

1120
\$150.00
Admin.

UNIVERSIDAD DE MONTERREY



3 3409 00120 7913

UNIVERSIDAD DE MONTERREY
DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES

040.306
M 488d
1223

DIAGNOSTICO DE UNA MICRO-EMPRESA EN EXPANSION

Tesina presentada como uno de los requisitos para el grado de Licenciado en
Relaciones Humanas

Carlos von der Meden González

Garza García, N.L., a Junio, 1993

902718

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

A DIOS Y A MI FAMILIA

A LA MEMORIA DE MI PADRE

**A MI MADRE Y MIS HERMANAS
QUIENES ME APOYARON EN TODO MOMENTO**

**AL LIC. GUILLERMO GARZA,
POR HABERME DEDICADO SU TIEMPO
Y SABIDURIA**

GRACIAS A TODOS

INDICE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCION | i |
| CAPITULOS | |
| I.- Objeto de estudio | 1 |
| 1.1.- Justificación del estudio | 1 |
| 1.2.- Extensiones y limitaciones | 1 |
| 1.3.- Validación del instrumento de recolección de inf. | 1 |
| 1.4.- Objetivo general | 2 |
| II.- Marco teórico | 3 |
| 2.1.- Participación | 3 |
| 2.2.- Estilo de liderazgo | 4 |
| 2.3.- Innovación y cambio | 6 |
| 2.4.- Teoría de la motivación y los factores higiénicos de Frederick Herzberg | 8 |
| 2.5.- Comunicación | 8 |
| 2.6.- Motivación | 10 |
| 2.7.- Administración de Recursos Humanos | 12 |
| 2.8.- Objetivos en el trabajo | 14 |
| 2.9.- Roles | 15 |
| 2.10.- .Integración | 16 |
| III.- Antecedentes de la Empresa | 18 |
| IV.- Análisis e interpretación de resultados | 19 |
| V.- Conclusiones | 30 |
| Notas bibliográficas | 32 |
| Bibliografía | 34 |
| Anexos | |
| 1.- Carta de presentación del proyecto al empresario | |
| 2.- Encuesta aplicada a los colaboradores | |

INTRODUCCION

Mediante la realización del presente estudio, se conocerán los resultados derivados de un diagnóstico realizado en una micro-empresa denominada Plásticos y Resinas, S.A. en cuanto a los factores que el propietario considera de interés.

Para la elección de los factores a diagnosticar, se procedió a platicar con el Ing. Alfonso López de la Garza, propietario de la micro-empresa acerca del área sobre la cual se puede enfocar el diagnóstico, al mismo tiempo y mediante visitas periódicas fuí conociendo la estructura y funcionamiento en términos generales de ésta. Finalmente, se tuvo una plática con el propietario de la micro-empresa y fué cuando se delimitaron los factores a diagnosticar, los cuales son: Participación, estilo de liderazgo, innovación y cambio, motivación, factores higiénicos, comunicación, administración de recursos humanos, objetivos en el trabajo, roles, integración, etc.

Posteriormente, se recolectó información bibliográfica de dichos factores para tener una sustentación teórica de los factores a diagnosticar.

El siguiente paso fué la búsqueda de un instrumento de medición, ya localizado, se procedió a adaptarlo de acuerdo a los requerimientos de este diagnóstico. Posteriormente, se aplicaron las encuestas y en base a los resultados, se presentó el diagnóstico al propietario de la micro-empresa

La presentación de este trabajo, el cual es requisito para obtener el título de Licenciado en Recursos Humanos, se espera sea de gran utilidad, tanto para la micro-empresa, como para todo aquel empresario que tenga acceso a éste y así cumplir con el objetivo de la Universidad de Monterrey, el cual afirma que el hombre solo se realiza al servicio del hombre.

CAPITULO I

OBJETO DE ESTUDIO

1.1- Justificación del estudio

El motivo por el cual se eligió presentar un diagnóstico de una micro-empresa en expansión radica en la importancia de tener la información relativa a las condiciones en las que se encuentra una micro-empresa en cuanto a ciertos factores, sobre los cuales no cuenta con información alguna y es recomendable tener, ya que el crecimiento de una micro-empresa es directamente proporcional a la complejidad de su estructura y si no se le presta la debida atención a este fenómeno y no se trabaja para formalizarla, pueden comenzar a surgir problemas.

1.2- Extensiones y limitaciones

Se presentará el diagnóstico de una micro-empresa específica, siendo posible tomar ésta como el universo. Motivo por el cual se seleccionó el tipo de muestreo llamado censo.

En este tipo de método de recolección de información denominado censo, cada elemento de la población se enlista o enumera. Este es un estudio al 100%.

