

212
29. 1

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

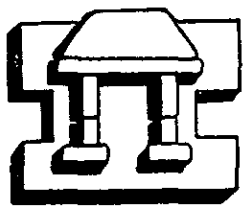


**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS IZTACALA**

**EL PAPEL DE PSICOLOGO EN LA INDUSTRIA
TEXTIL: LA CONSTRUCCION DE LA GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS**

**REPORTE DE TRABAJO
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
JAIME GUSTAVO RUIZ ORCI**

ASESORES: LIC. GUILLERMO HERNANDEZ NERIA
M. EN C. RUBEN GONZALEZ VERA
LIC. ALEJANDRO GAONA FIGUEROA



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA

SEPTIEMBRE DE 1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

264814



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Agradecimientos:

A María Noemi por su amor, por hacerme trascender, por la dirigida creación y orientación de los valores que conforman nuestro entorno compartido.

A Guillermo por su amistad duradera e incondicional, por su incesante otorgar apoyo, confianza, sabiduría y consejo oportuno.

A Grupo Kaltex S.A. de C.V., y en especial al Sr Adolfo Kalach M. por su respaldo, su ejemplo y reconocimiento.

Índice

Capítulo	Página
Resumen	8
Introducción	9
Capítulo I: La formación profesional del psicólogo en la ENEP Iztacala	12
1.1 Análisis del perfil profesional	12
1.2 La vinculación de la Psicología de Iztacala con la industria	14
Capítulo II: Cultura organizacional	17
2.1 Estudio de la cultura organizacional	17
2.2 Funciones de la cultura organizacional	20
2.3 Diagnóstico de la cultura organizacional en grupo Hytt	23
2.4 Análisis de resultados	27
Capítulo III: Clima Laboral	31
3.1 Estudio del clima Laboral	31
3.2 Diagnóstico del clima Laboral	33
3.3 Resultados y análisis	57
3.3.1.- Supervisión y delegación	57
3.3.2.- Comunicación	57
3.3.3.- Participación	58
3.3.4.- Colaboración, compañerismo y	

cargas de trabajo	58
3.3.5.- Productividad, organización y capacitación	59
3.3.6.- Motivación, promoción, seguridad y políticas de personal	59
Capítulo IV: Proyecto de visitas familiares	61
4.1 Justificación	61
4.2 Desarrollo del proyecto	64
4.2.1.- Objetivos específicos	65
4.2.2.- Criterios de selección para visitas familiares	66
4.2.3.- Plan de acción	66
4.2.4.- Plan de recorridos	67
4.2.5.- Cronograma de visitas 1994	68
4.2.6.- Impacto de las visitas familiares	68
4.3 Análisis de resultados	73
Capítulo V: Diagnóstico organizacional; nivel gerencial y jefaturas	75
5.1 Justificación	75
5.1.1.- Marco general	75
5.2 Resultados	78
5.2.1.- Propósito de la compañía	78
5.2.2.- Estructura organizacional	79
5.2.3.- Relaciones interpersonales y laborales	80

5.2.4.- Recompensas al desempeño	81
5.2.5.- Mecanismos de ayuda a la coordinación	81
5.2.6.- Liderazgo	82
5.3 Análisis de resultados	83
Capítulo VI: Proyecto de Recursos humanos	88
6.1 Filosofía general	88
6.2 Sistema de supervisión acorde a la mejora del producto	89
6.2.1.- Concepto	89
6.2.2.- Requerimientos	89
6.2.3.- Avances	90
6.3 Metodología en sistemas de trabajo	90
6.3.1.- Objetivo	90
6.3.2.- Desarrollo	90
6.4 Estandarización de los sistemas y métodos de trabajo	91
6.5 Coherencia y mecanización de las plantillas de personal	91
6.6 Control estadístico de proceso	92
6.6.1.- Avances	92
6.7 Control de ausentismo	93
6.8 Planeación y desarrollo de personal técnico	93
6.8.1.- Ventajas	94
6.9 Planeación y desarrollo del personal operativo	94

6.10 Tecnología del proceso textil	95
6.11 Formación directiva	96
Capítulo VII: Esquema funcional del área de recursos humanos	97
7.1 Filosofía	97
7.2 Estructura alternativa	98
7.2.1.- Departamento de planeación de personal	98
7.2.2.- Área de reclutamiento y selección de personal	99
7.2.3.- Departamento de capacitación y desarrollo organizacional	100
7.2.4.- Departamento de relaciones laborales	101
7.2.5.- Departamento de Seguridad e higiene industrial	102
7.3 Organigrama propuesto	103
Capítulo VIII: Conclusiones	104
Bibliografía	106
Anexo 1: Diagnóstico organizacional para Grupo HyTT, S.A. de C.V.	110
Anexo 2: Factores de la relación laboral	111
Anexo 3: Diagnóstico organizacional nivel gerencial y jefaturas (instrumento de evaluación)	112
Anexo 4: Diagnóstico Organizacional (Resultados)	132
Gráfico 1: Propósito central de la compañía	135

Gráfico 2: Decisión de los propósitos	136
Gráfico 3: Satisfacción de los clientes	136
Gráfico 4: Causas de insatisfacción del empleado	137
Gráfico 5: Acuerdo de los propósitos entre áreas	137
Gráfico 6: División del trabajo	138
Gráfico 7: Bajo nivel de desempeño de la supervisión	138
Gráfico 8: Áreas de bajo desempeño en la supervisión	139
Gráfico 9: Bloqueo del trabajo por conflictos interpersonales	139
Gráfico 10: Relaciones donde se encuentra el bloqueo en el trabajo	140
Gráfico 11: Nivel organizacional donde se encuentra en bloqueo	140
Gráfico 12: Naturaleza del conflicto en la relación interpersonal	141
Gráfico 13: Relación de la gente con la tecnología	142
Gráfico 14: Método de solución de problemas en las áreas	142
Gráfico 15: Coherencia de los incentivos con los logros	143
Gráfico 16: Tareas o logros en los que no se obtiene recompensa	143
Gráfico 17: Efectividad de las recompensas al desempeño	144
Gráfico 18: Mecanismos de ayuda utilizados por la empresa	144
Gráfico 19: Indicador de la coordinación ante la empresa	145
Gráfico 20: Presencia de líder	145
Gráfico 21: Enfoque del trabajo por parte de los gerentes	146
Gráfico 22: Características del liderazgo del gerente HyTT	146

RESUMEN

Este trabajo plantea los nuevos requerimientos que exigen los esquemas laborales de alta demanda ante los que las áreas de recursos humanos deben de reaccionar cuidando siempre los resultados tangibles e inmediatos, por un lado, y los proyectos estratégicos de largo plazo por el otro.

Se analizan los conceptos de diagnóstico y cultura organizacional, clima laboral y algunos proyectos de desarrollo de recursos humanos, así como la propuesta estructural de un área de recursos humanos con visión integral y con objetivos funcionales enfocados a optimizar la ejecución de los indicadores productivos.

Este planteamiento intenta sensibilizarnos acerca de los alcances que debe perseguir una gerencia de recursos humanos en el plano industrial, enfocando los aspectos de estructura organizacional, los grupos de trabajo que se gestan al interior de las plantas productivas y los individuos en el aspecto personal y familiar así como su entorno social y cultural.

INTRODUCCIÓN

La práctica profesional del psicólogo ofrece grandes retos a los egresados en este campo, por un lado, la necesidad de satisfacer la demanda del mercado de trabajo y por otro, el fortalecimiento de la disciplina a través de la actividad profesional. En el campo de la industria es muy evidente tal situación, pues las empresas demandan específicamente las necesidades que tienen para cubrir alguna vacante dentro de la cual puede ser considerado un psicólogo, en muchos casos paradójicamente las actividades a realizar poco tienen que ver con lo que podría considerarse que abarca el campo de la psicología.

Tradicionalmente el psicólogo en el ámbito industrial restringe su participación al departamento de recursos humanos y dentro del mismo se le considera como el aplicador de pruebas psicométricas por excelencia, sin embargo, dicho enfoque empieza a cambiar, actualmente las funciones son mucho más extensas, la necesidad de las empresas por optimizar sus recursos ha propiciado que se extiendan sus actividades del proceso administrativo al proceso productivo.

En la actualidad el campo profesional del psicólogo se ha ampliado al estudio de las organizaciones desde diversos puntos de vista por ejemplo realiza estudios sobre el surgimiento y desarrollo de la cultura organizacional de una empresa, basado en comparaciones que tratan de explicar su comportamiento con un ser

vivo cuya principal preocupación es la sobrevivencia, teniendo ciclos de vida, luchan con sus problemas de salud y están sujetas a implacables procesos de selección, recientemente se compara a las organizaciones con sociedades en miniatura, dotadas de procesos de socialización así como de normas, estructuras y valores sociales (Allaire y Firsirotu, 1982). Otro enfoque, en que participa el psicólogo es el clima organizacional, pues se considera que el manejo de la conducta organizacional requiere entender la conducta de las personas dentro de la misma, en la que interactúan procesos organizacionales de comunicación, toma de decisiones, recompensas y evaluación del desempeño. Forehand y Gilmer (1974) describen al clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Andrew (1974) tiene una perspectiva diferente al respecto, señala que el clima organizacional es el parámetro que expresa la estructura psicológica de la organización. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización.

El análisis de la relación entre trabajador y empresa se considera muy importante, las empresas invierten gran cantidad de recursos económicos para lograr estrechar este vínculo, se desarrollan programas de capacitación y cursos en general con el objetivo de lograr la pertenencia hacia la empresa. Las industrias de mayor prestigio en el ámbito empresarial tienen como una de sus más altas metas la identificación del trabajador a sus objetivos, estructura organizacional y

políticas. Es sumamente importante para el desarrollo de la productividad fortalecer los vínculos que unen al trabajador con la empresa (Dessler, 1986). Desde una perspectiva psicológica son importantes los intentos que diversos profesionistas hacen por desarrollar la pertenencia hacia la empresa, sin embargo, se olvida que gran parte de los motivos más importantes que impulsan y dirigen a los individuos para ser excelentes trabajadores suelen ubicarse fuera de la empresa tal es el caso de la familia donde se encuentran las personas que proporcionan sentido social al trabajo pues a través de él pueden satisfacer las necesidades básicas de la familia.

El panorama que se presenta actualmente es de grandes retos profesionales para el psicólogo, en el presente reporte se presentan algunos trabajos que se llevaron a cabo en GRUPO HYTT S. A. DE C. V. con el objetivo desarrollar estratégica y profesionalmente la gerencia de recursos humanos de la empresa.

El papel del psicólogo dentro de la empresa era claro, desarrollar políticas, sistemas y procedimientos que permitieran que la empresa estuviera a la vanguardia en el campo de los recursos humanos pues en el campo de la producción es la empresa textil más importante de América Latina y una de las 10 más importantes del mundo. Sin embargo, no contaba con una infraestructura de recursos humanos, para los 5000 trabajadores que la constituían en 1986. En el presente reporte se presentan algunos trabajos que se realizaron para la consolidación de la gerencia de recursos humanos.

CAPÍTULO I

LA FORMACIÓN PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO EN LA ENEP IZTACALA

1.1 ANÁLISIS DEL PERFIL PROFESIONAL

El surgimiento de ENEP Iztacala entre otras razones tubo su origen en la descentralización educativa, sin embargo también fue campo productivo para el desarrollo de nuevas alternativas teóricas y metodológicas. En el caso de la carrera de psicología el nuevo proyecto se permeo bajo los planteamientos conductistas, por lo que se constituyo de inmediato en un reto para el grupo de profesores que impulsaban este esquema.

El surgimiento del plan curricular de Psicología en la ENEP Iztacala fue en sus inicios que afrontó el problema de la definición profesional y científica desde el punto de vista de la psicología rompiendo con tradiciones filosóficas y fisiológicas. La contribución del Proyecto Iztacala consistió en una congruencia entre los planteamientos teóricos y metodológicos que se adoptaron, desarrollando formas de entrenamiento en correspondencia directa con el tipo de habilidades que se deseaban desarrollar. El planteamiento implicaba llevar al estudiante a entrenar y desarrollar habilidades en la misma situación en que se desenvolverá

profesionalmente, garantizando una gran calidad del egresado, esto es, los programas de estudio contemplaron el servicio comunitario en áreas como la educación especial y la rehabilitación, clínica educativa y social donde el estudiante bajo la supervisión de profesores desarrollará las habilidades necesarias para el ejercicio de la profesión así como procedimientos específicos dentro de la institución que posibilitan la adquisición de repertorios teóricos y operativos de carácter genéricos como los laboratorios, seminarios y tutorías. Específicamente el proyecto de Psicología Iztacala tiene tres características que lo constituyeron como modelo educativo:

- a) Consolida en su currículo la identidad científica y profesional del psicólogo.
- b) Vincula el entrenamiento con la acción profesional.
- c) Establece el análisis propio del currículo como el factor constante que garantiza su continua adecuación al profesional requerido (Fernández, 1980).

La formación profesional del psicólogo de Iztacala está basada en el logro de objetivos conductuales específicos que representan las habilidades teóricas, metodológicas y aplicadas que el estudiante requiere en el ejercicio de la profesión (Ribes, 1980).

Por otro lado el Plan de Estudios de Iztacala contempla cinco dimensiones de intervención profesional que son: a) la rehabilitación, b) el desarrollo, c) la detección, d) la investigación y e) la planeación y prevención. Las áreas problema contemplan cuatro sectores: a) salud pública, b) producción y economía, c)

instrucción y d) ecología y vivienda. El sistema se define como de enseñanza activa, donde el estudiante forma parte integral del proceso de aprendizaje.

1.2 LA VINCULACIÓN DE PSICOLOGÍA IZTACALA CON LA INDUSTRIA

Formalmente los planteamientos casi siempre difieren de la realidad, en este caso intentaré realizar un análisis de la formación profesional que me ofreció Iztacala y qué tanto éstos elementos me han permitido involucrarme en el área de los recursos humanos en una empresa textil.

La realidad es que el plan de estudios vigente poco contempló la inserción del psicólogo en el área de producción a pesar de que en el planteamiento formal se explicita como área problema. Sin embargo, surge el planteamiento, ¿El psicólogo de Iztacala está preparado para insertarse con éxito en el área de producción?, la respuesta tiene que ser fundamentada con criterios objetivos.

Parte del análisis lo constituye la pregunta ¿Qué demanda actualmente la industria de un psicólogo?

La psicología industrial desde sus inicios a principios del siglo XX hasta el día de hoy ha sufrido grandes cambios, aumentando cada vez su campo de desempeño y de aplicación convirtiéndose en una rama de la psicología cada vez más importante, exigiendo de la psicología profesionales que conozcan ampliamente la cultura organizacional de nuestro país, los retos que demanda la calidad y

productividad de las diferentes empresas y el papel que juegan los recursos humanos en el logro de estos objetivos. El contexto del psicólogo en la industria tiene objetivos concretos: Aumentar la productividad de las empresas a través del adecuado manejo de los recursos humanos.

¿Qué habilidades teórico metodológicas se requieren para abordar los problemas en la industria? el escenario industrial no es excluyente de las teorías psicológicas más generales por lo que deben de aplicarse los principios que explican el comportamiento, así como las formas de cambiarlo o transformarlo. En el caso de Iztacala los planteamientos que prevalecieron fueron los postulados conductistas derivados del análisis experimental de la conducta (Skinner, 1938). Donde la tasa de respuesta es la medida de conducta más representativa del efecto de las contingencias de reforzamiento a las que es expuesto un organismo. Este paradigma en la industria ofrece grandes ventajas, en muchos casos lo que hace un obrero más o menos productivo es la tasa de respuestas dentro de su jornada de trabajo. De esta manera, los escenarios productivos pueden equipararse a una gran cámara experimental donde la labor del psicólogo consiste en eliminar movimientos improductivos (sistemas de trabajo), desarrollar nuevas estrategias de trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades (capacitación) que permitan a un trabajador aspirar a mejores condiciones de trabajo (motivación y reforzamiento).

Así mismo bien vale la pena Actualmente, no solo hay psicólogos que hacen investigación para sus compañías, sino que el plan de trabajo ha pasado de la investigación de corto a largo plazo, de la psicología aplicada a la básica, dadas estas condiciones el campo de trabajo ha permitido que el psicólogo se interese en la investigación más que en la aplicación inmediata de técnicas o solución de problemas inmediatos. En suma se ha pasado del estadio del aplicador de pruebas psicométricas a un investigador de los procesos y fenómenos conductuales generados en el ámbito laboral. Aspecto, éste último que desde mi punto de vista, es enriquecido por la formación profesional que recibí en Iztacala. Las habilidades se enfocan en gran medida a la investigación de problemas aunque de escenarios distintos, pero cuyos principios pueden ser compartidos en diferentes problemas o áreas.

En suma, la formación profesional del psicólogo de Iztacala puede ser generalizada o otros ámbitos distintos a los que tradicionalmente se enseñan en la carrera, sin embargo, sería deseable que en el plan curricular se contemple la psicología industrial implementando estrategias de aprendizaje en los escenarios donde más tarde se desarrollará el trabajo profesional, por lo cual se hace necesario que se realicen practicas en empresas con profesores que tengan experiencia en este campo.

