Subdirector ()
- * Gerente ()
- * Jefe de departamento ()
- * Otro ()

Q) Para mantener el anonimato, sólo proporcione información hasta un nivel superior al suyo. Ejemplo:

- * Si es director, no anote nada.
- * Si es subdirector, sólo anote la dirección a la que pertenece:

- * Si es jefe, analista o secretaria, anote los tres datos que se le piden (Si es que los hay):

ACTUALMENTE TRABAJO EN:

La dirección de _____

La subdirección de _____

La gerencia de _____

El departamento de _____

Al terminar de contestar el cuestionario, por favor deposítelo en el buzón que para tal efecto se ha colocado junto a la puerta.

A partir de este momento se puede retirar.

AGRADECEMOS MUCHO SU COLABORACIÓN.

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

1.- Las empresas en nuestro actual contexto de trabajo deben cumplir funciones complejas que requieren no solo de esfuerzo y perseverancia, sino de conocimientos organizacionales, gerenciales y del entorno dinámico de las macro tendencias que van marcando el perfil de nuestro tiempo.

2.- A partir del pasado primero de enero de 1994, México entró oficialmente a la globalización de sus mercados al insertarse económica y comercialmente en el bloque de América del Norte junto con Estados Unidos y Canadá.

3.- Es obvio pensar que no por inaugurarse oficialmente para México la era de la globalización, el país junto con sus empresas y ejecutivos, cambiarán su cultura de trabajo de forma inmediata. Es un hecho que algunas empresas y sus directores, ejecutivos, gerentes y demás colaboradores, ya están, por decirlo de alguna manera "globalizados". Es decir, presentan actitudes, conductas, conocimientos y obtienen resultados comparables a sus contrapartes en Toronto, Nueva York, Tokio, Madrid, Londres, París, etc... Son empresas y ejecutivos cuyos estándares y niveles de cumplimiento pertenecen a criterios de calidad mundial.

Sin embargo, es justo decir que la gran mayoría de las empresas y los profesionales mexicanos aún tenemos un largo trecho que

avanzar para estar en ése nivel de gestión o cumplimiento internacional.

Con este panorama de explosión tecnológica e informacional, surge el imperativo de que las organizaciones productivas enfatizen sus actividades de investigación aplicada, sus procesos productivos y competitivos. Es decir, en la empresa de fin de siglo surge la necesidad de volver universal la función de investigación y desarrollo y aplicarla a las distintas áreas de la misma: producción, ventas, atención a clientes, mercadotecnia (estas primeras cuatro constituyen la *línea* de la organización, pues su trabajo impacta de manera directa a la satisfacción de los clientes externos), recursos humanos, finanzas y demás áreas de soporte.

La globalización en tanto Investigación y Desarrollo se relaciona muy estrechamente con una cultura organizacional cuyos valores, creencias, actitudes y habilidades corresponden a los procesos de comunicación; la generación de información veraz, confiable y relevante a la toma de decisiones; la educación formal e informal y permanente del personal; la retroalimentación crítica de los colaboradores a los líderes y de éstos a los primeros, y de clientes y proveedores entre sí, y del estudio y mejora de procesos, objetivos y resultados a través de métodos cuantitativos, por ejemplo la estadística. Es decir, para globalizarse exitosamente, tanto las empresas como sus profesionales deben vincularse de forma efectiva

con las distintas fuentes y maneras de generar conocimientos que las y los mejores de forma constante, consistente y permanentemente.

La excelencia organizacional, vista a través del "Triángulo de efectividad Organizacional" combina tres principales procesos: Eficacia, Eficiencia y creatividad individual.

a) La Eficacia tiene que ver principalmente con los objetivos operativos de la empresa y la estrategia adoptada por ésta para que dicha operación sea congruente con la misión, los valores corporativos y la visión de futuro de la organización.