En la realización de este estudio se utilizará el cuestionario como instrumento de recolección de información, el cual por su estructura permite obtener la información necesaria para este estudio.

1.3- Validación del instrumento de recolección de información

El método utilizado para la recolección de la información necesaria para realizar el diagnóstico de la micro-empresa denominada Plásticos y Resinas, S.A. es la encuesta. Esta encuesta se tomó como base para la presentación del proyecto, posteriormente se le hicieron modificaciones de acuerdo a los requerimientos del propietario. Antes de ser aplicada a los colaboradores fué

revisada por el propietario. Teniendo el consentimiento de éste se procedió a llevar a cabo una prueba piloto, la cual constó de la aplicación de la encuesta a un supervisor y a dos obreros. Con la prueba piloto se revisó que la encuesta no presentara confusión en su aplicación a los colaboradores. Habiendo llevado a cabo la prueba piloto se procedió a la aplicación de las encuestas a todo el personal.

1.4- Objetivo general

El objetivo de este estudio es el de recabar la información suficiente para realizar el diagnóstico de una micro-empresa denominada Plásticos y Resinas, S.A., cuyo ramo industrial es la fabricación de lavabos de mármol procesado, en base a ésta, presentar cuales son sus áreas de oportunidad en cuanto a los factores diagnosticados.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En el presente capítulo se exponen teóricamente los conceptos referentes a los factores a medir en este estudio con la finalidad de clarificarlos al lector en cuanto a su definición e importancia.

Los factores a medir son los siguientes:

- 2.1- Participación.
- 2.2- Estilo de liderazgo.
- 2.3- Innovación y cambio.
- 2.4- Factores higiénicos.
- 2.5- Comunicación.
- 2.6- Motivación.
- 2.7- Administración de Recursos Humanos.
- 2.8- Objetivos en el trabajo.
- 2.9- Roles.
- 2.10- Integración.

2.1- Participación

"La participación es el involucramiento mental y emocional de las personas con las situaciones de grupo que los alienta a contribuir a las metas del mismo y a compartir la responsabilidad de ellas." (1)

La participación puede ser importante en una micro-empresa, ya que ésta puede estimular el trabajo en equipo. La participación puede brindar la oportunidad de que el individuo utilice sus propios recursos, su creatividad enfocados hacia los objetivos de la micro-empresa. "La participación impulsa a las personas a aceptar responsabilidades dentro de las actividades del grupo. Es un proceso social por el que las personas se interesan realmente en que una organización funcione con éxito. Cuando hablan sobre su

organización comienzan a decir "nosotros" y no "ellos". Cuando perciben un problema en el trabajo se trata de "el nuestro" y no "el suyo." (2)

Al permitir y fomentar la participación en todos los niveles de la organización los individuos generalmente se sienten tomados en cuenta y esto los estimula a trabajar de manera más efectiva. "Los beneficios de la participación en diversos tipos de organizaciones y con diferentes condiciones de operación casi siempre fueron los siguientes:

- a) Mayor producción.
- b) Mejor calidad en el trabajo.
- c) Más sugerencias.
- d) Motivación mejorada.
- e) Sentimiento de aceptación.
- f) Mayor auto-estima.
- g) Mayor satisfacción en el trabajo.
- h) Cooperación más marcada.
- i) Menos tensiones.
- j) Dedicación más decidida hacia las metas.
- k) Mejor aceptación de los cambios.
- l) Menos rotación de personal.
- m) Menos ausentismo.
- n) Mejor comunicación.

La participación puede no darse en la misma medida en todos los individuos, ya que hay diversos factores que pueden incluir en el nivel de participación individual. Recomendable que la participación se ajuste a satisfacer las necesidades individuales. La participación puede mejorar las relaciones de los individuos dentro de los grupos de trabajo y entre grupos." (3)

La participación obedece a el principio fundamental de ser humano, el cual desea tener control sobre aquello que lo afecta.

2.2- Estilo de liderazgo

"El liderazgo forma parte del trabajo de un administrador y se puede definir como el proceso de influir en las personas para encausar sus esfuerzos

hacia la consecución de una meta o metas específicas. Esta influencia se deriva de dos fuentes básicas, una es la posición de poder del líder, que es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico. la segunda fuente de influencia de liderazgo es la disposición que tiene el subordinado a obedecer." (4)

En una micro-empresa que está en expansión puede ser importante que haya un liderazgo efectivo, ya que al crecer la micro-empresa el número de obreros puede aumentar y en este caso el tramo de control o número de subordinados por supervisor puede ser mayor.