CAPÍTULO II

CULTURA ORGANIZACIONAL

"SI ES CIERTO QUE LA PARTICULARIDAD DE UN INDIVIDUO SE REFLEJA EN SU PERSONALIDAD, LA INDIVIDUALIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN SE MANIFIESTA EN SU CULTURA PARTICULAR".

Abravanel (1992).

2.1 ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El estudio sobre las organizaciones ha propiciado algunas comparaciones que tratan de explicar su comportamiento, por ejemplo se plantea como un ser vivo cuya principal preocupación es la supervivencia, teniendo ciclos de vida, luchan con sus problemas de salud y están sujetas a implacables procesos de selección, recientemente se compara a las organizaciones con sociedades en miniatura, dotadas de procesos de socialización así como de normas, estructuras y valores sociales, es precisamente dentro de este contexto donde tiene sentido

el concepto de cultura organizacional, si las organizaciones son sociedades en miniatura, deben de poseer características culturales.

La cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Por ello para que las organizaciones puedan sobrevivir y desarrollarse, para que exista la revitalización y la renovación, se debe de cambiar la respectiva cultura organizacional conforme cambian las condiciones de mercado en las que está inmersa la empresa. La cultura organizacional representa una percepción común por parte de todos los miembros de una organización de los valores, creencias y prácticas que se desarrollan dentro de una empresa, sin embargo, esto no significa que puedan existir subculturas, las cuales son típicas de las grandes empresas las cuales representan situaciones o problemas comunes de los integrantes de un área o departamento. Si las organizaciones carecen de una cultura dominante y se componen sólo de muchas subculturas, existirán grandes problemas en la empresa pues no habrá una interpretación uniforme a lo que constituye un comportamiento correcto o incorrecto, es el significado compartido de la cultura el aspecto que hace de ella un potente medio para orientar y transformar la conducta. Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente, un resultado específico es el consenso entre los

miembros respecto a los objetivos, metas e ideales produciendo gran cohesión, fidelidad y compromiso organizacional (Allaire y Firsirotu, 1982).

Los enfoques psicológicos que tradicionalmente han tratado de explicar la cultura es la corriente cognoscitiva que plantea que la cultura es un sistema de conocimientos a través de los cuales juzgamos, percibimos, creemos, evaluamos y actuamos, esto es, la cultura en una sociedad consiste en que todo lo que el individuo debe de creer o saber a fin de comportarse de manera aceptable en dicha sociedad (Campbell, 1988). Por otro lado, la escuela funcionalista propone que la cultura es un instrumento que permite a los individuos afrontar mejor los problemas concretos que encuentran al tratar de satisfacer sus necesidades, por tal motivo, el sistema sociocultural de las organizaciones debe de reflejar la búsqueda del hombre por la satisfacción de sus necesidades a través de la participación y del trabajo (McClelland, 1988).

La revisión teórica del concepto de cultura organizacional y sobre todo la importancia que representa al tratar de explicar el comportamiento individual y colectivo de las personas que componen una organización representa una base sólida en el análisis o diagnóstico de la organización y puede reflejar entre otros factores la productividad de una empresa, por tal motivo en nuestra participación del proyecto de recursos humanos en Grupo Hytt fue necesario conocer y evaluar la cultura organizacional particular que se había configurado a lo largo de 10 años de trabajo.

2.2 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se presentan algunas de las funciones que se desprenden de un análisis organizacional.

- 1.- Define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y otras.
- 2.- Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
- 3.- Facilita la creación de un compromiso personal con la empresa.
- 4.- Proporciona parámetros para evaluar el rendimiento individual y colectivo.
- 5.- Proporciona lineamientos para la estructura de la empresa.
- 6.- Proporciona parámetros para el desarrollo de programas de capacitación.
- 7.- Proporciona lineamientos importantes para el análisis del clima organizacional.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL JAPONESA, NORTEAMERICANA Y MEXICANA: HIPÓTESIS.

Cada país se diferencia de otros por ciertos valores creencias y normas que tienen un gran impacto en la actitud de los jefes y trabajadores, aunque muchas veces es inadvertida identifica a las diferentes sociedades como únicas. Por tal motivo a continuación se presentan algunas suposiciones o hipótesis de los valores y creencias que como país compartimos y los cuales nos sirven como

parámetro comparativo en un análisis internacional o local (Estudio publicado por TELMEX, 1993).

JAPÓN	ESTADOS UNIDOS	MÉXICO
Alto nivel educativo	Nivel educativo de 1º sec.	Nivel educativo 5to. de prim
La lealtad es a la Institución	Lealtad al estatus	Lealtad al jefe o la persona
Las relaciones con subordinados son como en familia	Las relaciones con subordinados son distantes	Las relaciones con subordinados son de autoritarismo
Reciben entrenamiento para la cooperación desde niños.	Reciben entrenamiento para la competencia desde niños.	Reciben entrenamiento para la dependencia desde niños
El compromiso con la empresa es a largo plazo	Existe un compromiso con la empresa a corto plazo	El compromiso con la empresa no existe
Las decisiones involucran a todos los niveles	Las decisiones se hacen en el 1ro. y 2do. nivel	El gerente toma las decisiones.
La administración esta orientada a los recursos humanos	La administración esta orientada al capital	La administración esta orientada al poder
Se tienen juntas matutinas para hablar acerca de la problemática de la empresa	Se realizan juntas para discutir problemas del área donde se trabaja	Se realizan juntas para oír lo que decidió el jefe
Los supervisores no tienen oficinas porque trabajan con sus colaboradores	Algunos supervisores tienen oficinas	Las oficinas de los supervisores son para vigilar, no para planear
La comunicación sobre conductas no apropiadas es privada	Poca comunicación de aspectos deficientes	El jefe se entera de conductas no apropiadas por la grilla
La necesidad principal es de avanzar en la estructura de la empresa	La necesidad principal se centra en el logro	La necesidad principal se centra en el poder y reconocimiento

El cuestionario que se presenta a continuación fue el instrumento a través del cual se obtuvieron datos acerca de la cultura a nivel supervisión .

2.3 DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN GRUPO HYTT

PLANTA: _____ DEPARTAMENTO: _____

En el presente cuestionario es necesario que analices las condiciones particulares de tu trabajo en Grupo Hytt, así como con toda honestidad identifiques los valores, creencias y sistemas sociales que consideras han establecido y desarrollado en nuestra empresa.

1.- Cuál consideras que sea la concepción sobre el trabajo que tienen los trabajadores a los cuales supervisas?

- a) Cómo castigo
- b) Cómo un medio de sobrevivencia
- c) Cómo un beneficio para la comunidad.

2.- Cuál es el valor que tus trabajadores dan al trabajo?

- a) Bajo
- b) Medio
- c) Alto

Por qué?

3.- Cómo consideras los valores y creencias de tus trabajadores hacia su trabajo?

a) Débiles

b) Medianos

c) Fuertes

Por qué?

4.- Consideras que los valores sociales de la comunidad hacia el trabajo:

a) Favorecen la productividad

b) No tienen relación con la productividad

c) Impiden la productividad

Por qué?

5.- Cuáles son los valores comunes que identifican a los trabajadores de Grupo

Hytt?

6.- Consideras que conoces los objetivos y metas de Grupo Hytt ?

- a) Sí b) Algunas c) No

Describe las:

7.- Quién te explico los objetivos, metas y retos que tiene Grupo Hytt? _____

8.- Conoces la misión del Corporativo Kaltex?

- a) Sí b) no

Escríbela:

9 - Cuáles son los valores que deberían identificarnos como Grupo Hytt?

10.- Cómo alcanzaríamos esos valores?

11.- Qué puedes hacer tú para transformar nuestros valores y sistemas, adecuándolos a las nuevas demandas del mercado y a las nuevas perspectivas del tratado de libre comercio?

2.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Las conclusiones que se derivan del análisis de cada una de las respuestas proporcionadas (Anexo 1)

por los supervisores indican que:

1.- Los supervisores consideraron que la concepción del trabajo de sus subordinados es principalmente un beneficio para la comunidad (55%) y cómo una forma de sobrevivencia (40%) y la suposición del castigo fue mínima (5 %). Estos datos suponen que las causas que originan la incorporación del trabajador a la empresa son constructivas dado que presuponen el desarrollo económico de los trabajadores y su familia. Esta formulación es muy importante dado que considera factores internos y externos, los internos presuponen que la actitud del trabajador cuando entra a laborar es la de lograr el desarrollo económico a través del desarrollo laboral propiciando la competencia entre trabajadores (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1983). En tanto los factores externos, ubican a la empresa cumpliendo uno de los objetivos que originalmente le dieron sentido, generar fuentes de empleo y bienestar a los miembros de la comunidad donde se encuentra inserta.

2.- El valor que los trabajadores dan al trabajo, la mayoría de supervisores consideraron que es medio (78%), siguiendo el bajo (13%) y el menos fue la

consideración que el trabajo tiene una conceptualización alta (9%). Esta formulación fue apoyada principalmente por los argumentos que la mayoría de los trabajadores son demasiado jóvenes y no tienen responsabilidad directa del mantenimiento de una familia.

3.- La respuesta de los supervisores se inclino a suponer que las creencias y valores de sus trabajadores son medias (55%), siguiendo los que consideraron que son fuertes (28%) y finalmente los que suponen que son débiles (17%). Los argumentos se ubican principalmente en el hecho de que para la mayoría de los trabajadores Grupo Hytt es el primer empleo tienen y por lo tanto no han consolidado los valores resultantes del trabajo.

4.- La consideración acerca de si los valores de la comunidad favorecen la productividad fue la más aceptada (90%), seguida por los que consideraron que no tienen relación con la productividad (7%) y los que consideran que impide la productividad (3%). Esta consideración fue la más contundente del estudio y al mismo tiempo la más importante, los valores sociales se identifican con el trabajo lo que constituye un aspecto fundamental en la búsqueda de la calidad (Hobb, 1992).

5.- Los valores comunes que identifican a los trabajadores de Grupo Hytt fueron los de necesidad del trabajo, responsabilidad y satisfacción. Estos datos de acuerdo con los encontrados por Allaire y Firsirotu (1992) en el sentido de ser valores básicos sobre los cuales se construye la cultura laboral.

6.- Los supervisores respondieron en la mayoría de los casos que conocían algunas de las metas y objetivos de la empresa (45%), otros respondieron sí conocer los objetivos y metas del grupo (43%) y la minoría considero que no conocía los objetivos y metas de la empresa (12%). Sin embargo, en la argumentación predominó un objetivo "producir con calidad" lo que sugiere que la filosofía de la producción es muy clara para todos.

7.- La respuesta de sobre quién les había explicado los objetivos, metas y retos de la empresa la mayoría respondió que su jefe (61%), los demás respondieron que nadie (39%). Lo anterior deja claro que la empresa no dispone en la actualidad de una estructura que formalmente difunda organizada y sistemáticamente las metas y retos de la empresa.

8.- La respuesta a sí conocían la misión del corporativo Kaltex en su gran mayoría contesto que no (73%) y solo algunos argumentaron que la habían visto en unos cuadros pero que no la recordaban (27%).

9.- La mayoría de supervisores consideró que los valores que nos identifican con Grupo Hytt deben de ser la responsabilidad hacia el trabajo, la superación personal y el trabajo con calidad. Estos valores nos indican que el ambiente de trabajo es bueno y que los supervisores consideran que la empresa les puede proporcionar elementos de superación a través del trabajo.

10.- La forma en cómo alcanzar los valores antes mencionados tuvo como reflexiones distintivas "a través del trabajo", "a través de un deseo de superación

constante", "a través de la capacitación", aspectos que proporcionan un panorama claro sobre las debilidades y fortalezas de la empresa desde el punto de vista de la supervisión.

11.- El planteamiento acerca sobre que puede hacer cada uno de ellos para transformar nuestros valores laborales y hacerlos más congruentes con la productividad y eficiencia que reclama el mercado la mayoría de ellos contestó que "realizar el trabajo con responsabilidad", "Hacer cada día mejor su trabajo", "hablar con sus trabajadores para que realicen mejor el trabajo" y "capacitar a sus trabajadores". Estas respuestas son un claro indicativo de que la cultura organizacional tiene todas las potencialidades lo que hace falta es explotarlas.

CAPITULO III

CLIMA LABORAL

3.1 ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL

La administración o manejo de la conducta organizacional requiere entender la conducta de las personas dentro de la misma, dentro de la cuál interactúan procesos organizacionales de comunicación, toma de decisiones, recompensas y evaluación del desempeño. La interacción resultante es el clima organizacional.

Forehand y Gilmer (1974) describen al clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Andrew (1974) tiene una perspectiva diferente al respecto, señala que el clima organizacional es el parámetro que expresa la estructura psicológica de la organización. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización.

La evaluación del clima organizacional recientemente ha tomado gran importancia por los índices que representa y las acciones que se derivan de su

medición, los estudios acerca del tema consideran clima organizacional como variable independiente o dependiente. Como variable independiente los resultados sugieren en una investigación realizada por Guion (1973) que la manera como el empleado ve a su clima puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento, lo cual confirma Cawsey (1973) que encontró que la satisfacción del empleado con su oficio aumentaba conforme crecía su percepción de las oportunidades de progreso que se le ofrecían. Por otro lado, Frederickson (1976) encontró que climas de satisfacción producían mayor productividad y una ejecución más previsible del oficio, que climas inhibidores. Como variable dependiente los factores que más determinan el clima son el tamaño, la estructura organizacional, los sistemas de trabajo, el liderazgo y la forma de dirección (Forehand y Gilmer, 1974). En un estudio realizado por George y Bishop (1971) efectuado con maestros encontraron que los sistemas educativos muy burocráticos con muchas reglas y reglamentos en poblaciones grandes eran menos eficientes que los sistemas en poblaciones pequeñas con estructuras más pequeñas para la toma de decisiones.

En Grupo Hytt se implementó la evaluación del clima organizacional, con el objetivo de tener parámetros concretos con los cuales realizar cambios que pusieran a la vanguardia en cuanto a sistemas de recursos humanos a la empresa. A continuación se presenta una encuesta de opinión que se realizó entre el personal sindicalizado y supervisores de departamento.

3.2 DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL

GRUPO HYTT, S. A. DE C. V.

ENCUESTA DE OPINIÓN

Te invitamos a participar en esta 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 a este cuestionario, con tus respuestas obtendremos la información necesaria para hacer de Grupo Hytt, una mejor empresa.

Recuerda que no existen respuestas correctas o incorrectas, buenas o malas y que no se registrará tu nombre o algún dato que pueda identificarte, las respuestas se procesarán en grupo y su manejo será absolutamente confidencial.

Por último, te pedimos que 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. No dejes ninguna pregunta sin contestar.
5. Si tienes alguna duda pregunta a la persona que te entregó el cuestionario.

INFORMACIÓN GENERAL

I. DEPARTAMENTO

1. () URDIDO
2. () ENGOMADO
3. () TEJIDO
4. () REVISADO
5. () CONERAS
6. () MANTENIMIENTO

III. ANTIGÜEDAD EN EL GRUPO

1. () MENOS DE UN AÑO
2. () DE 1 A 3 AÑOS
3. () DE 4 A 6 AÑOS
4. () DE 7 A 9 AÑOS
5. () DE 10 A 15 AÑOS
6. () MAS DE 15 AÑOS

II. EDAD

1. () MENOS DE 20 AÑOS
2. () ENTRE 20 Y 24 AÑOS
3. () ENTRE 25 Y 30 AÑOS
4. () MAS DE 30 AÑOS

IV. PUESTO

1. () SUPERVISOR
2. () OFICIAL DE MAQUINA
3. () MECÁNICO
4. () ELECTRICISTA

1. SUPERVISIÓN

Las relaciones entre mi jefe y sus subordinados son buenas.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

2. COMUNICACIÓN

Quando tengo un problema puedo acudir a niveles superiores al de mi jefe inmediato sin tener represalias.

totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

3. DELEGACIÓN

Mi jefe me da la suficiente responsabilidad y autoridad para desempeñar mi puesto.

totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

4. SUPERVISIÓN

Mi jefe inmediato ignora los problemas de trabajo importantes en mi departamento.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

5. APOYO

Mi jefe inmediato nos ayuda a mi y a mis compañeros a mejorar nuestro trabajo.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

6. RECTITUD

Mi jefe es justo con nosotros.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

7. PARTICIPACIÓN.

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

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

8. ACTIVIDADES - OBJETIVOS

Conozco bien las obligaciones y responsabilidades de mi puesto.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

9. MOTIVACIÓN

Cómo siento el reconocimiento que recibo cuando hago un buen trabajo.

Muy bueno	bueno	malo	muy malo	no sé
()	()	()	()	()

10. SUPERVISIÓN

Cómo califico el trabajo que hace mi jefe.