b) La Eficiencia tiene que ver con la administración de la infraestructura de recursos que tienen disponible una empresa para cumplir con su eficacia (misión, valores, visión y objetivos operativos). Generalmente los recursos que son necesarios en una infraestructura de empresa son: recursos humanos capaces y capacitados; un **CLIMA LABORAL** que favorezca, que los colaboradores cumplan con los objetivos de sus puestos; recursos materiales que son de cuatro tipos: insumos para el trabajo (papelería, información, etc...), presupuestos, tecnología dura (hardware) y soporte de oficinas o centros de trabajo cuyas instalaciones favorezcan la productividad de las personas; recursos de tiempo (sobre todo, metodologías de centros de trabajo cuyas instalaciones favorezcan la productividad de las personas; recursos de tiempo (sobre todo, metodologías de

administración correcta del tiempo) y de conocimiento organizacional o know - how (saber hacer).

c) La creatividad individual, también llamada desempeño sobresaliente, que tiende a confundirse con el ingenio o la "chispa" del mexicano, la cuál es un proceso organizacional y productivo y no un evento aislado que ocurre más frecuentemente en situaciones de crisis en la empresa.

Para que la creatividad pueda administrarse en la organización, debemos respaldarla con cinco procesos de apoyo: la calidad en la información brindada a quien la solicita; la educación en términos de estándares aceptados por la organización y demandados por los mercados o nichos o clientes directos externos o internos que servimos; la posibilidad de retroalimentar críticamente tanto a los jefes como a los colaboradores, clientes y proveedores, y por último, utilizar herramientas tanto cuantitativas como cualitativas de control y evaluación para entender más profundamente nuestros procesos productivos y poder mejorar los resultados.

El trabajo aquí presentado, es una aportación en cuanto a cuestionarios aplicados en la industria mexicana y que cuenta con una estandarización y análisis enfocado a la población laboral a la que pertenecemos.

El material (cuestionarios) que presento, es de difícil acceso, ya que las Empresas generalmente no cuentan con un departamento específico de Desarrollo Organizacional (D.O.) o de personal especializado que los pueda elaborar, por lo que en su mayoría tienen que solicitar ayuda de despachos especializados, que realizan encuestas y preguntas directas al personal Directivo y Gerencial sobre los puntos de más interés y alternativos para complementar el estudio.

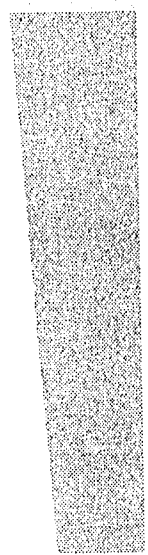
Estos especialistas tienen un costo promedio de \$700.00 por hora trabajada, sólo para desarrollar el Instrumento, el costo de aplicación, evaluación y pronóstico tienen otro costo. Esto es parte de lo porque de lo Inaccesible de los cuestionarios, aunado a que dichos instrumentos son desarrollados pensando únicamente en un objetivo específico que es de interés para esa Organización.

Podría hablar también de un nuevo conocimiento en la Industria al aplicar estos instrumentos de medición, pero definitivamente caería en una falacia, ya que a las organizaciones siempre les ha interesado la mayor productividad y buscar el óptimo desempeño de sus colaboradores, puedo mencionar inmediatamente los estudios de E. Mayo, quien no sólo incrementó la productividad, al realizar el estudio con las costureras, detectó también que al mostrar interés por ellas como "personas" éstas responderían de forma positiva. Lo que es importante resaltar, es que en la Industria Mexicana ya se están tomando cartas en el asunto y se está actuando para que el personal "COLABORADOR" trabaje y realice su trabajo no sólo porque le pagan

sino aún más porque le gusta lo que realiza . No sólo las empresas que menciono en este trabajo manejan estos estudios, hay otras más avanzadas tales como BIMBO, PELIKAN, CLOROX, FEMSA, COCA COLA, CABLES CAMESA, que manejan también lo conocido como equipos de mejora continua y el siguiente paso llamado Equipos de Alto Rendimiento en la que los colaboradores toman decisiones directivas y todos trabajan por un objetivo común.