Algunas interrogantes que se presentan con mayor frecuencia son: ¿Cuáles son los rasgos que caracterizan a un líder de el que no es?, ¿Cuáles conductas de liderazgo son las más eficaces?, ¿Que tan importante es para un líder analizar cada situación antes de resolver las cosas?. Estas preguntas están relacionadas con los planteamientos de la teoría de rasgos, la teoría conductual, y la teoría de contingencia o situacional.

a.- "Teoría de rasgos: Esta teoría busca identificar los rasgos de personalidad que están relacionados con el ejercicio de un liderazgo eficiente y que distinguen a un líder de éxito del que no lo es.

No existe una lista universal de los rasgos que caracterizan a los líderes de éxito." (5)

b.- "Teoría conductual: La teoría conductual de liderazgo se interesa en establecer las relaciones entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo, esta teoría trata de explicar la conducta en términos de lo que los líderes hacen." (6)

Una posible manera de examinar la conducta de un líder es la de observar su conducta en relación a su estilo de dirección, para ver que grado de autocracia o democracia practica con sus subordinados.

c.- "Teoría de la contingencia o situacional: Los investigadores que se encargan de estudiar esta teoría han demostrado que los estilos de liderazgo son eficaces cuando se relacionan con una variedad de factores, incluyendo el tipo de trabajo que desarrolla el líder, "(7) el tamaño del grupo,"(8) y el grado al que se requiere la cooperación de los miembros del grupo."(9) Con dicha teoría en el estilo de liderazgo intervienen otras variables como pueden ser los rasgos de liderazgo y las conductas tanto del líder como de los

subordinados las cuales pueden influir en el desempeño de un liderazgo eficiente.

"El liderazgo constituye una esfera compleja, es factible constituir un modelo integral que incorpore las variables más notables. Este modelo consta de tres partes principales: El líder, los seguidores y el ambiente de trabajo."(10)

El tener en una micro-empresa con líderes efectivos puede contribuir a tener un clima organizacional más sano, ya que éste puede tener la capacidad de administrar con éxito algunos factores que forman parte del clima organizacional.

2.3.- Innovación y cambio.

En el mundo en continua evolución, el cambio forma parte de la vida cotidiana, la micro-empresa no es la excepción, ésta debe de ir evolucionando por que si no lo hace, puede caer en la obsolencia y esto puede afectar la ventaja competitiva con relación a sus competidores en el mercado. Los cambios mientras no alteren las relaciones interpersonales o de trabajo y no amenazen la seguridad del individuo pueden no oponer resistencia, de lo contrario, puede generarse resistencia al cambio. "Una organización tiene que prever los cambios ambientales alterando sus políticas y estructura a tiempo de hacer frente a las nuevas condiciones a medida que se van presentando."(11)

"Existen varios tipos de resistencia al cambio, uno de los que se reconocen más fácilmente es el cambio tecnológico, el cual en ocasiones exige al individuo más trabajo o la adquisición de destrezas que antes no necesitaba, y amenaza la seguridad en cuanto a la permanencia del trabajo. No es el cambio mismo lo que causa resistencia, sino las consecuencias que puede tener para las personas afectadas."(12)

En una micro-empresa en expansión este tipo de resistencia puede ser común, ya que en el proceso de crecimiento la tecnología puede jugar un papel importante.

La resistencia al cambio si no es atacada puede tener consecuencias tales como renuncias, ausentismo y otro tipo de problemas laborales.

Un cambio es pasar de lo conocido a lo nuevo y desconocido, esto puede causar incertidumbre aunque dicho cambio represente una mejora para el individuo la incertidumbre puede causar resistencia. "Otro tipo de resistencia al cambio es el cambio de símbolos. Un símbolo representa todo el marco de relaciones y valores que son apreciados, y los subalternos se unen para protegerlo del ataque, lo mismo que si todo lo que representa estuviera en peligro.

Cuando la administración introduce un cambio, tiene que aumentar sustancialmente el número de órdenes que da a sus subalternos, de donde resulta un cambio en las relaciones interpersonales, y este segundo cambio, a su vez puede producir resistencia. Otra fuente de resistencia al cambio son los sindicatos, a menos que la administración consulte con ellos, ya sea formal o informalmente."(13)

"La resistencia al cambio que proviene del temor a lo desconocido puede reducirse simplemente dando la información necesaria, y ésta debe de explicar no solamente que está ocurriendo, sino también por qué."(14)

En una micro-empresa en expansión los cambios pueden ser frecuentes, ya que en el mismo crecimiento lo exige. En todos los cambios y en especial en los más grandes es recomendable que se de una comunicación bilateral entre jefes y subordinados para discutir el o los cambios y aclarar dudas, de esta manera se puede disminuir el temor a lo desconocido. la toma de decisiones sobre los cambios si se hace en grupo, puede comprometer a todos los individuos a que cumplan lo que se decidió en consenso.