Muy bueno	bueno	malo	muy malo	no sé
()	()	()	()	()

11. COLABORACIÓN

Es muy difícil la cooperación y coordinación con otros grupos de trabajo.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

12. DELEGACIÓN

La dirección otorga suficiente autoridad a los gerentes.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

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

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

14. PARTICIPACIÓN

Muchas decisiones serían mejores si fueran tomadas por personas más cercanas a las áreas afectadas.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

15. COLABORACIÓN

Mis compañeros no cooperan para que el trabajo se realice.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

16. PRODUCTIVIDAD

Mi departamento está bien organizado y es eficiente.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

17. CAPACITACIÓN

Recibí un buen entrenamiento para desempeñar mi trabajo actual.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

18. DESARROLLO

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

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

19. CAPACITACIÓN

Siempre se entrena al personal para desempeñar un nuevo puesto.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

20. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

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

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

21. PROMOCIÓN

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

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

22. CARGAS DE TRABAJO

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

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

23. RELACIONES INTERPERSONALES

Existe un buen ambiente de trabajo en mi departamento.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

24. DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

Las cargas de trabajo en el departamento se reparten en forma justa entre nosotros

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

25. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

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

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

26. SUPERVISIÓN

Siento excesiva presión en la supervisión de mi trabajo.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

27. ORGANIZACIÓN

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

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

28. POLÍTICAS

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

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

29. CONDICIONES DE TRABAJO

El mantenimiento general de las maquinas y equipo, así como la limpieza del área son buenos.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

30. POLÍTICAS DE PERSONAL

El salario que percibo es el correcto por el puesto y funciones que realizó.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

31. PROGRESO

Las oportunidades de promoción son:

Muy	buenas	malas	muy	no sé
buenas			malas	
()	()	()	()	()

32. CONDICIONES DE TRABAJO

No tengo espacio, equipo, herramienta, etc., necesarios para cumplir mis labores en forma eficiente.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

33. POLÍTICAS DE PERSONAL

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

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

34. COMUNICACIÓN

la gerencia se esfuerza para conocer las opiniones y maneras de pensar de los empleados.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

35. PARTICIPACIÓN

Participo en la fijación de objetivos y metas de mi puesto.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

36. CAMBIO - INNOVACIÓN

A los trabajadores se nos alienta a ser creativos e innovadores (desarrollar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas).

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

37. COMUNICACIÓN

Mi jefe no me da la información que necesito para realizar bien mi trabajo.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

38. PARTICIPACIÓN

No se toma en cuenta a las personas con conocimientos sobre un problema para tomar decisiones.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

39. COMUNICACIÓN

Mi jefe no me da la información que necesito para realizar bien mi trabajo.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

40. SEGURIDAD DE TRABAJO

Cómo califico la estabilidad (permanencia) de empleo en la empresa.

muy	buenas	malas	muy	no sé
buenas			malas	
()	()	()	()	()

41. POLÍTICAS DE AUMENTO

Mi desempeño en el trabajo no es importante para los aumentos de sueldo.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

42. COMUNICACIÓN

Qué tan satisfecho me siento de la información que recibo de la dirección sobre lo que pasa en la empresa.

Muy	satisfecho	insatisfecho	muy	no sé
satisfecho			insatisfecho	
()	()	()	()	()

43. COMPAÑERISMO

Mis compañeros de trabajo se solidarizan en los problemas de trabajo que se presentan

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

44. PRESTACIONES

Cómo califico el paquete de prestaciones que la empresa otorga.

Muy	buenas	malas	muy	no sé
buenas			malas	
()	()	()	()	()

45. EQUIDAD

Mi sueldo y prestaciones son parecidos a los otros trabajadores de la empresa con puestos similares al mío.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	, no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

46. COMPETITIVIDAD

Mi sueldo y prestaciones son parecidos a los puestos como el mío en otras empresas.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

47. PRESTACIONES

Conozco bien las prestaciones y beneficios que otorga la empresa y como obtenerlos.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

48. SEGURIDAD DE EMPLEO

La situación económica del país puede hacer que la empresa reduzca su personal.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

49. SATISFACCIÓN

En mi trabajo aprovecho mis conocimientos y habilidades.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

50. LOGROS

Los logros y resultados en mi trabajo me producen sentimientos de satisfacción personal.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

Ahora te pedimos **REFLEXIONES** en lo que actualmente tiene para ti **MAYOR IMPORTANCIA**.

Piensa en tus deseos, metas, proyectos, valores individuales y familiares, y a 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 el que estarías dispuesto a dejar la mayoría de las otras satisfacciones. A fin de que puedas considerar mejor cada uno de los 8 factores a ordenar, te presentamos la definición de 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 EL COMPAÑERO 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 PERMANENCIA 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 total de sueldo y prestaciones al compararse con el de otros puestos parecidos en la empresa, así como con puestos similares de otras empresas. Que se valoren y recompensen los esfuerzos y resultados.

RECONOCIMIENTO Y PARTICIPACIÓN 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: Disfrutar de las prestaciones de ley más otras que tenga la empresa.

CONDICIONES DE TRABAJO: Tener espacio, muebles, equipo, herramienta 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 te pedimos jerarquizar los siguientes 8 factores.

- () Oportunidad de progresar
- () Buenas relaciones con compañeros y jefe
- () 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 continuar con el cuestionario, teniendo en cuenta las indicaciones mencionadas al principio.

51. POLÍTICAS GENERALES

La rectitud y honradez tiene mucha importancia en mi empresa.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

52. POLÍTICAS DE PERSONAL

Las oportunidades de desarrollo son iguales para todos en la empresa.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

53. COMUNICACIÓN

Siempre obtengo la información que necesito sobre políticas y procedimientos de la empresa.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

54. IDENTIFICACIÓN - INTEGRACIÓN

Yo recomiendo a mi empresa como un buen lugar para trabajar.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

55. EQUIDAD

Si se me separa de la empresa creo que se me daría un trato justo.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

56. SATISFACCIÓN

Me da gusto el trabajo que hago.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

57. INTEGRACIÓN.

Qué tan satisfecho me siento en mi puesto actual.

Muy satisfecho	satisfecho	poco satisfecho	insatisfecho	no sé
()	()	()	()	()

58. INTEGRACIÓN

Qué tan satisfecho me siento en la empresa.

Muy	satisfecho	poco	insatisfecho	no sé
satisfecho		satisfecho		
()	()	()	()	()

59. ENCUESTA DE OPINIÓN.

Esta encuesta es una buena manera para que la gerencia conozca mis opiniones sobre la empresa.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

60. ENCUESTA DE OPINIÓN.

Creo que la gerencia dará importancia a los resultados de esta encuesta.

Totalmente	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente	no sé
de acuerdo			en desacuerdo	
()	()	()	()	()

61. SEGURIDAD.

Las medidas de seguridad industrial, prevención de riesgos y accidentes son:

Muy	buenas	malas	muy	no sé
buenas			malas	
()	()	()	()	()

62. SEGURIDAD

Las posibilidades de accidente en mi puesto son mínimas.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

63. IDENTIFICACIÓN

La empresa cuenta con una buena imagen en la comunidad

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

64. CALIDAD

Estoy enterado de que la empresa esta iniciando un esfuerzo de calidad integral en todas sus áreas.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

65. CALIDAD

Creo que la empresa está preparada para emprender un proceso de calidad integral.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

66. CALIDAD

Personalmente estoy preparado para comenzar junto con toda la empresa un proceso de calidad integral.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

67. IDENTIFICACIÓN

Siento orgullo por pertenecer a esta empresa.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

68. IDENTIFICACIÓN

Cómo empresa estamos preparados para responder a las dificultades que se presentan.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

69. CONDICIONES DE TRABAJO

El traslado a mi centro de trabajo me consume demasiado tiempo.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

70. CONDICIONES DE TRABAJO

El traslado a mi centro de trabajo me produce demasiada tensión.

Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	no sé
()	()	()	()	()

Si deseas, puedes utilizar el siguiente espacio para expresar tus comentarios y opiniones.

AGRADECEMOS TU PARTICIPACIÓN

3.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación se presentan las conclusiones más importantes que se obtuvieron al finalizar la encuesta de opinión agrupados de acuerdo a los temas generales tratados en el estudio.

3.3.1.- SUPERVISIÓN, DELEGACIÓN

La mayoría de los trabajadores y supervisores respondieron que el nivel de supervisión era malo en función de que nunca se les había capacitado explícitamente para tal función, e incluso dentro de la misma empresa cada jefe o departamento tenían diferentes políticas, reglas y formas de trabajo. También respondieron que la empresa proporcionaba poca atención a la capacitación y buen desempeño de los trabajadores.

3.3.2.- COMUNICACIÓN

La comunicación e información que se maneja en la empresa es buena pues contiene los elementos más importantes para el desarrollo del trabajo primario. Hubo desacuerdo en términos de el fomento de relaciones comunicativas con los jefes pues no se propiciaban los elementos para una retroalimentación sistemática del desarrollo del trabajo . La comunicación entre trabajadores y

supervisores del mismo departamento la consideraron como buena, sin embargo la comunicación entre diferentes departamentos se considero como mala.

3.3.3.- PARTICIPACIÓN

La toma de decisiones en la empresa es muy cerrada y solo involucra al responsable, habiendo poca participación de los trabajadores que con sus ideas pueden enriquecer la solución de los problemas que se presentan. Sin embargo en muy pocas ocasiones se les toma en cuenta para analizar los problemas y darle la solución correspondiente.

3.3.4.- COLABORACIÓN, COMPAÑERISMO Y CARGAS DE TRABAJO

La colaboración entre personas del mismo departamento se da en la medida que las cargas de trabajo lo permiten, en todos los departamentos existe compañerismo y se ayudan en lo que pueden, sin embargo se pierde la colaboración cuando intervienen distintos departamentos por las distintas formas de presión que ejerce el trabajo, en la mayoría de los departamentos la principal meta es cumplir con el programa de producción con los recursos materiales, técnicos y humanos con los cuales se dispone en ese momento, lo que en la mayoría de los casos hace la carga de trabajo *exagerada*.

3.3.5.- PRODUCTIVIDAD, ORGANIZACIÓN Y CAPACITACIÓN

La productividad se concibió como buena, en tanto la organización y la capacitación como mala.

3.3.6.- MOTIVACIÓN, PROMOCIÓN, SEGURIDAD Y POLÍTICAS DE PERSONAL

La motivación para el trabajo fue poca, ligada a que se consideró que la promoción a los puestos superiores tenía poco que ver con el desempeño del trabajo, en el caso de los sindicalizados interviene el escalafón. Por otro lado, la seguridad en el trabajo fue poca, sin embargo los salarios fueron considerados como buenos.

En tanto los factores más importantes que consideraron los trabajadores encuestados fueron en el siguiente orden de importancia: (Ver anexo 2)

- 1 Seguridad en el empleo (55%).
- 2 Sueldo justo (12%).
- 3 Oportunidad de progresar (8%).
- 4 Buenas prestaciones (7%).
- 5 Condiciones de trabajo (6%).
- 6 Buenas relaciones con mis compañeros y jefe (5%).
- 7 Reconocimiento y participación (4%).

8 Retos y logros personales en el trabajo (3%).

Como se puede advertir la mayor preocupación es la seguridad en el empleo seguido de factores relacionados con la economía y en el último lugar los factores relacionados con el bienestar personal.

CAPÍTULO IV

PROYECTO: VISITAS FAMILIARES

4.1 JUSTIFICACIÓN

La concepción tradicional de la relación entre trabajador y empresa se considera muy importante, las empresas invierten gran cantidad de recursos económicos para lograr estrechar este vínculo, se establecen programas de capacitación y cursos en general con el objetivo de desarrollar la pertenencia hacia la empresa.

Las empresas de mayor prestigio destacan entre sus logros más importantes la identificación del trabajador con los objetivos, las políticas y misión de la empresa. Sin embargo, desde el punto de vista del trabajador como individuo poco se sabe, en algunos casos datos importante sobre el trabajador se encuentran archivados en los expedientes en el departamento de recursos humanos, nadie niega la importancia de estos datos, pero nadie hace uso de ellos, lo importante para la empresa es el desarrollo humano del trabajador.

Las empresas de más prestigio en el ámbito empresarial tienen como una de sus más altas metas la identificación del trabajador a sus objetivos, estructura organizacional y políticas, es sumamente importante para el desarrollo de la productividad fortalecer la pertenencia del trabajador hacia la empresa (Dessler, 1986).

Desde una perspectiva psicológica esta concepción es equivocada, parcial y por lo tanto incompleta, la naturaleza del comportamiento humano no puede entenderse sólo por las interacciones parciales en el ambiente laboral, Lewin (1935) plantea en su teoría de campo que el conjunto de interacciones y fuerzas que se desarrollan a lo interno del grupo determinan en gran medida el comportamiento colectivo, sin embargo el comportamiento individual afecta la estructura del grupo; gran parte los motivos más importantes que impulsan y dirigen a los individuos para ser excelentes trabajadores suelen encontrarse fuera de la empresa tal es el caso de la familia donde se encuentran los seres cercanos los que proporcionan el sentido social del trabajo pues es a través del trabajo que se pueden satisfacer las necesidades básicas de la familia.

El análisis de la cultura organizacional previamente realizado proporcionó resultados importantes, entre ellos que uno de los valores por los cuales los trabajadores sindicalizados y supervisores se esmeraban por el reconocimiento en el trabajo y por consiguiente mejores condiciones de trabajo y posibilidades de ascensos fue por darles mejores condiciones de vida a su familia. Otro aspecto

importante fue el hecho de que la mayoría manifestó que sus familiares estaban orgullosos de que trabajaran en una empresa de gran tamaño e importancia.

En consecuencia de las reflexiones anteriores, se implemento un programa de estrechamiento entre la empresa, trabajador y familia como parte del proyecto de recursos humanos de Grupo Hytt, a continuación se presenta dicho proyecto presentado a la dirección general en enero de 1994.

4.2 DESARROLLO DEL PROYECTO

GRUPO HYTT, S.A. DE C.V.

RECURSOS HUMANOS

PROYECTO: VISITAS FAMILIARES

Tradicionalmente se conoce que el trabajo dentro de una empresa está organizado en función de los recursos materiales, económicos y humanos, sin embargo con los avances tecnológicos que se presentan aumentando substancialmente la producción, la maquinaria se presenta como el elemento de mayor peso en el desarrollo del proceso productivo. Tal situación conlleva a considerar el factor humano simplemente como una parte más de dicho proceso en el cual se manifiesta una relación fría en el ambiente laboral, en consecuencia el trabajador es valorado más por sus conocimientos técnicos, habilidades y disposición para el trabajo, que por otros elementos que permean la vida de éste. El trabajador que labora en una empresa, normalmente es connotado como un ente individualizado e impersonal, lo que significa que poco tiene que ver con su trabajo la familia y problemas personales.

En Grupo Hytt se pretende cambiar este enfoque, a un trabajador no sólo lo motiva su trabajo, como pueden los logros que obtenga de su puesto y la remuneración económica devengada por éste. También es importante el reconocimiento formal de la empresa por el desempeño y responsabilidad hacia el trabajo, así como el hecho de involucrar a su familia con la empresa y con su trabajo.

Un análisis de la cultura de nuestros trabajadores nos conduce a sostener que la familia y el trabajo constituyen una unidad de alto valor personal para cada uno de nuestros trabajadores, de tal forma que si un trabajador está orgulloso de su trabajo, es muy probable que su familia este orgullosa del trabajador y de su trabajo.

De acuerdo a las siguientes consideraciones en Grupo Hytt proponemos que como una forma de integración familia-trabajador, se lleven a cabo visitas familiares a nuestras instalaciones,.

4.2.1.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1.- Integrar la familia al ambiente laboral.
- 2.- Comprometer a la familia con el trabajo.
- 3.- Reconocer los méritos laborales del trabajador.
- 4.- Explicar a los familiares a lo largo del recorrido el proceso textil.

5.- Explicar a la familia la importancia de los recursos humanos en Grupo Hytt.

4.2.2.- CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA VISITAS FAMILIARES

- 1.- Revisión de expediente de inasistencia, serán trabajadores no faltistas.
- 2.- Trayectoria laboral excelente, avalada por el jefe de departamento y de personal
- 3.- Tener cuando menos un año de antigüedad.
- 4.- En cada visita deberán ser invitados trabajadores de diferentes departamentos.
- 5.- Cada planta invitará a los familiares de cinco trabajadores.

4.2.3.- PLAN DE ACCIÓN

- 1.- Las visitas se realizarán los días sábados a partir de las 8.30 a.m. a las 11.30 a.m.
- 2.- Se proporcionará equipo de seguridad básico a todos los integrantes del recorrido.
- 3.- El grupo será dirigido por el jefe de personal o representante de recursos humanos.
- 4.- Al final del recorrido se tendrá una sesión de retroalimentación entre los familiares y los coordinadores de la visita, reforzando la importancia que tiene la participación de la familia en el buen desempeño del trabajador.

5.- Durante la sesión de retroalimentación se realizará un cuestionario para conocer la opinión de los asistentes.

6.- Finalmente se despedirá a todas las visitas.