Esta tesis representa una herramienta útil para todo aquel que se interesa en conocer más acerca de su organización, de los motivos y las alternativas que deberá de manejar la empresa en busca de su subsistencia, en un México que requiere de productos y de gente de clase mundial; así mismo con esto quiere hacer un llamado a los profesionistas del área de Recursos Humanos y hacer resaltar la importancia, como su nombre lo indica, que el punto clave de la Organización es el "Recurso Humano" y que el hecho de conocer el Clima Laboral de sus empresas y tener elementos para modificar, evaluar o desarrollar; convirtiéndose así en empresas competitivas a Nivel Mundial.

BIBLIOGRAFIA



BIBLIOGRAFIA

- 1.- Aguilar del Villar, M.L. 1993. " Calidad de vida en el trabajo " (Tesis)
- 2.- Alférez, M.G. y Vázquez, G. 1992. " Proyecto Desarrollo empresarial: Ambiente laboral " Nafin - Itam
- 3.- Andrade Rodríguez de S. M., H. 1993. " Modulo 1, Teorías de la Organización. Diplomado de Recursos Humanos ". Itam. México
- 4.- Arias Galicia, F. 1987. " Administración de recursos humanos ". México; Trillas
- 5.- Ballesteros, P.R. 1989. " La psicología Aplicada a la empresa: La conducta en el trabajo; elementos condicionales de trabajo ". Barcelona; C.E.A.C.
- 6.- Bennis, W. 1973. " Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes ". México; Fondo de Cultura Económica
- 7.- Brunet, L. 1987. "El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias ". México; Trillas
- 8.- Bolles, R.C. 1973. " Teoría de la Motivación ". México; Trillas.
- 9.- Busto Díaz del C.A.. 1984. " Apuntes de administración ". México; Instituto Mexicano de Administración Bancaria
- 10.- Davis, K. y Newstrom, J. W. 1991. " Comportamiento Humano en el trabajo ". México; Mc Graw - Hill
- 11.- Exton, W. 1972. " Satisfacción en el trabajo. The age of systems; the human dilemma ". U.S.A.; American Management Association
- 12.- Flores Procuna, G. 1995. " Clima Laboral: satisfacción y desempeño personal; propuesta de evaluación. " (Tesis)
- 13.- French, W. L. 1989. " Administración de personal; desarrollo de Recursos Humanos ". México; Limusa

- 14.- Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1991. " Organizations behavior - structure - process ". U.S.A.
- 15.- Hampton, D.R. et al. 1989. " Manual de Desarrollo de Recursos Humanos". México; Trillas
- 16.- Kast, F.E.; Rosenzweig, J.E. 1988. " Administración en las organizaciones; enfoque de sistemas y contingencias " . México; Mc Graw. Hill
- 17.- Leavitt, H. 1986. " Corporate Pathfinders building vision and values into organizations ". U.S.A.
- 18.- Mora Argudin, M . L. 1990. " Satisfacción Laboral " . (Tesis)
- 19.- Morales Alfaro, E. 1990. " La importancia de la motivación y de la Calidad de vida en el trabajo en las empresas pequeñas y medianas " . (Tesis)
- 20.- Morales Llavín, G. V. 1989. " Un estudio sobre la satisfacción e insatisfacción en el trabajo en México " . (Tesis)
- 21.- Ortiz Cantú, S.J. 1978. " Calidad de vida en las organizaciones " . (Tesis)
- 22.- Pulido Pérez, G. 1984. " La calidad de vida en el trabajo: una revisión bibliográfica". (Tesis)
- 23.- Reigle Pedret, M.A.. 1986. " La motivación y los incentivos en el ámbito laboral ". (Tesis)
- 24.- Ruiz Magaña T.E. 1992. " Diagnóstico de clima organizacional " . (Tesis)
- 25.- Sánchez Gutiérrez, S.R. 1993. " Material de apoyo Módulo 1 Diplomado en D.O. ". México; ITAM.

26.- Schein, E. 1990. " Consultoría de procesos Vol. 1". México; SITESA

27.- Schultz, D.P. 1985. "Psicología Industrial ". México; Interamericana.

28.- Turcotte, P.R. 1986. " Calidad de vida en el trabajo, atiestrés y creatividad ". México; Trillas

29.- Vroom, V.H. 1979. " Motivación y alta dirección ". México; Trillas.