"Los cambios rápidos si se fuerzan provocan violencias, resistencias y el choque resultante puede perturbar a toda la organización. A los cambios lentos también se puede oponer alguna resistencia, pero será menos intensa en cualquier momento dado y, en efecto, si la introducción del cambio es suficientemente lenta, puede ser que ni se perciba o que la organización se acostumbre al cambio constante y gradual como proceso natural."(15)

2.4.- Teoría de la motivación y los factores higiénicos de Frederick Herzberg.

"Herzberg y colaboradores trataron de examinar la relación entre la satisfacción en el trabajo y la productividad, los investigadores llevaron a la conclusión de que la motivación se deriva de dos conjuntos de factores, los primeros relacionados con los sentimientos positivos hacia el trabajo y relacionados con el contenido del mismo, se denominan motivadores. El segundo conjunto de factores, que denominaron de higiene, no generaba satisfacción, simplemente evitaban la insatisfacción. Esos factores eran ajenos al trabajo propiamente dicho."(16)

"Ciertos factores del empleo hacían que los trabajadores se sintieran básicamente insatisfechos cuando tales condiciones estaban ausentes. No obstante, su presencia brinda a los trabajadores un estado neutro. Estos factores como motivadores no son muy fuertes; pero son fuente de insatisfacción en potencia. Se denominan factores higiénicos o factores de mantenimiento, porque son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción en los empleados."(17)

En una micro-empresa puede ser importante llevar un control de los factores higiénicos, ya que éstos pueden influir para la elaboración de planes y programas de motivación.

Los factores higiénicos implementados de manera efectiva en una organización, pueden contribuir a tener un buen clima organizacional.

2.5- Comunicación

"Se define la comunicación como el proceso de transmisión entre dos o más personas.

La comunicación es un proceso vital en las organizaciones porque es necesaria para un liderazgo efectivo, la planeación, el control, coordinación, entrenamiento, administración de los conflictos, toma de decisiones y otros procesos organizacionales."(18)

En una micro-empresa en donde un conjunto de individuos interactúan para el logro de objetivos compartidos, la comunicación puede ser determinante para que se llegue a éstos.

La comunicación puede servir para transmitir o intercambiar ideas por medio de un lenguaje que se comprenda por el transmisor y el receptor. En una micro-empresa es recomendable utilizar la comunicación bidireccional, ya que de ésta manera, se pueden obtener buenas ideas de los colaboradores y los mensajes pueden ser entendidos más claramente y se puede reducir la incertidumbre que puede causar la falta de información que puede causar una deficiente comunicación.

"Existen dos tipos de comunicación: la verbal , en la cual la información acerca de los sentimientos de una persona es conducida verbalmente por lo que una persona dice y como lo dice. El significado de las palabras es ampliado por el tono de su voz del comunicado, sus inflexiones, volumen, frecuencia y oportunidad. La comunicación no verbal, incluye gestos, expresiones faciales, movimientos del cuerpo, postura, contacto físico y visual."(19)

Hay diferentes canales de comunicación y es la estructura de la micro-empresa la que establece los canales formales a utilizar.

"El canal de comunicación descendente comunica las directrices del superior al subordinado, y el ascendente subministra retroalimentación de los subordinados a niveles superiores, lo cual tiene la ventaja de que la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como queja o baja de productividad, antes de que se conviertan en graves. La comunicación horizontal se da entre gentes del mismo nivel de jerarquía."(20)

La comunicación informal es la información no oficial que se da entre los individuos en una organización, este tipo de comunicación en esa micro-empresa en expansión puede ser útil para obtener información que por otro medio es difícil de conseguir y puede ayudar a detectar problemas que todavía no salen a la luz en la administración pero que ya están presentes, así como para que se lleven a cabo retroalimentación en todas direcciones.

"En algunas ocasiones la transmisión de un mensaje, se puede ver afectada por alguna o algunas barreras de comunicación. En términos generales hay cuatro barreras fundamentales que se oponen a una comunicación eficaz.

Primera, algunas personas no se comunican bien porque padecen bloqueos emocionales, algunas causas de éstos son: el enojo, el temor, las actitudes defensivas y la incertidumbre.

Segunda, algunas personas tienen problemas para comunicarse debido a que tienen marcos de referencia distintos, esto es, cada uno ve las cosas desde un punto de vista distinto.