4.2.4.- PLAN DE RECORRIDOS

a) Recorrido Tlaxinalpan:

Bodega - batientes - cardas - estiradores - veloces - tróciles - coneras - torzales - urdido - engomado tradicional - tsudakoma - tejido sulzer - tejido picañol - revisado - sala de juntas planta 02.

b) Recorrido Tlautla:

Bodega "c" - batientes - cardas - estiradores - veloces - tróciles - open end - urdido - engomado - repaso - tejido - revisado - sala de juntas planta 03.

4.2.5.- CRONOGRAMA DE VISITAS 1994

Las visitas serán cada quince días todos los sábados a partir del 19 de febrero de 1994.

El plan de visitas familiares fue diseñado para trabajadores sindicalizados, en el caso de trabajadores de confianza serán acordadas las fechas y modificaciones que se considere conveniente.

4.2.6.- IMPACTO DE LAS VISITAS FAMILIARES

El Impacto de las visitas familiares fue analizado a través de un cuestionario que se aplicó en la sesión de retroalimentación, el coordinador del recorrido se dirigió a la audiencia dando las siguientes instrucciones:

"A continuación se les darán unas hojas en las cuales hay preguntas que nos gustaría contestaran con toda honestidad, pues es muy importante para la empresa saber su opinión de esta visita, no es necesario que le pongan su nombre, sus comentarios seguramente enriquecerán los recorridos futuros".

A continuación se presenta el cuestionario que se aplicó.

GRUPO HYTT, S.A. DE C.V.**RECURSOS HUMANOS**

¿Cuanto tiempo tiene su familiar trabajando en la empresa?

_____ años.

¿Sabía usted el trabajo que realizaba su familiar en la empresa?

Si _____ No _____

¿Sabía usted, antes de la visita los siguientes datos acerca del trabajo de su familiar?

Nombre de puesto o categoría: Si _____ No _____

Nombre del departamento: Si _____ No _____

Planta de asignación: Si _____ No _____

Condiciones de trabajo: Si _____ No _____

¿Qué fue lo que más le impactó del recorrido?

¿Brevemente describa la importancia del trabajo que desempeña su familiar en el proceso productivo?

¿Qué recomendaciones daría a los trabajadores para que la empresa fuera más productiva?

¿De acuerdo a lo que observó. ¿Qué importancia tienen los recursos humanos en Grupo Hytt?

¿Qué fue lo que no le gusto del recorrido?

Ahora que conoce a Grupo Hytt desde adentro, que opinión tiene de la empresa?

Recomendaría a la empresa para que trabajará otro familiar cercano?

Si _____ No _____

Por que?

Tiene usted algún comentario adicional ?

GRACIAS POR SU VISITA.

4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

EL análisis del cuestionario respondido por los familiares se realizó cuantitativa y cualitativamente. El análisis cuantitativo mostró que los 500 trabajadores que se invitaron a los recorridos tuvieron un promedio de 4 años de antigüedad. La asistencia promedio por complejo fue de 50 personas por lo tanto en los 20 recorridos programados la asistencia fue de aproximadamente 2000 personas en ambos complejos.

El 95% de los asistentes reportaron no saber con precisión la categoría, departamento y condiciones de trabajo de su familiar. El 100% de los familiares respondieron que sí recomendarían a otro familiar para que trabajara en Grupo Hytt pues les había gustado mucho el trato y los sistemas de trabajo que observaron.

El análisis cuantitativo mostró que el aspecto que más impactó a los familiares fue el gran tamaño de los complejos, la maquinaria moderna y los procesos de manufactura. Por otro lado hicieron mención del buen trato que se les da a los trabajadores y la atención y esmero con que fueron recibidos. Se sorprendieron de la gran importancia que tiene el trabajo de cada uno de los que laboran en Grupo Hytt pues detectaron que el trabajo o transformación que se realiza en un departamento o grupo de maquinas es la materia prima para el siguiente, en un

proceso continuo todos dependen de todos. Las recomendaciones más frecuentes giraron sobre la importancia que tiene para la productividad de empresa el trabajo en equipo, el uso del equipo de seguridad adecuado y sobre todo que los trabajadores no falten a trabajar pues si alguno de ellos falta, el trabajo se tiene que distribuir entre los que asistieron.

La opinión de las familias acerca de la importancia de los recursos humanos tuvo como constante que son los trabajadores el soporte principal sobre el cual debe trabajar la empresa pues aunque las máquinas son muy sofisticadas no sustituyen al hombre. Lo que más les gusto del recorrido fue el departamento de tejido señalando que es muy impactante la velocidad de las máquinas.

La opinión de la empresa cambio substancialmente antes y después del recorrido, la mayoría reportó que creía que la empresa explotaba al trabajador a través del esfuerzo físico, pero ahora que conocieron de cerca los sistemas y procedimientos los cuales son muy automatizados y por otro lado el reconocimiento y el buen trato que recientemente han tenido los trabajadores dieron las gracias a la empresa y a el sindicato por haberlos invitado.

Es difícil medir el impacto directo de las visitas, sin embargo cabe mencionar que los trabajadores se interesaron cada vez más en invitar a sus familiares comprometiéndose a ser trabajadores ejemplares y a responder a las expectativas de superación y capacitación que programará la empresa. En suma el clima de la empresa cambio, la familia absorbió a la empresa dejando los valores de

responsabilidad y orgullo que representa para un trabajador y su familia laborar en la empresa más importante de la zona.

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: NIVEL GERENCIAL Y JEFATURA

5.1 JUSTIFICACIÓN

El análisis de la cultura y clima organizacional, así como el desarrollo del proyecto de visitas familiares proporcionaron las bases para el diagnóstico organizacional indispensable para fundamentar un proyecto de recursos humanos, a continuación se presenta el estudio que se llevo a cabo a nivel gerencial y jefatura de departamento como parte final del diagnóstico:

5.1.1.- MARCO GENERAL

Grupo Hytt, S.A. de C.V. representa el complejo textil más importante de México. Desde sus inicios en el año de 1978 se ha caracterizado por su incesante lucha por la actualización tecnológica y por proveerse constantemente con la maquinaria más moderna, es así que en la actualidad cuenta con seis naves industriales y 4000 trabajadores, su producción asciende a tres millones quinientos mil metros

responsabilidad y orgullo que representa para un trabajador y su familia laborar en la empresa más importante de la zona.

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: NIVEL GERENCIAL Y JEFATURA

5.1 JUSTIFICACIÓN

El análisis de la cultura y clima organizacional, así como el desarrollo del proyecto de visitas familiares proporcionaron las bases para el diagnóstico organizacional indispensable para fundamentar un proyecto de recursos humanos, a continuación se presenta el estudio que se llevo a cabo a nivel gerencial y jefatura de departamento como parte final del diagnóstico:

5.1.1.- MARCO GENERAL

Grupo Hytt, S.A. de C.V. representa el complejo textil más importante de México. Desde sus inicios en el año de 1978 se ha caracterizado por su incesante lucha por la actualización tecnológica y por proveerse constantemente con la maquinaria más moderna, es así que en la actualidad cuenta con seis naves industriales y 4000 trabajadores, su producción asciende a tres millones quinientos mil metros

de tela por semana de los cuales, una buena parte son para clientes del extranjero extranjeros.

La visión prospectiva de los dueños ha traído grandes resultados en la competitividad nacional, permitiendo proyectar sus expectativas hacia horizontes más ambiciosos. Por tal motivo Grupo Hytt y todos los grupos pertenecientes al corporativo Kaltex han redoblado sus esfuerzos para entrar a una nueva fase en su lucha por conquistar los mercados internacionales más importantes. Se ha ampliado la capacidad instalada y modernizado las plantas de acabado, han sido adaptados controles electrónicos en el aseguramiento de calidad, se han comprado materias primas con estándares de calidad superiores, en suma estos datos nos muestran un profundo interés por conquistar nuevos mercados extendiendo las fronteras del liderazgo comercial en el ámbito textil.

La política de conquistar la competitividad y la productividad por medio de la tecnología y equipamiento industrial, han creado una nueva conciencia que permite vislumbrar otras alternativas que vengán a complementar las actuales, como es el caso del desarrollo de los recursos humanos y la capacitación integral, este reto significa y representa la fibra más sensible del complejo sistema productivo. Se ha realizado un estudio con el nivel de supervisión sobre el clima laboral, ahora corresponde a los niveles gerenciales y de jefatura responder el presente diagnóstico organizacional con el objetivo de ubicar los parámetros y el lugar donde se encuentra nuestro Grupo, permitiendo dirigir nuestros esfuerzos

hacia las nuevas direcciones que podemos asumir y ponernos a la vanguardia en el campo de los recursos humanos.

El presente diagnóstico organizacional contempla las siguientes áreas: (Anexo3)

1) Propósitos de la empresa: Se refiere a los objetivos centrales y secundarios que tiene previstos la compañía y los niveles de logro de estos.

2) Estructura organizacional: Es la forma como la empresa ha distribuido sus principales funciones y su organización genérica.

3) Relaciones interpersonales y laborales: Considera los principales conflictos que se gestan al interior de la organización, la forma de solución de estos y en general la relación con la tecnología.

4) Recompensas al desempeño: Se refiere a los incentivos contemplados por la empresa por el logro de las principales tareas y la coherencia de estos.

5) Mecanismos de ayuda a la coordinación: Se refiere a las principales estrategias asumidas por la empresa para la integración y coordinación entre áreas.

6) Liderazgo: Son las características de dirección que se han fomentado en la empresa y sus logros en el control y desarrollo de personal.

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico, cualitativa y cuantitativamente, en esta última escala la puntuación que se les pidió a los participantes fue en la escala de 1 a 10.

5.2 RESULTADOS

5.2.1.- PROPÓSITOS DE LA COMPAÑÍA

TOPICO	DIAGNOSTICO
Propósito central	Producción en masa
La empresa satisface el propósito central con:	Maquinaria y tecnología
Nivel del logro del propósito central	8
Propósitos secundarios	Competir con los mejores productores Poseer la más alta tecnología Producción en masa
Nivel del logro de los propósitos secundarios	7.5
Decide los propósitos	Los dueños
Nivel de satisfacción del cliente	7.3
Retroalimentación por medio de la satisfacción del cliente	5.2
Nivel de satisfacción del empleado	7.0
Causas de insatisfacción	Coordinación entre áreas y comunicación
Acuerdo entre áreas para el logro de los propósitos	20%
Discusión de los propósitos intra-areas	42%
Seguimiento de los propósitos	50%

5.2.2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

TOPICO	DIAGNOSTICO
División del trabajo	En áreas funcionales
Adecuación de la estructura para los propósitos	Muy apropiada 46 %
Hay tareas importantes que estén fuera de la estructura de la empresa	Si 50%
Nivel de supervisión en mandos altos, medios y bajos	36%
Áreas de bajo desempeño	Coordinación entre áreas 24% Actitud Hacia el trabajo 18%

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

5.2.3.- RELACIONES INTERPERSONALES Y LABORALES

TÓPICO	DIAGNÓSTICO
Bloqueo del trabajo por conflictos <i>interpersonales</i>	70%
Características del bloqueo	Entre áreas 70%
Nivel del bloqueo del trabajo	En mandos medios 53%
Naturaleza del conflicto	Errores de comunicación 22% Falta de definición de puestos 16% Falta de preparación profesional 14%
Relación con la tecnología	Regularmente 43%
Métodos de solución de problemas	Jefe decide 43%
Ineficiencia de métodos de solución de problemas	64%
Opción apropiada para la solución de problemas	Pedir opinión 83%

5.2.4.- RECOMPENSAS AL DESEMPEÑO

TOPICO	DIAGNÓSTICO
Coherencia de los incentivos para el logro	No 60%
Nivel de falta de recompensa por tareas importantes	70%
Fomento de trabajo contra la empresa	13%
Nivel de recompensa al buen desempeño	60%

5.2.5.- MECANISMOS DE AYUDA A LA COORDINACIÓN

TOPICO	DIAGNÓSTICO
Mecanismo de ayuda fomentado por la empresa	Capacitación 36%
Retroalimentación al desempeño y trabajo en equipo	La productividad 50%
La productividad como mecanismo de retroalimentación la utilizan:	Casi todos 46%
Retroalimentación del nivel de desempeño y trabajo en equipo	No se entera u ocasionalmente 70%

5.2.6.- LIDERAZGO

TOPICO	DIAGNOSTICO
Lider que mantenga el balance entre propósito, estructura, relaciones, recompensas y mecanismos de ayuda	No hay 58%
Preferencia de trabajo de los puestos con mando	Mecanismos de ayuda 50%
Aversión a alguien	En 63%
Como trabaja este	Regular 70%
Características del liderazgo	Interés por las tareas 16% Exige resultados 12% Participativo 12% Se apoya en especialistas 12% Retroalimenta 12%
Resultados de este liderazgo	Muy buenos 62%

5.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS (ver anexo 4)

1. Propósitos de la compañía: (Gráficos 1 a 5) para su análisis se dividió en cuatro apartados.

a) **Comunicación organizacional:** en las respuestas se pudieron observar varios factores que denotan un bajo nivel de comunicación organizacional. No es claro cual es el propósito central de la compañía, pues fueron siete los que mencionaron aún y cuando destaco la producción en masa. Es muy notorio que el nivel de comunicación organizacional es deficiente en tanto que más del 50% de la población contestó que el modo de haber conocido el propósito de la empresa (según ellos la producción masiva) era por lógica y por comentarios.

Al interior de las áreas se nota buena comunicación en general, pues el 42% de la población opinó que los propósitos de sus áreas se discuten y se les da seguimiento, sin embargo, al transferir esto a la interacción entre áreas, los resultados descienden a solo el 20%.

b) **Relación con el cliente:** Los entrevistados infieren que el cliente de Grupo Hytt esta satisfecho en una proporción del 73%, lo cual constituye un logro importante, sin embargo, la retroalimentación de la satisfacción del cliente es muy inferior, se fija en 52%, lo que viene a extender la incipiente comunicación organizacional.

c) **Decisión de propósitos:** existió un acuerdo generalizado en la centralización de las directrices en cuanto a los propósitos organizacionales. Pues el 80% opinó que son los dueños los únicos que lo deciden, lo que asegura una baja

participación de los empleados en la dirección de la compañía y por ello mismo un bajo compromiso con la obtención de los propósitos.

d) Aspecto humano: la compañía produce grandes cantidades de tela, utilizando para ello la mejor maquinaria y la más alta tecnología, al final de muchos aspectos que la empresa cubre para cumplir con sus metas, se encuentra el preparar a su personal. Aspecto sumamente crítico desde el punto de vista de la gerencia de recursos humanos.

2. La estructura organizacional: (Gráficos 6 a 8) esta dividida por áreas funcionales, al respecto, los encuestados manifestaron que es muy apropiada, no obstante, en esta división del trabajo, existen tareas importantes que no se contemplan en opinión del 50%, lo cual parece una contradicción, sin embargo, esto nos demuestra que la división de trabajo y la especificación de actividades y responsabilidades es inapropiada, además, debe tenerse en cuenta que una de las principales limitantes en la coordinación de sistemas de trabajo, es la ausencia de comunicación con otras áreas. Un punto fundamental en este apartado es el nivel de supervisión en todos los rangos, el 64% opinó que el nivel de desempeño de la supervisión es bajo. Al mismo tiempo, la falta de preparación resalta como punto importante para determinar los bajos niveles de supervisión.

3. Las relaciones interpersonales y laborales: (Gráficos 9 a 14) la empresa muestran gran bloqueo hacia el trabajo por causa de los conflictos interpersonales, (70% de los encuestados). El bloqueo se realiza en la

interrelación de las diferentes áreas funcionales y se deben a errores de comunicación (22%), falta de definición de puestos, deberes, responsabilidades y líneas de autoridad (16%) y falta de preparación profesional del personal (14%).

La falta de preparación profesional se contrasta con la tecnología, pues esta es apenas regular en opinión del 43% de la población, lo cual es contradictorio en una compañía con la más alta tecnología en la maquinaria, sin embargo, esto solo refuerza los esquemas tradicionales de conferirle gran importancia a la producción y a la tecnología, a costa de la participación y superación personal. Por otro lado, existe una fuerte imposición de los mandos altos en la solución de problemas, pues son éstos los que deciden el cauce que deben seguir los acontecimientos, es notorio el cambio que se desea tener en la empresa pues el 83% propuso esquemas más participativos.

4. El nivel de recompensa al desempeño: (Gráficos 15 a 17) Se sitúa en 6 de 10 puntos posibles, sin embargo, cabe hacer notar que no es debido al nivel salarial, pues éste nunca resaltó como elemento importante, por el contrario, la recompensa que con mayor frecuencia redundaba en el desempeño individual, según los resultados, es el trabajo en sí mismo, en general, no hubo coherencia entre los incentivos ofrecidos por la compañía para la obtención de altos niveles de desempeño (60%) notándose también que existen tareas importantes que no se contemplan ni se consideran para la recompensa (70%). Cabe hacer notar que en la compañía no existen estímulos informales que fomenten actuar contra ella.

Es importante señalar que al no estar asociado el nivel salarial con la expectativa de recompensa, se debe considerar aquellos reconocimientos intangibles y que tienen mucho que ver con el compromiso y la participación del personal.

5. Mecanismos de ayuda: (Gráficos 18 y 19) Los cursos de capacitación muestran ser el mecanismo de ayuda más importante que ofrece la empresa para la coordinación entre áreas, sin embargo, a lo largo de este análisis, siempre ha resaltado el concepto de coordinación entre áreas, mostrando bajísimos índices de funcionalidad. Por otro lado, la empresa fomenta el trabajo en equipo en opinión del 14% mientras que el 7% opina se involucra a las diferentes áreas en la solución de problemas. En tanto, la retroalimentación al trabajo en equipo no existe en opinión del 70%.

6. Liderazgo: (Gráficos 20 a 22) En cuanto al liderazgo, no existe una persona o mecanismo que mantenga en equilibrio óptimo los cinco puntos anteriores, en opinión del 58%, lo cual denota la falta de liderazgo. Por otro lado, los conflictos entre empleados están caracterizadas al orden de 63%, lo cual es muy grave al tratarse de puestos gerenciales y de jefatura.

En conclusión los aspectos más débiles de la compañía son: Comunicación organizacional, coordinación entre las áreas, preparación profesional, conflictos entre individuos y falta de liderazgo.

Los esquemas actuales han fomentado la centralización en la toma de decisiones y proyección de metas. La segmentación de la compañía por áreas funcionales ha

fomentado el bloqueo al trabajo, el conflicto laboral y el bajo rendimiento de la supervisión.

En suma, es necesario replantear los esquemas funcionales que eliminen los aspectos indeseables, desde luego las alternativas tendrán que fundamentarse en la participación abierta, los compromisos compartidos, la eliminación de áreas de poder, la preparación acorde a las necesidades de la compañía y el cabal compromiso por el desarrollo de los recursos humanos, lo que fortalecerá la dirección de la empresa y así poder asumir en mejores condiciones el compromiso de la calidad y productividad que tiene la empresa con sus clientes nacionales e internacionales.

CAPÍTULO VI

PROYECTO DE RECURSOS HUMANOS

El análisis de las condiciones y características de la empresa a partir del estudio de la cultura y el clima así como del diagnóstico organizacional a nivel gerencial y jefatura permitieron fundamentar el nuevo proyecto de recursos humanos con las siguientes características:

6.1 FILOSOFÍA GENERAL

La filosofía del trabajo de alta eficiencia centrado en el interés por las áreas específicas, debe de ser cambiada por la integración grupal, los objetivos compartidos y la preponderancia del cliente por sobre todas las cosas, en los servicios o productos que recibe de nuestras áreas de trabajo.

6.2 SISTEMA DE SUPERVISIÓN ACORDE A LA MEJORA DEL PRODUCTO

6.2.1.- CONCEPTO:

El supervisor es el apoyo más importante y directo de los controles y organización general del área técnica. Se propone fraccionar su responsabilidad, ubicándolo en áreas únicas (producción, personal y almacenamiento).

6.2.2.- REQUERIMIENTOS:

- a) Capacitación profunda en todas las áreas técnicas, conocimiento de todos los fundamentos del flujo de producción.
- b) Dominio de parámetros de calidad y estándares de rendimiento óptimo.
- c) Conocimiento de inventarios diarios y prioridades.
- d) Aplicación de la estadística.
- e) Manejo de ajustes y controles.
- f) Retroalimentación de lineamientos a seguir con base en estudios de ingeniería.
- g) Conocimiento de las políticas de recursos humanos en torno a la disciplina.

6.2.3.- AVANCES:

a) Se cambio el esquema de planta 3:

ANTERIOR	ACTUAL
Jefes de departamento	Jefes de producto
Ingenieros por área	Expertos prácticos por área
Planeación y producción eran una unidad.	Los lineamientos los pide el jefe del producto
Ingeniería operativa	Ingeniería pensante

Se capacitó al total de supervisores de área de planta 5 en el proceso general de la hilatura.

6.3 METODOLOGÍA EN SISTEMAS DE TRABAJO

6.3.1.- OBJETIVO:

Romper con los esquemas de asignación de actividades, eliminando puestos sin metodología o procedimientos preestablecidos.

6.3.2.- DESARROLLO:

- a) Cursos de sistemas de trabajo impartido al área de ingeniería y recursos humanos.
- b) Establecer actividades estandarizadas por puesto.
- c) Establecer tiempos estándar por actividades.

6.4 ESTANDARIZACIÓN DE LOS SISTEMAS Y MÉTODOS DE TRABAJO

Se realizó un levantamiento general de métodos y cargas de trabajo para las siguientes áreas:

HILATURA	TEJIDO
Preparación	Sulzer
Peinado	Picañol
Open End	
Veloces	
Tróciles	
Coneras	

Avances:

Obtención de datos de los puestos del personal con atención directa a la maquinaria.

6.5 COHERENCIA Y MECANIZACIÓN DE PLANTILLAS DE PERSONAL

Los datos que se obtengan al estandarizar los sistemas y métodos de trabajo, deberán constituir la base para la mecanización de estos, de la siguiente manera:

- a) Programa de producción.
- b) Funciones y actividades a desarrollar.

c) Tiempos estándar por actividad, por la frecuencia es igual al número de personal propuesto.

d) Control automático y mecanizado de cambios del programa de producción.

6.6 CONTROL ESTADÍSTICO DEL PROCESO

Es importante para analizar las variaciones en el proceso y determinar los estándares de calidad que se lleve un control estadístico de cada uno de los procesos de transformación desde la materia prima hasta el producto terminado, por lo cual debe de implantarse:

a) Esquemas de análisis de proceso.

b) Determinar variaciones comunes y especiales

c) Actuar en la eliminación de variaciones especiales.

d) Optimizar las variaciones comunes.

d) Retroalimentar estadísticamente a todas las áreas.

6.6.1.- AVANCES:

a) Creación de anteproyectos de control de proceso por parte de dos instituciones educativas.

b) Disposición de que se aplique con estudiantes de dichas instituciones los anteproyectos.

c) La Dirección Nacional de Educación Tecnológica Universitaria ofrece asesoría de expertos.

6.7 CONTROL DE AUSENTISMO

Se instrumentaran tres estrategias con el objeto de bajar los estándares en este rubro:

- a) Visitas domiciliarias por parte de trabajadoras sociales
- b) Platicas con el personal sindicalizado.
- d) Visita de familiares de los trabajadores a las instalaciones de la empresa.

6.8 PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL TÉCNICO

Se establecerán convenios de colaboración entre empresa y centros educativos con objeto de optimizar la preparación profesional de los egresados adecuando su formación de acuerdo con las necesidades laborales, garantizando de este modo alto desempeño y calidad profesional de los aspirantes a ingresar a Grupo Hytt.

Estos convenios se cristalizarán en prácticas profesionales y estadias de profesores y alumnos, que tendrán las siguientes características:

- a) Selección de los alumnos más destacados.
- b) Desarrollo de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico.
- c) Asesoría de un responsable de la empresa y otro de la institución.
- d) Vinculación de proyectos académicos con el desarrollo industrial y de recursos humanos.
- e) Evaluación mensual de cada proyecto.
- f) Los proyectos contarán con las siguientes características:

- 1.- Justificación teórica
- 2.- Objetivos
- 3.- Metodología
- 4.- Análisis de resultados
- 5.- Conclusiones

6.8.1.- VENTAJAS:

- a) *Permitirá capacitar a bajo costo, recursos humanos tendientes a ocupar puestos con cierto grado de especialización.*
- b) *La empresa y las instituciones crearán convenios de cooperación técnica y de investigación, adecuándolos a las necesidades de cada instancia.*
- c) *La empresa influirá en los planes de estudio.*
- d) *Permite establecer una fuente de reclutamiento externo de la empresa. Los empleados de la empresa entrarán en un proceso de formación continua.*
- e) *Grupo hytt transmitirá su filosofía de trabajo a la comunidad, convirtiéndose con esto, en una fuente laboral atractiva, y a la postre redundará en personal más estable y orgulloso de pertenecer a esta empresa.*

6.9 PLANEACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL OPERATIVO

En la nueva concepción de la supervisión se delinearán las características de la inducción e instrucción operativa. A su vez, en el nuevo esquema de recursos humanos se plantea también una vinculación más estrecha con el personal operativo y la posibilidad de sugerir nuevas alternativas en el desarrollo de recursos humanos.

Los actuales planes y programas de capacitación presentados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social deben de ser cambiados por un sistema de educación para adultos: Primaria y Secundaria abierta con apoyo de practicantes (estudiantes) y asesores del INEA. Los cursos se llevarán a cabo en las instalaciones de las escuelas con las que se tiene convenios.

6.10 TECNOLOGÍA DE PROCESO TEXTIL

La avanzada tecnología que tiene la empresa debe aprovecharse al 100% por lo que se propone que el área técnica realice:

- a) La elaboración de un manual de tecnología y calidad por área.
- b) Aprobación del manual por la gerencia.
- c) Difusión de este manual al cuerpo técnico de cada área.
- d) Difusión de contenido a otras áreas
- e) Exigencia de controles estadísticos para mantener los parámetros.
- f) Presentación de un proyecto de investigación por año con los resultados.
- g) Seguimiento a largo plaza.

6.11 FORMACIÓN DIRECTIVA

Se propone la realización de un curso de Formación del Dirigente que debe considerar los siguientes temas:

- a) Relaciones Humanas
- b) Personalidad: factores y manejo
- c) Motivación: conflicto y superación.
- d) Asertividad: manejo y retroalimentación de la conducta.
- e) Liderazgo: técnicas y administración

CAPÍTULO VII

ESQUEMA FUNCIONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

7.1 FILOSOFÍA

Convencionalmente, el jefe de personal tenía a su cargo todos los requerimientos vinculados con la administración de los recursos humanos dentro de cada planta:

- a) Elaboración y administración de listados de asistencia
- b) Reclutamiento, selección e inducción del personal de nuevo ingreso
- c) Trato y negociación sindical
- d) Conflictos y disciplina laboral
- e) Recorridos, seguimiento y administración de medidas dictadas por la secretaría del trabajo y previsión social
- f) Atención individualizada al trabajador
- g) Seguimiento de incapacidades
- h) Determinación y administración de cargas de trabajo
- i) Tramites de personal
- j) Revisión, evaluación y determinación de salarios para el personal
- k) Administración del tabulados
- l) Administración de la contratación de trabajadores eventuales

- m) Control de ausentismo
- n) Control de asistencia de la supervisión
- ñ) Evaluación de la supervisión
- o) Inventario de recursos humanos
- p) Practicas profesionales, etc.

Todas debieron ser englobadas en grupos funcionales a nivel compañía (grupo HyTT, S.A. de C.V.), lo cuál nos permitiría mantener un control estricto y especializado en cada rubro del sistema genérico de recursos humanos. Desde esta óptica, la prioridad se centra en la atención de profundidad más que la de extensión.

7.2 ESTRUCTURA ALTERNATIVA

La nueva administración de recursos humanos se estructuró de la siguiente forma:

7.2.1.- DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN DE PERSONAL:

Objetivo: Estandarizar los procedimientos de trabajo, sistematizando los controles de determinación de necesidades de personal por programa de producción. A su vez, llevar el control estadístico de todos los movimientos de personal, de tal suerte que generemos estudios prospectivos de requerimientos de mano de obra y su eventual contratación.

Funciones:

- a) Determinación de estándares de mano de obra por producto o mezcla de productos en las plantas de hilado y tejido.
- b) Elaboración y administración de plantillas de personal por área de trabajo.
- c) Determinar necesidades de personal por programa de producción.
- d) Desarrollar estudios estadísticos de movimientos de personal, altas, bajas, cambios, etc.
- e) Elaborar estudios de administración y planeación de mano de obra.
- f) Determinar estadísticamente nuestros niveles de ausentismo y rotación por área de trabajo, turno y puesto.
- g) Hacer el enlace entre las plantas y los requerimientos de contratación.

7.2.2.- ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL:

Objetivo: Cubrir las necesidades de personal acorde a las actividades y perfiles de los puestos, favoreciendo la expectativa profesional del candidato y de la compañía, induciendo al personal de nuevo ingreso a las políticas y lineamientos de la compañía.

Funciones:

- a) Promoción de la compañía ante instituciones educativas, de gobierno y sociales, así como ante la opinión pública.
- b) Elaboración de los perfiles y análisis de puestos
- c) Establecer y administrar las fuentes de reclutamiento
- d) Selección de personal
- e) Inducción del personal
- f) Estadística de reclutamiento y movimientos de personal
- g) Administración de convenios de vinculación educativa
- h) Entrevistas de seguimiento y salida de personal

7.2.3.- DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Objetivo: Diagnosticar y determinar las necesidades de desarrollo a nivel individual, grupos específicos de trabajo y estructura organizacional, aplicando estrategias correctivas y prospectivas, pugnando por la optimización en la cultura organizacional.

Funciones:

- a) Aplicación y administración de inventarios de recursos humanos
- b) Diseñar y aplicar los instrumentos de diagnóstico organizacional y clima laboral

c) Establecer las estrategias de desarrollo de personal y grupal, así como establecer los lineamientos de mejora organizacional

d) Administración del adiestramiento

- Elaboración de manuales de operación
- Detección de necesidades de capacitación
- Formación de instructores
- Administración del marco legal de la capacitación y el adiestramiento

7.2.4.- DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES:

Objetivo: Atención especializada en el manejo y control de las relaciones laborales entre jefes de departamento, sindicato, supervisores y trabajadores, estableciendo las estrategias que optimicen el manejo de los recursos humanos

Funciones:

- a) Administración de la disciplina laboral
- b) Estrategias de manejo de personal
- c) Administración sindical y de contrato ley
- d) Administración de escalafones y niveles salariales de los trabajadores
- e) Distribución de personal
- f) Implantación de estrategias de reducción de ausentismo y rotación de personal
- g) Evaluación del desempeño de la mano de obra

7.2.5.- DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL:

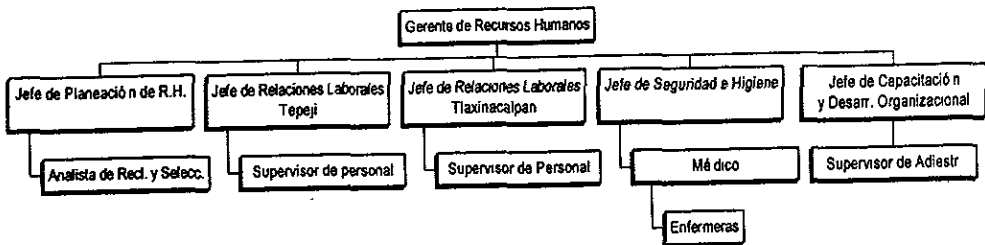
Objetivo: Contar con un programa de prevención de riesgos que incluya el mantener libres de contingencias al personal, instalaciones, maquinaria, materiales, equipo y medio ambiente

Funciones:

- a) Campañas de medicina preventiva
- b) Convenios con el Instituto Mexicano del Seguro Social
- c) Estudios ambientales y medidas preventivas contra agentes contaminantes
- d) Seguimiento de incapacidades
- e) Formación de brigadas de primeros auxilios y bomberos
- f) Tramitación legal
- g) Control ambiental
- h) Control del servicio médico

7.3 ORGANIGRAMA PROPUESTO

**Organigrama de Recursos Humanos
Grupo HyTT, S.A. de C.V.**



CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES

Grupo HyTT, S.A. de C.V. Conservó por años los esquemas convencionales de administración de personal y esto no impactaba directa o indirectamente a la operación de la compañía. Con los avances tecnológicos, la creciente competencia y la apertura de nuevos mercados, tales esquemas comenzaría a jugar un papel estratégico en el desempeño operativo de las empresas, pues el factor humano representa desde nuestro punto de vista el único elemento con posibilidad de dar valor agregado al costo, calidad y productividad del producto.

El surtimiento de las nuevas directrices que la empresa tomó fueron basadas en investigaciones y estrategias surgidas en la gerencia de recursos humanos. A su vez, las investigaciones y proyectos que nacieron al interior de la gerencia fueron estudios que se basaron en una sólida metodología que permitió pasar el filtro de todas las exigencias y recelos por parte del área técnica.

Es importante resaltar que el espacio y respeto logrado por parte de la gerencia de recursos humanos se fundamentan en el trabajo sistemático que se ha llevado a cabo por más de 10 años en esta empresa, tiempo durante el que he estado al frente de esta gerencia, incorporando a otros psicólogos para que la

implementación de los nuevos programas se realice acorde con bases profesionales y, por otro lado, se han fortalecido los vínculos con el área técnica.

Intentamos en este reporte dejar como enseñanza que la labor profesional en el área de recursos humanos esta ya encaminada a la visión integral del entorno productivo y a la percepción macro del factor humano en este contexto, lo que significa enfocar a la persona, al grupo de trabajo, a la relación familiar y a la interacción del complejo entorno social.