Tercera, algunas personas no se pueden comunicar porque son incapaces de expresarse a si mismas en forma apropiada, ya sea de un modo escrito u oral. Finalmente, algunas personas son comunicadores poco eficaces, porque no pueden aprovechar sus personalidades en forma capaz.

En términos más específicos, se citan éstas barreras de comunicación:

- a) Percepción, la cual, es el punto de vista que tiene una persona de la realidad.
- b) Lenguaje y semántica, el lenguaje debe ser sencillo, claro y preciso.
- c) Número de enlaces, es el número de interacciones o personas por las que pasa el mensaje y constituye una de las principales barreras de comunicación.
- d) Inferencia y observación, en términos de comunicación, una inferencia es una suposición que hace el receptor de un mensaje.

Para mejorar su capacidad de comunicación, los jefes deben de vencer las barreras antes mencionadas, existe una multitud de formas para lograrlo, todas ellas requieren que el individuo obtenga una retroalimentación de sus subordinados. Uno de éstos métodos es el aprovechamiento de la comunicación cara a cara, la simplicidad, la repetición y la empatía."(21)

La comunicación organizacional puede ser un factor de gran importancia en el desempeño de las relaciones laborales en una micro-empresa en expansión, ya que la comunicación organizacional, puede ser una herramienta de diagnóstico, planeación y control.

2.6- Motivación

"La palabra motivación se deriva del vocablo latino movere, que significa mover."(22)

"Desler lo considera como un reflejo de el deseo que tiene una persona de satisfacer sus necesidades."(23)

Existen varias teorías de motivación, las cuales se mencionan a continuación:

2.6.1.- "Modelo de expectativas de Víctor Vroom.

Se dijo que para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes. La razón de esto es que a fin de que se sientan motivados, deberán estar razonablemente convencidos de que tienen la capacidad para obtener la recompensa.

Esta teoría postula que la motivación de un empleado aumenta cuando valora altamente un resultado particular y siente una posibilidad razonablemente buena de alcanzar la meta deseada.

2.6.2.- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

"Esta teoría afirma que el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de ego y de auto realización.

Señala que éstas necesidades forman una jerarquía de necesidades o escalera y que cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior, está razonablemente satisfecho, en ese momento la necesidad se torna en el primer impulso motivador."(24)

2.6.3.- Teoría de la motivación de los factores motivadores e higiénicos de Frederick Herzberg.

Esta teoría se explica en el apartado 2.4 de esta tesina.

2.6.4.- Teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland.

"McClelland y sus asociados identificaron un conjunto de tres características que descubren a los grandes realizadores.

En primer lugar, a los grandes realizadores les agradan las situaciones en que aceptan una responsabilidad personal para encontrar soluciones a los problemas. Más que confiar en la suerte o en el azar, éstas personas desean desempeñar un papel activo en la determinación del resultado

En segundo lugar, los grandes realizadores tienden a aceptar riesgos moderados, en lugar de grandes o pequeños.

En tercer lugar, los grandes realizadores buscan una retroalimentación concreta respecto a su desempeño, es decir, les agrada saber qué tan bien están realizando las cosas.

2.6.5.- Modelo de Porter-Lawler.

Este modelo postula que el esfuerzo o motivación es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y pago. (25)

Las técnicas de motivación en una micro-empresa, pueden ser alentadoras para todos los empleados. Al diseñar los planes y programas de motivación, se debe de tomar en cuenta que las motivaciones básicas pueden ser aquellas que el individuo cataloga como tales de manera personal, es recomendable establecer en los planes y programas de motivación diferentes alternativas, las cuales cuesten lo mismo cada una la organización en tiempo, dinero y esfuerzo, y de esta manera cada individuo en la organización, podrá escoger la alternativa que le sea más motivante.

Cabe mencionar que el individuo puede esperar que la recompensa sea proporcional al esfuerzo que realizó al desempeñar su cargo, no del resultado obtenido. Por lo tanto, la motivación puede depender en parte de esto, motivo por el cual es recomendable ubicar a los individuos en los puestos para los que tengan mayor habilidad.

2.7.- Administración de recursos humanos.

El sistema social de una organización puede ser importante, ya que el individuo pasa gran parte del día en la organización

"La administración de personal, se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo administrativo. Incluyen:

- a) Análisis de puestos.
- b) Planeación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de los candidatos a los puestos.
- c) Selección de candidatos a ocupar los puestos.
- d) Inducción y capacitación a los nuevos empleados.
- e) La administración de sueldos y salarios (la forma de compensar a los empleados).
- f) Ofrecimiento de incentivos y beneficios.

- g) Evaluación del desempeño.
- h) Comunicación interpersonal.
- i) Desarrollo de gentes.
- j) Lo que un gerente debe de saber sobre:
 - * Oportunidades iguales y acción afirmativa.
 - ** Seguridad y salud de los empleados.
 - *** El manejo de quejas y las relaciones laborales."(26)

En un mercado en el que la competencia es abundante, es recomendable generar una ventaja estratégica, y uno de los puntos para lograrlo, puede ser a través del recurso humano.

Esta tarea puede estar en manos del encargado de la administración de los recursos humanos en la empresa.

El recurso humano representa un alto costo para la empresa, puede ser tarea del administrador de los recursos humanos el aprovechar al máximo el potencial del personal.

"La administración de personal se torna cada vez más importante en la actualidad como resultado de las tendencias sociales, económicas y políticas."(27)

En México, actualmente la oferta de profesionistas es mayor demanda, situación que puede orillar a éstos a sub-emplearse, situación que puede aumentar su nivel de frustración. El eficiente manejo de planes y programas que en parte buscan evitar la insatisfacción son cada vez más complicados y es función del administrador de los recursos humanos la creación e implementación de éstos.

"Los hombres y mujeres de todas las edades, parecen estar más interesados en elegir un estilo de vida y una carrera que tener solamente un empleo, por ello, el desarrollo de la carrera y la adaptación del trabajo a los estilos de vida flexibles y los intereses cambiantes de los trabajadores serán cada vez más importantes."(28)

En un mundo dinámico, la planeación estratégica de recursos humanos, tanto en la planeación como en la organización, dirección y control es recomendable que se realice. Hay que tratar de estar no solo al día, sino un paso adelante de la competencia y esto es posible lograrlo si la organización cuenta con un buen administrador de recursos humanos.

"Existe hoy en día y a futuro, una tendencia dominante en la administración de personal a mantener bajos los costos de mano de obra."(29)

La administración de los recursos humanos por representar un alto costo en la organización puede jugar un papel decisivo para la rentabilidad y permanencia de ésta, ya que la eficiente administración de éstos se refleja en el bien o servicio al cliente.

2.8.- Objetivos en el trabajo

"Un común denominador de todos los individuos y organizaciones de éxito es que obedecen a metas identificables, realistas, pero retadores y luego fórmulas planes estratégicos para alcanzarlos."(30)

Al establecer objetivos en una micro-empresa en expansión es recomendable que sean claros, precisos y alcanzables para evitar la confusión y que éstos vean que está a su alcance el poder realizarlos.

"Una sugerencia para todo gerente, es concentrarse periódicamente y reiterar los objetivos buscados y luego determinar si la acción que en la actualidad se sigue está en verdad contribuyendo al logro de éstas metas. Tal práctica ayuda a minimizar las dificultades y sus subordinados para saber cuales son sus objetivos actuales. Identificándolos tanto para ellos como para sus asociados, poniéndolos al día y usándolos con eficacia en su trabajo administrativo."(31)

Toda organización requiere tener objetivos, ya que desde el momento de estar activa es porque busca algo. Es recomendable tener los objetivos bien definidos desde el nivel más alto hasta el más bajo. Para la creación de los objetivos individuales en la organización puede ser útil utilizar la "administración por resultados, es un sistema en el cual cada empleado participa en la determinación de los objetivos personales al igual que los medios por los cuales el empleado espera alcanzar estos objetivos. Desarrollados dentro de los límites generales fijados por un superior, se discuten los objetivos y los planes para alcanzarlos por el iniciador y el superior, se modifican si es necesario y por último, se adoptan si se está de acuerdo en ello. La administración por resultados tiende a hacer de cada

empleado un gerente de su propio trabajo particular y el individuo representa un papel mayor en las decisiones y propósitos de su propio trabajo."(32)

Así como la administración por resultados puede representar grandes ventajas, tanto para el individuo como para la organización, puede tener algunas limitaciones, algunas de éstas son las siguientes:

"Se alega que el puesto típico en una organización es interdependiente de otros puestos en la misma organización.

Lo que la persona realiza depende de lo que otros empleados hacen, en muchos casos la persona tiene una elección muy limitada de los objetivos a elegir. Otra limitación es el efecto Zeigarnik, que es la compulsión en algunos individuos a terminar una tarea o de alcanzar un resultado dado. Un psicólogo, B. Zeigarnik, informó de su investigación en 1927 y encontró que ciertas personas poseen un elevado efecto Zeigarnik, en tanto que otros lo tienen bajo. Esto nos dice que a menos que una compañía hay contratado o desarrolle miembros con un elevado efecto Zeigarnik, la administración por resultados no deberá adaptarse."(33)

En una micro-empresa, independientemente del sistema de implementación de los objetivos es recomendable tenerlos por escrito y que los colaboradores tengan conocimiento de éstos, que estén redactados con un lenguaje sencillo y que se revisen periódicamente para ver si se está cumpliendo o si se va por buen camino para cumplirlos.