El crecimiento de la empresa ha abierto la posibilidad de que la gerencia crezca y junto con ella los retos, por lo que es indispensable la especialización en esta área de desarrollo profesional.

La formación que recibí en Iztacala me ha dado las bases teórico metodológicas necesarias para enfrentar de manera eficiente los problemas que se generan en un escenario industrial para abordar con bases firmes los retos de liderazgo de una empresa como Grupo Hytt S. A. de C. V.

BIBLIOGRAFÍA

Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992). Theories of organizational culture. **Organization Studies** Vol. 3 193-226.

Campbell E. (1988). **Cognositivims and organization**. DSA, UQAM, New York..

Cawsey, t. (1973). **the interaction of motivation and enviroment in the prediction of performance potential on satisfaction in the life insurance industry in Canada**. Midwest Academy of Management. Chicago.

Chiavenato, I. (1989). **Introducción a la teoría general de la administración**. Mc. Graw Hill. México.

Dessler, G. (1986). **Organización y administración, enfoque situacional**. Prentice hall, México.

Fernández, G. C. (1980). En: Ribes, E., Fernández, C., Rueda, M., Talento, M. y López, F. (1980). **Enseñanza, ejercicio e investigación de la psicología. Un modelo integral**. Trillas, México. cap. 3

Forehand, G. A. y Gilmer B. V. H. (1974). Environmental variation and studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**. vol. 2 No. 6 361-382.

Frederickson, N. (1976). **Some effects of organizational climates on administrative performance**. Research Memorandum 66-121.

George, J. y Bishop, L. (1971). Relationship of organizational structure and teacher personality characteristics to organizational climate. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 16 467-476.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. Donnelly, J. H. (1983). **Organizaciones conducta estructura y proceso**. McGraw-Hill, México.

Guion, R. M. (1973). A note on organizational climate. **Organizational Behavior and Human Performance**, vol. 9 120-125.

Hall, R. H. (1983). **Organizaciones estructura y proceso**. Prentice Hall. México.

Haro, L. L. (1989). **Psicología de las relaciones humanas**. Ed. Porrúa. México.

Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (1974). Organizational climate: measures, research and contingencies. **Academy of Management Journal** 255-280.

Hobb, B. (1992). **Cultura organizacional**. Legis, Colombia.

Kolb, D. A., Rubin, I. M. y McIntyre, J. M. (1974). **Psicología de las organizaciones: Experiencias**. Prentice Hall. México.

Lewin, K. (1935). **A dynamic theory of personality**. McGraw-hill, New York.

McClelland (1988). **Las motivaciones empresariales y gerenciales**. Legis, Colombia.

Ribes, E. (1980). En: Ribes, E., Fernández, C., Rueda, M., Talento, M. y López, F. (1980). **Enseñanza ejercicio e investigación de la psicología. Un modelo integral.** Trillas. México. Cap. 2

Skinner, B. F. (1938). **La conducta de los organismos.** Fontanella. Barcelona.

Strauss, G., Sayles, L. R, y Nannetti, J. C. (1981). **Personal problemas humanos de la administración.** Prentice Hall. México.

TELMEX (1993). La cultura organizacional japonesa, norteamericana y mexicana: Hipótesis. **Revista Voces.** Vol. Septiembre.

ANEXO 1

Diagnóstico de cultura organizacional Para GRUPO HyTT S.A. DE C.V.

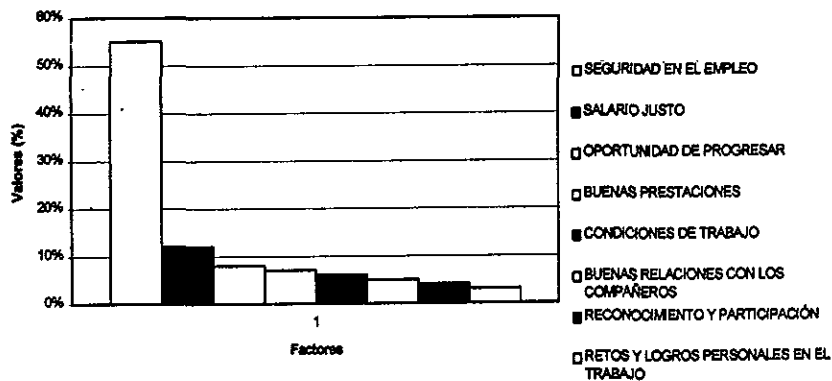
TOPICO	OPCIONES	%
1.- CONCEPCION DEL TRABAJO	A) CASTIGO B) SOBREVIVENCIA C) BENEFICIO COMUNAL	5% 40% 55%
2.- VALOR QUE SE LE DA AL TRABAJO	A) BAJO B) MEDIO C) ALTO	13% 78% 9%
3.- VALORES Y CREENCIAS HACIA EL TRABAJO	A) DÉBILES B) MEDIANOS C) FUERTES	17% 55% 28%
4.- LOS VALORES SOCIALES HACIA EL TRABAJO	A) FAVORECEN LA PRODUCTIVIDAD B) NO TIENEN RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD C) IMPIDEN LA PRODUCTIVIDAD	90% 7% 3%
5.- VALORES COMUNES AL TRABAJADOR	A) NECESIDAD DEL TRABAJO B) RESPONSABILIDAD C) SATISFACCIÓN	
6.- CONOCIMIENTO DE LAS METAS Y OBJETIVOS DEL GRUPO	A) SI B) ALGUNAS C) NO	43% 45% 12%
7.- QUIEN TE LAS EXPLICO	A) JEFE B) NADIE	61% 39%
8.- CONOCES LA MISIÓN DEL GRUPO	A) SI B) NO	27% 73%
9.- VALORES QUE NOS DEBERÍAN IDENTIFICAR	A) RESPONSABILIDAD B) SUPERACIÓN PERSONAL C) TRABAJO CON CALIDAD	
10.- ¿COMO LOS ALCANZARIAMOS?	A) A TRAVÉS DEL TRABAJO B) DESEO DE SUPERACIÓN C) VÍA CAPACITACIÓN	
11.- ¿QUE PUEDES HACER PARA ADECUAR TUS VALORES A LAS DEMANDAS DEL MERCADO?	A) TRABAJAR CON RESPONSABILIDAD B) CADA DÍA TRABAJAR MEJOR C) HABLAR CON LOS TRABAJADORES D) CAPACITAR A LOS TRABAJADORES	

ANEXO 2

Factores de la relación laboral

FACTOR	VALOR
SEGURIDAD EN EL EMPLEO	55%
SALARIO JUSTO	12%
OPORTUNIDAD DE PROGRESAR	8%
BUENAS PRESTACIONES	7%
CONDICIONES DE TRABAJO	6%
BUENAS RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS	5%
RECONOCIMIENTO Y PARTICIPACIÓN	4%
RETOS Y LOGROS PERSONALES EN EL TRABAJO	3%

Factores en la relación laboral



ANEXO 3

Diagnóstico organizacional, nivel gerencial y jefaturas (Instrumento de evaluación)

I.- Ubicación general

- 1.- Empresa: Grupo HyTT, S. A. de C. V., perteneciente al corporativo Kaltex.
- 2.- Giro: Industria textil productora de hilos y telas hechos con algodón, poliéster, acrílico, viscosa y sus mezclas.
- 3.- Número de plantas industriales: 6
- 4.- Producción semanal: 3'500,000 metros de tela por semana
- 5.- Número de empleados: 4000
- 6.- Niveles jerárquicos: 8
- 7.- Índice de ausentismo: 4.5%
- 8.- Índice de rotación: 40%
- 9.- Tipo de población: 90% rural y 10% urbana

II.- Niveles Jerárquicos

- 1.- Dirección general
- 2.- Direcciones corporativas
- 3.- Gerencias de Área
- 4.- Jefaturas técnicas y administrativas

5.- Ingeniería

6.- Mandos medios

7.- Mandos bajos

8.- Operación

III.- Objetivo

Detectar áreas de oportunidad para la intervención profesional en los renglones de propósitos y estructura organizacional, relaciones intra e interdepartamentales, recompensas al desempeño, mecanismos de ayuda a la coordinación y liderazgo.

III.- Hipótesis

Grupo HyTT, S.A. de C.V. requiere abrir nuevas tendencias en la dirección de su liderazgo, cambiando esquemas ortodoxos de centralización en la toma de decisiones y en la estrategia organizacional por nuevos paradigmas más funcionales en el contexto actual de libre competencia y de lucha por la calidad y la competitividad mundial.

IV.- Diseño

Se tomará el criterio en relación con los seis renglones; propósitos, estructura, relaciones, recompensas, mecanismos de ayuda y liderazgo del 2°, 3° y 4° nivel organizacional.

V.- Instrumento

Diagnostique su organización

A continuación le presentamos 6 secciones tituladas como: Propósitos, estructura, relaciones, recompensas, mecanismos de ayuda y liderazgo. Responda con toda sinceridad su opinión de cada tópico que se le hace, cuidando siempre de tomar la mejor decisión.

I.- Propósitos

1.- ¿El propósito central de la compañía es?:

- a) Comprar materia prima ()
- b) Producir grandes cantidades de tela ()
- c) Hacer progresar al estado ()
- d) Tener la más alta tecnología textil ()
- e) Tener las mejores finanzas ()
- f) Preparar especialistas ()
- g) Exportar en grandes cantidades ()

- h) Competir con los mejores productores ()
- i) Tener las instalaciones más amplias ()
- j) Ser fuente de trabajo ()
- k) Manejar gran variedad de artículos ()
- l) Hacer un producto como el cliente quiera ()
- m) Hacer un producto con los más altos estándares de calidad ()
- n) Mejorar las condiciones de vida del trabajador ()
- ñ) Acaparar el mercado nacional ()
- o) Manejar los inventarios más bajos ()
- p) Tener la maquinaria más moderna ()

2.- ¿Cómo conoció este propósito ?

- a) Con la misión de la compañía ()
- b) En la capacitación de su puesto ()
- c) Por medio de memorándums o cartas ()
- d) Por comentarios de los ejecutivos ()
- e) Por juntas con su jefe ()
- f) Por lógica ()
- g) Por seminarios ()
- h) Por rumores ()

- i) Por boletines ()
- j) Por juntas de área ()
- k) Por llamadas telefónica ()

3.- ¿Que hace la empresa para lograr este propósito?

- a) Comprar la mejor materia prima ()
- b) Compra la mejor maquinaria ()
- c) Prepara intensamente a su personal ()
- d) Abarata el producto ()
- e) Paga sueldos altos ()
- f) Se integra con la comunidad ()
- g) Considera al personal como lo más importante ()
- h) Mejora constantemente su tecnología ()
- i) Revisa el 100% de su producción ()
- j) Integra a sus áreas en un sólo equipo ()
- k) Paga sueldos bajos ()
- l) Compra materia prima barata ()
- m) Previene errores en el proceso ()
- n) Tiene poco personal ()
- o) Establece funciones rígidas ()
- p) Tiene mucho personal ()

q) Establece los mejores sistemas de trabajo ()

r) Participa al sindicato de sus planes ()

4.- ¿En que nivel logra el propósito central?

---1---2---3---4---5---6---7---8---9---10-

5.- De la pregunta uno de esta sección escoja otros tres propósitos secundarios y nómbralos:

1.- _____

2.- _____

3.- _____

6.- ¿En que nivel logra estos propósitos?

---1---2---3---4---5---6---7---8---9---10-

7.- ¿Quién decide los propósitos de la empresa?

a) La competencia ()

b) El sindicato ()

c) El personal ()

d) El consejo de administración ()

e) Los ingenieros ()

f) Los dueños ()

g) Los proveedores ()

- h) Las diferentes áreas en común ()
- i) Los clientes ()
- j) El estado ()
- k) Exportaciones ()
- l) Cada gerente en su área ()

8.- ¿Que tan satisfechos están los clientes con el propósito central?

-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10-----

9.- Las fuentes de retroalimentación para determinar la satisfacción del cliente, ¿son las más adecuadas?

-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10-----

10.- ¿La satisfacción del empleado de GRUPO HyTT, S.A. de C.V. para el logro de de sus propósitos es?

-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10-----

11.- ¿En cuál o cuales de los siguientes renglones está el problema de la insatisfacción?

- a) Propósitos de la empresa ()
- b) Estructura de la empresa ()

- c) Relaciones interdepartamentales ()
- d) Recompensas por el trabajo ()
- e) Liderazgo ()
- f) Coordinación entre áreas ()

12.- ¿Que tanto acuerdo existe en los propósitos principales entre las diferentes áreas?

- a) Mucho ()
- b) Poco ()
- c) No sé ()

13.- ¿Se discuten siempre propósitos y prioridades?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No en mi presencia ()

14.- ¿Le da seguimiento en el cumplimiento o corrección de los propósitos de la empresa?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No sé ()

II.- Estructura

1.- ¿GRUPO HyTT, S.A. de C.V. Tiene la división de sus trabajos?:

a) Por unidades especializadas ()

*Existen áreas funcionales que se dedican a cada actividad o especialidad

b) Por producto ()

*Grupos que trabajan por un proyecto o producto con mucha participación

c) Matricial ()

*Se mezclan características de ambas

d) No sé ()

2.- ¿Que tan adecuada es la estructura para el logro de los propósitos?

a) Muy apropiada ()

b) Poco apropiada ()

c) No estoy seguro ()

3.- Las tareas importantes, ¿se contemplan en la estructura de la empresa?

a) Siempre ()

b) No es frecuente ()

c) No estoy seguro ()

4.- El nivel de supervisión de los mandos altos, medios y bajos, ¿muestra signos de poco o bajo desempeño?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No estoy seguro ()

5.- ¿En que áreas? (escoja 3)

- a) Manejo de personal ()
- b) Disposiciones técnicas ()
- c) Conocimiento y habilidades ()
- d) Preparación profesional ()
- e) Trato con clientes y/o proveedores ()
- f) Productividad de su área ()
- g) Trato a sus superiores ()
- h) Actitud hacia el trabajo ()
- i) Formación de subordinados ()
- j) Coordinación con otras áreas ()

III.- Relaciones

1.- Los conflictos personales entre compañeros, subordinados o entre diferentes áreas, ¿bloquean el trabajo?

- a) Raramente ()

- b) Seguido ()
- c) No estoy seguro ()

2.- ¿En que relación?

- a) Compañeros ()
- b) Jefe y subordinado ()
- c) Entre áreas ()

3.- ¿En que niveles?

- a) Mandos altos ()
- b) Mandos medios ()
- c) Mandos bajos ()

4.- ¿Cual es la naturaleza del conflicto? (escoja tres)

- a) Problemas personales ()
- b) Preferencias en el trabajo ()
- c) Sueldos inadecuados ()
- d) Falta de control del encargado ()
- e) Carga de trabajo ()
- f) Prepotencia del encargado ()
- g) Falta de definición de los puestos ()

- h) Falta de reconocimiento ()
- i) Tecnología inadecuada ()
- j) Falta de accesorios de trabajo ()
- k) Falta de preparación de personal ()
- l) Presión de la alta gerencia ()
- m) Monotonía en el trabajo ()
- n) Suposiciones mal fundadas ()
- o) Rumores que llegan al jefe ()
- p) Prestaciones inadecuadas ()
- q) Poco potencial de desarrollo ()
- r) Competencia desleal ()
- s) Falta de competitividad entre los empleados ()
- t) Errores de comunicación ()
- u) Diferencias generacionales ()
- v) Inestabilidad gerencial ()
- w) Falta de planeación ()

5.- ¿Como se relaciona la gente con la tecnología (sistemas, procedimientos, maquinaria, equipo, etc.) para resolver una tarea importante?

- a) Óptimamente ()
- b) Regularmente ()

c) Pobrememente ()

6.- En la solución de los problemas, ordene los métodos que se mencionan anotando del número 1 para aquel que mas frecuentemente se utiliza al 6 que representa el que con menor frecuencia se toma

a) El jefe decide ()

b) Se evita ()

c) Lo impone la persona con más poder ()

d) Se negocia entre personas y/o áreas ()

e) Se piden opiniones y se decide la alternativa de la mayoría ()

f) Se pide la intervención del puesto superior ()

7.- ¿Los métodos más frecuentemente utilizados son los mas adecuados?

a) Si ()

b) No ()

c) No estoy seguro ()

8.- Que opción sería la más apropiada del punto número 6, escribala:

IV.- Recompensas

1.- ¿Cuales son los principales incentivos que provee la empresa para hacer un buen trabajo? (escoja tres)

- a) Compensaciones extras ()
- b) Sueldos atractivos ()
- c) Prestamos ()
- d) Buen ambiente laboral ()
- e) Mucho reconocimiento ()
- f) Promociones ()
- g) Mantenerlo en la nómina ()
- h) Darle más responsabilidades ()
- i) Darle confianza ()
- j) Los accesorios de trabajo ()
- k) El trabajo en sí ()
- l) Ninguno ()

2.- Estos objetivos, ¿son coherentes para lograr los objetivos de la organización?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) No estoy seguro ()

3.- ¿Existen tareas o logros importantes para los cuales no exista recompensa?