2.9.- Roles

En una micro-empresa la definición de las actividades específicas que tiene que realizar cada individuo, puede evitar problemas laborales diversos, para este fin, se puede realizar la "descripción de puesto la cual es una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de esa posición, como lo hace y bajo que condiciones se realiza el trabajo. Aunque no existe un formato estandar que debe de utilizarse para escribir una descripción del puesto, la mayoría de ellas contienen cuando menos secciones sobre:

- a) Identificación del puesto.
- b) Resumen del puesto.
- c) Relaciones, responsabilidades y deberes.

d) Autoridad y estándares del puesto.

e) Condiciones de trabajo.

f) Especificaciones del puesto.

La sección de identificación del puesto contiene el título del puesto, el status del puesto, el código del puesto, la fecha de redacción de la descripción del puesto, el nombre de la persona que la creó, ubicación del puesto en términos administrativos, el título del supervisor inmediato, información referente al salario y/o escala de pago del empleado, el grado o nivel y por último, el rango de sueldo.

El resumen del puesto describe la naturaleza general del puesto enlistado solo sus funciones y actividades principales.

La declaración de relaciones muestra las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización

En cuanto al punto responsabilidades y deberes, se presenta una lista detallada de las responsabilidades y deberes reales del puesto.

Otra sección debe definir los límites de la autoridad del trabajador, incluyendo sus limitaciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros trabajadores y las limitaciones propuestas.

Algunas descripciones de puesto también contienen una sección de estándares de desempeño, la cual indica básicamente que tan bien se espera el empleado cumpla con cada una de las principales responsabilidades y deberes que aparecen en la descripción.

La descripción de puestos contendrá también una lista de las condiciones de trabajo especiales en que se incurra. Podría incluir elementos tales como el nivel de ruido, condiciones peligrosas o calor."(34)

Con la implementación de la descripción del puesto, la organización brinda a cada colaborador un trabajo específico con sus funciones claras y bien definidas y ésto puede contribuir a que la organización cumpla sus metas.

2.10.- Integración

Los colaboradores pasan gran parte del día en la organización, y es en ésta a donde se pueden desarrollar una serie de relaciones interpersonales,

tanto formales como informales. Uno de los factores que pueden ser claves para una eficaz integración es la comunicación interpersonal e integral.

"Algunas organizaciones tienen problemas mínimos de coordinación, mientras para otras, ésta es una preocupación constante, la magnitud del problema dependerá del nivel de interdependencia entre los diversos departamentos y divisiones y de cuan difícil sea para ellos llegar a acuerdos. Para facilitar éste sistema total de coordinación, la administración dispone de muchos mecanismos estructurales. Los siguientes son los que con mayor frecuencia se utilizan.

Cuando se trata de solo unos problemas de integración y éstos son previsibles, se puede emplear el procedimiento jerárquico para resolverlos. La administración programa a la coordinación interdepartamental o intergrupala mediante los planes, reglamentos y procedimientos. Si el departamento A sigue el plan mensual y se atiene a los procedimientos establecidos, su trabajo se integra bien con el departamento B.

Pero la jerarquía hace más que programas: subministra una estructura para apelar de los procedimientos que vean problemas después de establecidos los planes y reglamentos.

La utilización de especialistas de enlace, actuando como intermedios, pueden ayuda a un grupo a conocer como su trabajo (o errores), afecta a otros grupos. Además de mejorar la comprensión entre los grupos y proponer compromisos para conservar la armonía, estos intermediarios actúan también como parachoques."(35)

También es recomendable atender la integración por medio de procesos informales como convivios familiares, formación de equipos deportivos representativos de la organización, etc., para crear una mayor interacción entre los colaboradores, de esta manera la integración puede mejorarse pudiendo influir positivamente en las relaciones formales.

CAPITULO III

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La historia de PYRSA tiene su origen en 1991, año en que inicia sus operaciones en una planta ubicada en la ciudad de Monterrey, contando con un total de ocho colaboradores, de los cuales siete laboraban en la producción de lavados de mármol procesado, y un supervisor.

Gracias al trabajo del grupo de colaboradores y su propietario, PYRSA inició su proceso de expansión, ya que al aumentar sus ventas, se vió en la necesidad de incrementar el personal para satisfacer la demanda, con esto su estructura organizacional comenzó a tornarse más compleja.