- a) Si ()
b) No ()
c) No estoy seguro ()

4.- ¿Existen en el ambiente estímulos o incentivos informales que fomenten trabajar contra la organización?

- a) Si ()
b) No ()
c) No estoy seguro ()

5.- ¿Cuales son estos? (de ejemplos)

6.- ¿En que nivel es recompensado el buen desempeño?

---1---2---3---4---5---6---7---8---9---10---

V.- Mecanismos de ayuda (cualquier política, procedimiento, técnica o equipo de coordinación que ayuden a la gente a trabajar junta y efectivamente)

1.- Escoja el principal mecanismo de ayuda utilizado por la empresa

- a) Fomentar el trabajo en equipo ()
- b) Cursos de capacitación ()
- c) Formar comités de coordinación ()
- d) Establecer reuniones ()
- e) Fiestas ()
- f) Cursos de inducción ()
- g) Reunir a los involucrados en el problema ()
- h) El encargado orienta las deferencias entre áreas ()
- i) Involucrar a todas las áreas en la importancia de cada función propia o ajena ()
- j) Ninguno ()

2.- ¿Como sabe la empresa sobre los niveles de desempeño y coordinación entre áreas?

- a) Por rumores del personal ()
- b) Por reportes de consultores ()
- c) Por el índice de productividad ()
- d) Por quejas de los encargados ()

- e) Por el índice de rifas internas ()
- f) Por el índice de ausentismo ()
- g) Por el índice de rotación de personal ()
- h) Por cartas anónimas ()
- i) Por sensación de los encargados ()
- j) Por daño a los sistemas y equipos ()
- k) Por el número de incapacidades ()
- l) Por reportes de clientes ()
- m) Por rezago en trabajo y producción ()
- n) Por evaluaciones internas ()
- o) De ningún modo ()

3.- ¿Que tan ampliamente se utiliza esta retroalimentación?

- a) La usan casi todos ()
- b) La usan muy pocos ()
- c) No estoy seguro ()

4.- ¿El personal se entera de su nivel de rendimiento y de apoyo al trabajo en equipo?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) Ocasionalmente ()

d) No estoy seguro ()

V.- Liderazgo

1.- ¿Existe alguna persona o mecanismo en la empresa que examine y mantenga el balance entre: Propósitos de la organización, estructura organizacional, Relaciones interpersonales, recompensas por desempeño y mecanismos de ayuda para la coordinación entre áreas?

a) Si ()

b) No ()

c) No estoy seguro ()

2.- Mencione en que renglón le gusta trabajar más en su área

a) Propósitos del área ()

b) Estructura del área ()

c) Relaciones interpersonales ()

d) Recompensas al desempeño ()

e) Mecanismos de ayuda para la coordinación ()

3.- ¿Hay alguien en la compañía que se parezca a la persona con quién menos le gustaría trabajar?

a) Si ()

b) No ()

c) No estoy seguro ()

4.- ¿Que tan bien hace su trabajo esa persona?

a) Muy bien ()

b) Regular ()

c) Terrible ()

5.- ¿Que características tiene su propio estilo de liderazgo?

a) Usted decide todos los lineamientos de su área ()

b) Tiene gran interés por que se hagan las tareas ()

c) Tiene gran preocupación por el bienestar de su personal ()

d) Negocia problemas con su personal ()

e) Hace participar a su personal en la dirección de su área ()

f) Exige resultados ()

g) Capacita intensamente a su personal ()

h) Provee de todo el equipo y material necesario ()

i.- Se apoya en especialistas en todas las áreas para mejorar su dirección ()

j) Reúne y retroalimenta a su gente constantemente ()

k) Transmite todo por medio de una o dos personas ()

l) Comunica todo por escrito ()

6.- ¿Los resultados de su estilo de liderazgo considerando las tareas y la relación con su personal son?

- a) Excelentes ()
- b) Muy buenos ()
- c) Regulares ()
- d) Malos ()

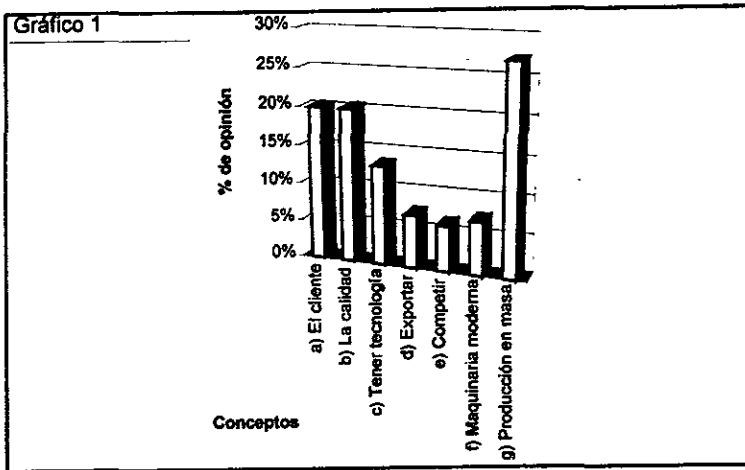
ANEXO 4

Diagnostico organizacional (resultados)

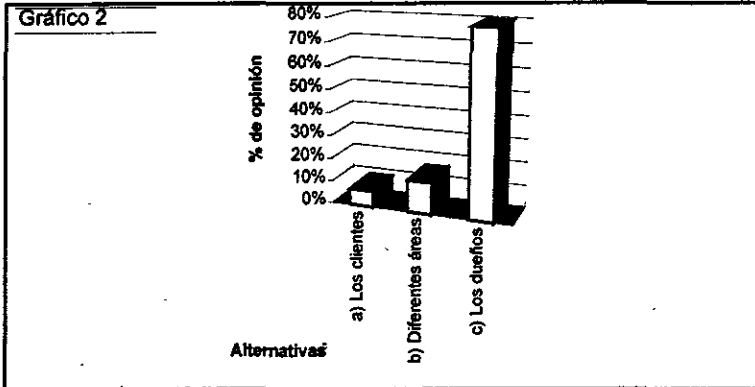
Factor	Area	Nivel
I.- Propósitos de la compañía		
1.- El propósito central	a) El cliente b) La calidad c) Tener tecnología d) Exportar e) Competir f) Maquinaria moderna g) Producción en masa	20% 20% 13% 7% 6% 7% 27%
2.- ¿Quién decide los propósitos de la empresa?	a) Los clientes b) Diferentes áreas c) Los dueños	7% 14% 79%
3.- Nivel de satisfacción de los clientes	a) Satisfactoria b) Insatisfactoria	73% 27%
4.- Retroalimentación con el cliente	a) Satisfactoria b) Insatisfactoria	52% 48%
5.- Satisfacción del empleado	a) Satisfactoria b) Insatisfactoria	70% 30%
6.- Causas de insatisfacción	a) Relaciones interpersonales b) Estructura de la empresa c) Coordinación entre áreas d) Liderazgo e) Recompensas	17% 8% 38% 13% 25%
7.- Acuerdo de propósitos entre áreas	a) Poco b) Mucho	80% 20%
II.- Estructura organizacional		
1.- División del trabajo	a) Áreas funcionales b) No sé c) Por producto d) Ambas	79% 7% 7% 7%
2.- Bajo nivel de desempeño a nivel supervisión	a) Si b) No	64% 36%
3.- Áreas de bajo desempeño	a) Habilidades b) Técnica c) Manejo de personal d) Coordinación entre áreas e) Formación de subordinados f) Actitud hacia el trabajo g) Trato a superiores h) Preparación	12% 6% 12% 24% 12% 18% 3% 12%

III.- Relaciones		
1.- Bloqueo del trabajo por conflictos interpersonales	a) Seguido	70%
	b) Esporádico	30%
2.- En que relaciones esta el bloqueo en el trabajo	a) Compañeros	9%
	b) Jefe-subordinado	21%
	c) Entre áreas	70%
3.- Nivel del bloqueo	a) Mandos altos	41%
	b) Mandos medios	53%
	c) Mandos bajos	6%
4.- La naturaleza del conflicto	a) Salarios inadecuados	5%
	b) Preferencias	11%
	c) Problemas personales	11%
	d) Errores de comunicación	22%
	e) Competencia desleal	2%
	f) Falta de preparación	14%
	g) Presión	3%
	h) Rumores	3%
	i) Indefinición de puestos	16%
	j) Prepotencia	5%
	k) Carga de trabajo	3%
l) Falta de control	5%	
5.- Relación gente-tecnología	a) Óptimamente	36%
	b) Pobremente	21%
	c) Regularmente	43%
6.- Métodos de solución de problemas	a) El jefe decide	44%
	b) Opiniones	14%
	c) Negociación	21%
	d) Persona con más poder	14%
	e) Se evita	7%
IV.- Recompensas		
1.- Coherencia de los incentivos	a) Si	40%
	b) No	60%
2.- Tareas o logros sin recompensa	a) Si	70%
	b) No	30%
3.- Recompensa al buen desempeño	a) Efectivo	51%
	b) Inefectivo	49%

V.- Mecanismos de ayuda		
1.- Mecanismos de ayuda utilizados	a) Trabajo en equipo	14%
	b) Ninguno	8%
	c) Orientación del encargado	14%
	d) Involucrar a las áreas	7%
	e) Capacitación	36%
	f) Reunir involucrados	21%
2.- Indicador de la coordinación	a) Consultores	6%
	b) Rumores	6%
	c) Evaluaciones internas	13%
	d) Rezagos en el trabajo	6%
	e) Riñas internas	6%
	f) Quejas	13%
	g) Índice de productividad	50%
VI.- Liderazgo		
1.- Líder que mantenga en balance objetivos y dirección	a) Si	37%
	b) No	58%
	c) Sin seguridad	5%
2.- Enfoque de trabajo de parte de los gerentes	a) Propósitos de la empresa	29%
	b) Mecanismos de ayuda	50%
	c) Recompensas	14%
	d) Relaciones interpersonales	7%
3.- Características de liderazgo de los gerentes	a) Decide todo	9%
	b) Interés por las tareas	16%
	c) Bienestar del personal	7%
	d) Exige resultados	12%
	e) Participativo	12%
	f) Se apoya en especialistas	12%
	g) Retroalimenta	12%
	h) Capacita	7%
	i) Provee equipo	5%
	j) Delega en uno o dos	5%
	k) Comunica por escrito	3%

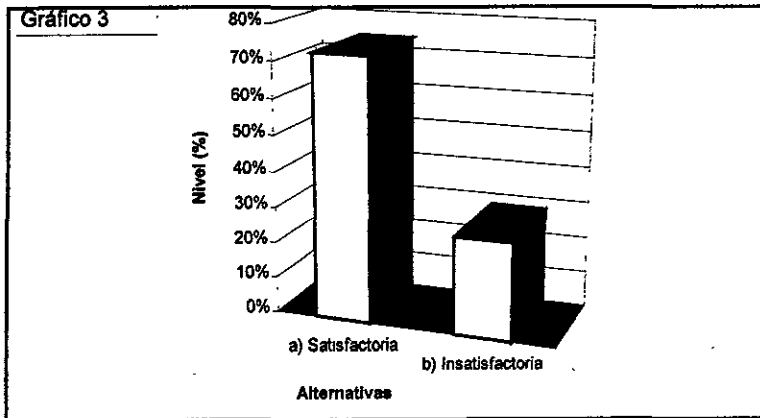
Propósito central de la compañía**I.- Propósitos de la compañía**

Decisión de los propósitos



I.- Propósitos de la compañía

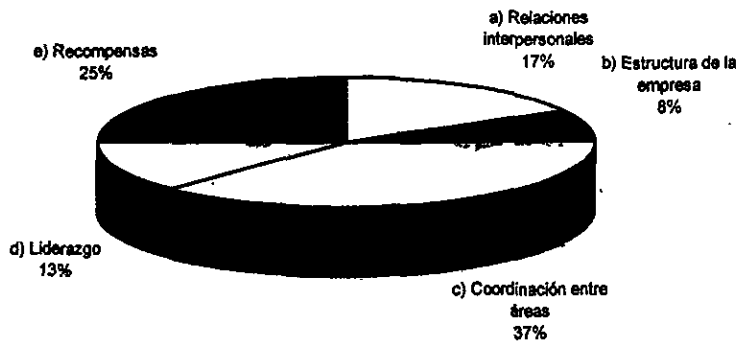
Satisfacción de los clientes



I.- Propósitos de la compañía

Gráfico 4

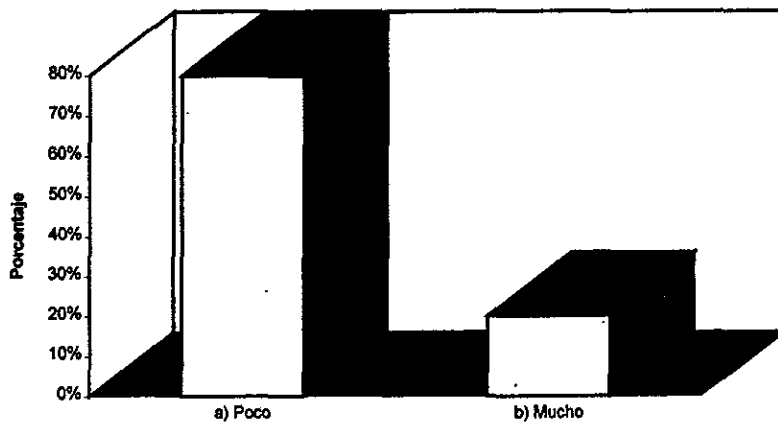
Causas de insatisfacción del empleado



I.- Propósitos de la compañía

Gráfico 5

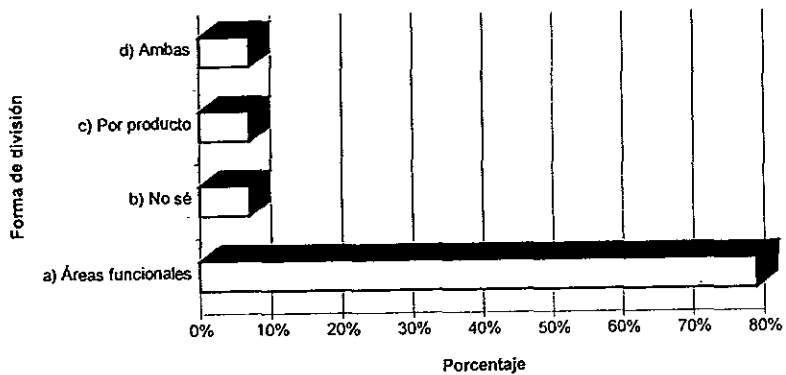
Acuerdo entre los propósitos entre áreas



I.- Propósitos de la compañía

Gráfico 6

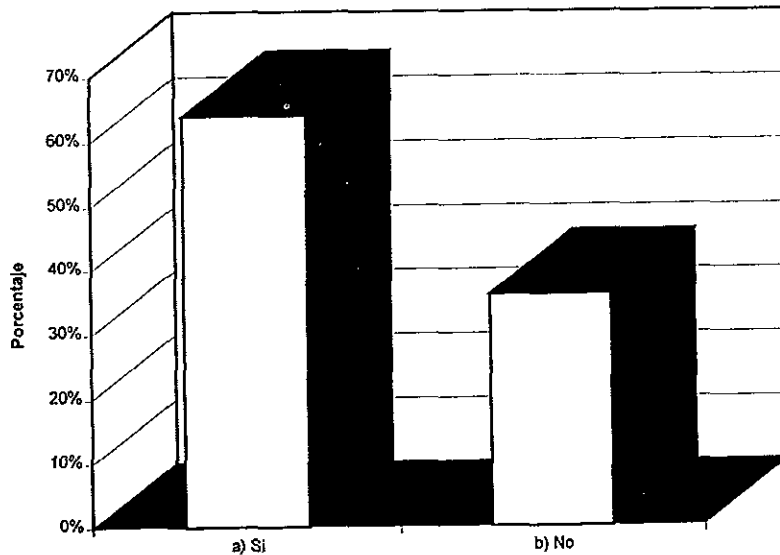
División del trabajo



II.- Estructura organizacional

Gráfico 7

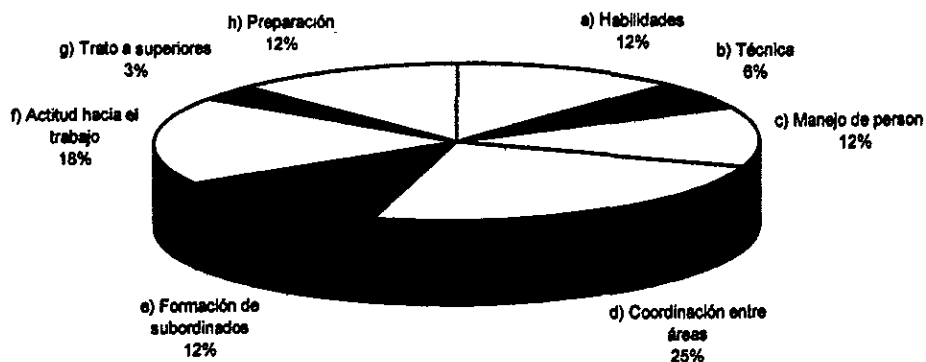
Bajo nivel de desempeño de la supervisión



II.- Estructura organizacional

Gráfico 8

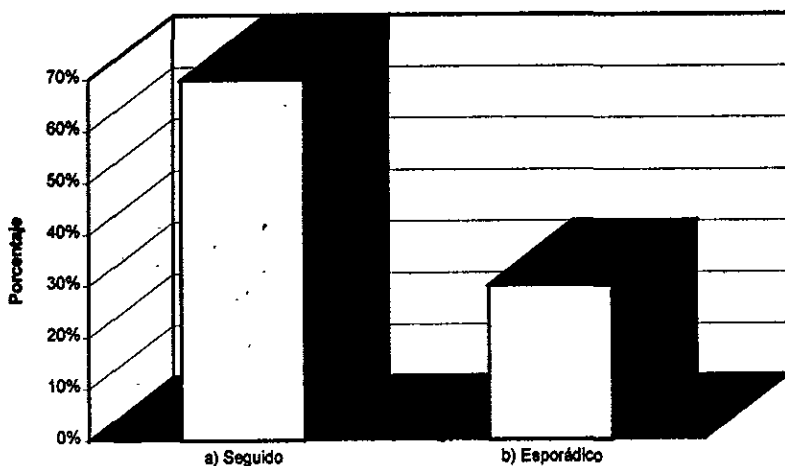
Áreas de bajo desempeño en la supervisión



II.- Estructura

Gráfico 9

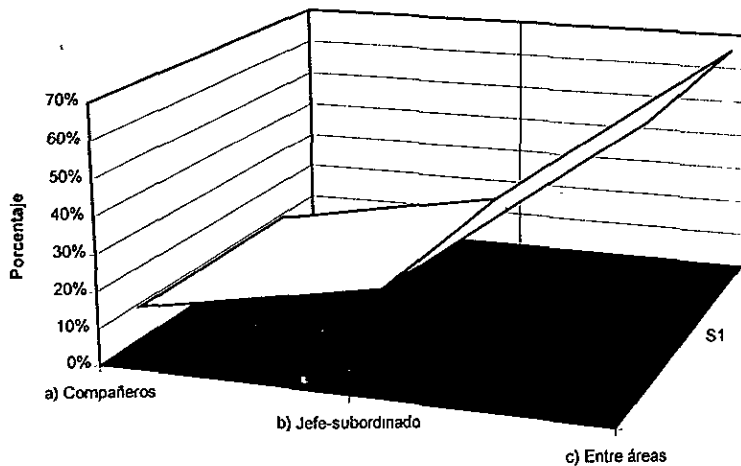
Bloqueo del trabajo por conflictos interpersonales



III.- Relaciones

Gráfico 10

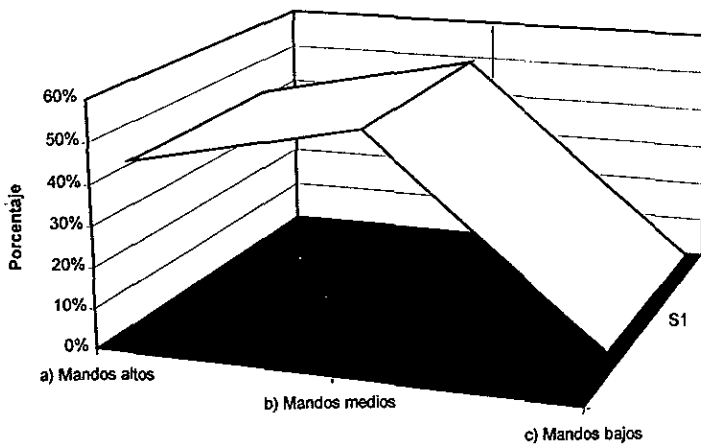
Relaciones donde se encuentra el bloqueo de trabajo



III.- Relaciones interpersonales

Gráfico 11

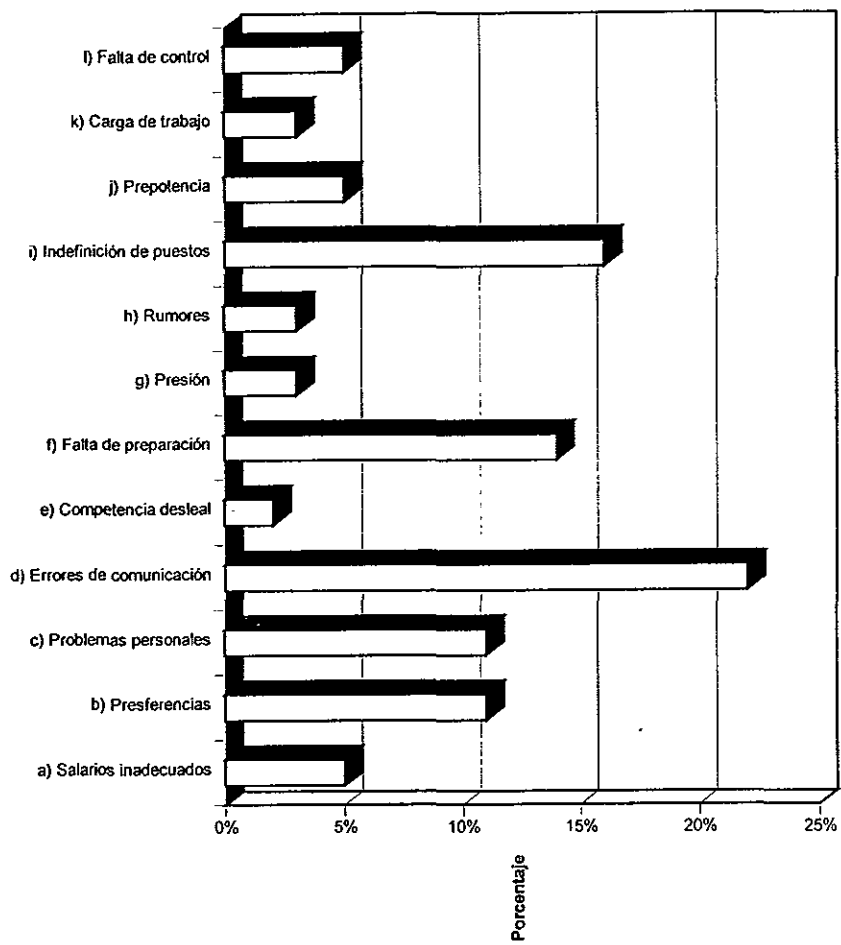
Nivel organizacional donde se encuentra el bloqueo al trabajo



III.- Relaciones Interpersonales

Gráfico 12

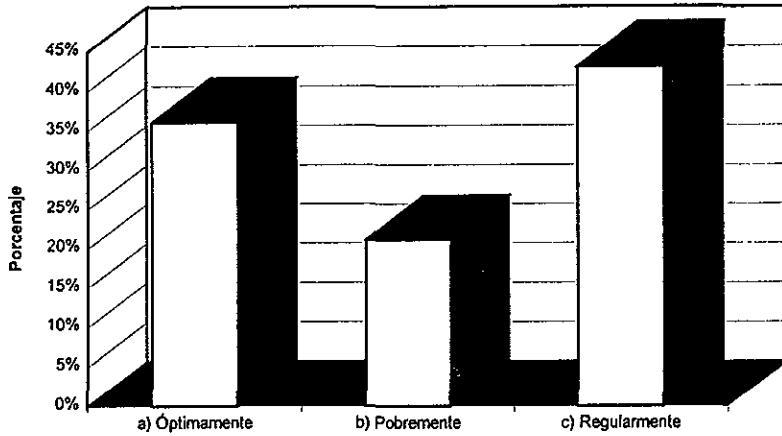
Naturaleza del conflicto en la relación interpersonal



III.- Relaciones Interpersonales

Gráfico 13

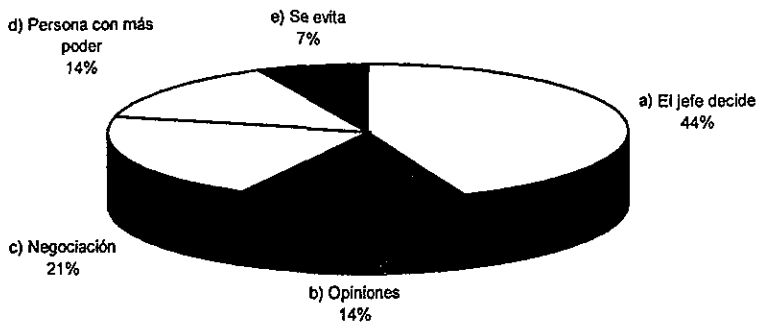
Relación de la gente con la tecnología



III.- Relaciones

Gráfico 14

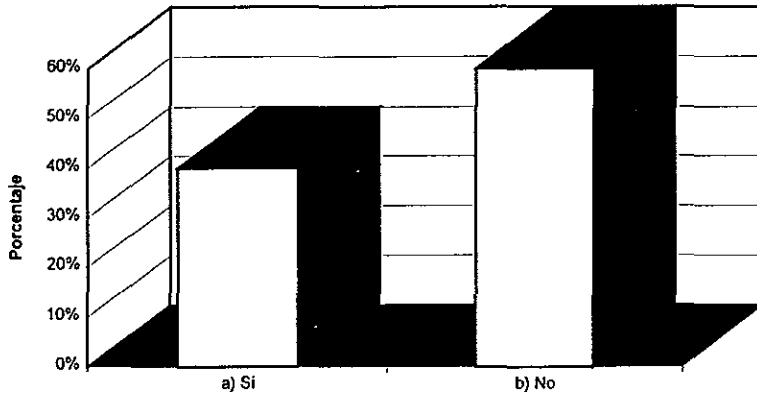
Método de solución de problemas en las áreas



III.- Relaciones interpersonales

Gráfico 15

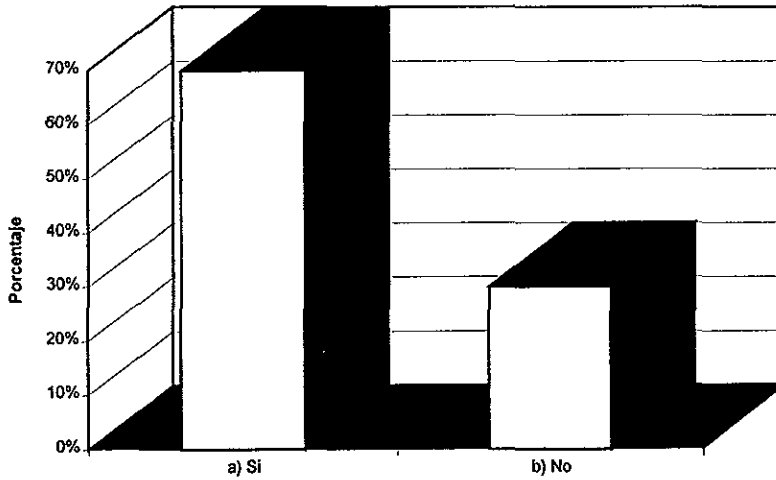
Coherencia de los incentivos con los logros



IV.- Recompensas al desempeño

Gráfico 16

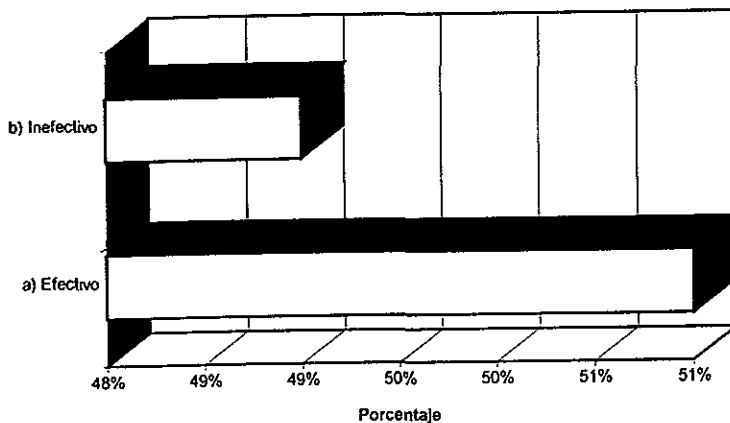
Tareas o logros en los que no se obtiene recompensa



IV.- Recompensas al desempeño

Gráfico 17

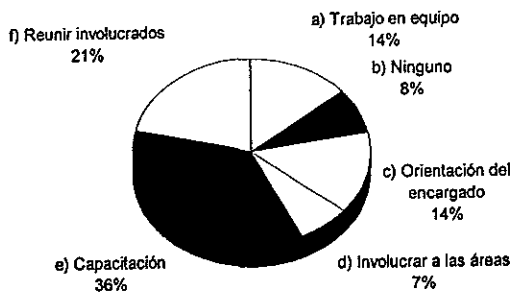
Efectividad de las recompensas al desempeño



IV.- Recompensas al desempeño

Gráfico 18

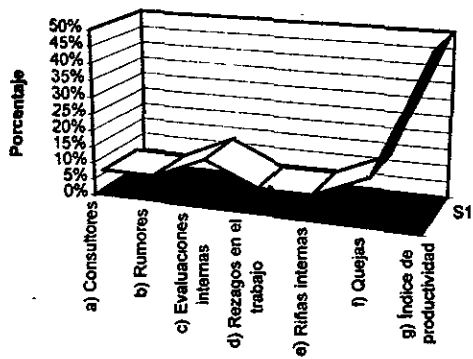
Mecanismos de ayuda utilizados por la empresa



V.- Mecanismos de ayuda

Gráfico 19

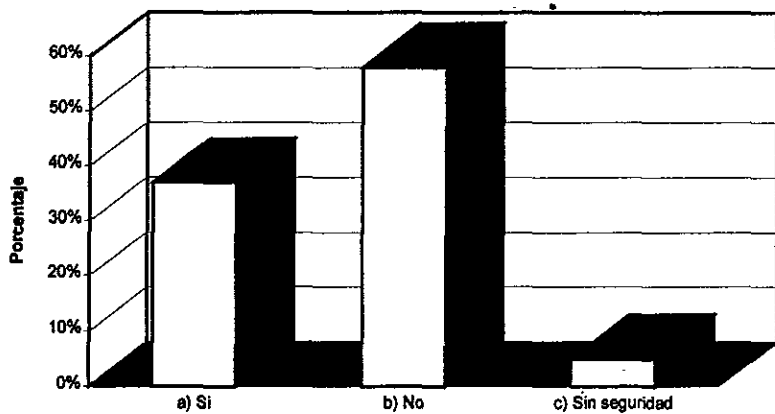
Indicador de la coordinación ante la empresa



V.- Mecanismos de ayuda

Gráfico 20

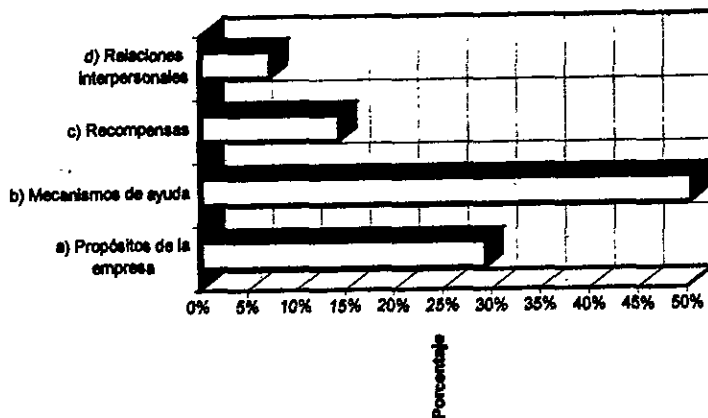
Presencia de lider



VI.- Liderazgo

Gráfico 21

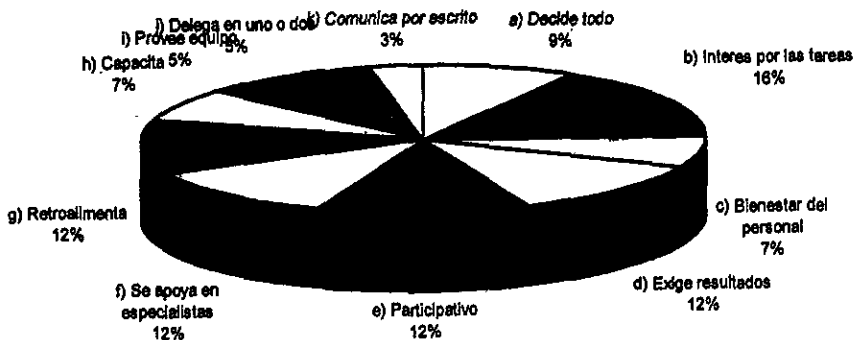
Enfoque del trabajo de parte de los gerentes



VI.- Liderazgo

Gráfico 22

Características de liderazgo del gerente HyTT



VI.- Liderazgo