A dos años de haber iniciado sus operaciones, PYRSA cuenta con dos plantas de producción. Su producto se vende en el mercado nacional y está exportando a Estados Unidos de América.

El objetivo de PYRSA es el de satisfacer las demandas de sus clientes, cumpliendo con los requerimientos de éstos ofreciendo un producto de alta calidad.

Treinta y ocho personas aportan su esfuerzo y dedicación para que PYRSA siga en proceso de expansión y compita con éxito en el mercado contribuyendo al progreso de México

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta a los colaboradores de PYRSA, la cual se muestra en el ANEXO II.

La encuesta se seccionó, separando las preguntas referentes a cada uno de los factores a medir. Ya identificados los bloques de preguntas de cada factor, se procedió a obtener el promedio por cada pregunta y por el total referentes a cada factor a medir de el total de encuestas aplicadas.

La escala numérica utilizada para la presentación de los resultados, es de cinco, y la categorización según la puntuación obtenida del promedio por pregunta se divide en tres áreas:

- 1.- Area desfavorable: Números menores de 2.5.
- 2.- Area de oportunidad: Números a partir de 2.5 a 3.49.
- 3.- Area favorable: Números a partir de 3.50 en adelante.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de cada bloque de preguntas por factor a diagnosticar.

4.1 *Objetivos. preguntas 1 a 6.*

| | Número de pregunta | |
|---------------------|--------------------|-----|
| Area favorable | 5 | |
| | 4.5 | |
| | 4 | |
| | 3.5 | 1-2 |
| Area de oportunidad | | 3-6 |
| | 3 | 4 |
| | 2.5 | |
| Area desfavorable | | 5 |
| | 2 | |
| | 1.5 | |
| | 1 | |

Observaciones: En lo referente a objetivos, solamente dos preguntas se sitúan en área favorable, mientras que otras tres preguntas se sitúan en área de oportunidad, y la pregunta restante, se sitúa en área desfavorable.

4.2.- *Comunicación. preguntas 7 a 12.*

| | Número de pregunta | |
|---------------------|--------------------|----|
| Area favorable | 5 | |
| | 4.5 | |
| | 4 | 10 |
| | 3.5 | |
| Area de oportunidad | 3 | 7 |
| | 2.5 | 11 |
| | | |
| Area desfavorable | | 12 |
| | | 9 |
| | 2 | 8 |
| | 1.5 | |
| | 1 | |

Observaciones: En cuanto a comunicación, tres de seis preguntas se sitúan en área desfavorable, dos preguntas en área de oportunidad y solo una en área favorable.

4.3.- Motivación. preguntas 13 a 19.

| | Número de pregunta |
|---------------------|--------------------|
| Area favorable | 5 |
| | 4.5 |
| | 4 |
| | 3.5 |
| Area de oportunidad | 17 19 13-15 |
| | 3 16 |
| | 2.5 |
| Area desfavorable | 14-18 |
| | 2 |
| | 1.5 |
| | 1 |

Observaciones: El grueso de las preguntas se sitúan en área de oportunidad (cinco preguntas), mientras que las dos restantes en área desfavorable.

4.4.- Administración de Recursos Humanos. preguntas 2 a 25.

| | Número de pregunta |
|---------------------|--------------------|
| Area favorable | 5 |
| | 4.5 |
| | 4 |
| | 3.5 |
| Area de oportunidad | 25 |
| | 20 |
| | 3 24 |
| | 21 |
| Area desfavorable | 2.5 |
| | 22 |
| | 2 |
| | 1.5 23 |
| | 1 |

Observaciones: En este punto, cuatro preguntas están encasilladas en área de oportunidad, mientras que las dos restantes se encuentran en área desfavorable.

4.5.- *Innovación y cambio. preguntas 26, 27, 37, 38.*

| | Número de pregunta | |
|---------------------|--------------------|----------|
| Area favorable | 5 | |
| | 4.5 | |
| | 4 | |
| | 3.5 | |
| Area de oportunidad | 26-37 | |
| | 3 | 38 27 |
| | 2.5 | |
| Area desfavorable | 2 | |
| | 1.5 | |
| | 1 | |

Observaciones: En lo referente a innovación, y cambio el puntaje total, queda situado en área de oportunidad.

4.6.- Factores higiénicos. preguntas 28 y 29.

| | Número de pregunta |
|---------------------|--------------------|
| Area favorable | 5 |
| | 4.5 |
| | 4 |
| | 3.5 |
| Area de oportunidad | 3 28 29 |
| | 2.5 |
| Area desfavorable | 2 |
| | 1.5 |
| | 1 |

Observaciones: Según el diagnóstico de los factores higiénicos en PYRSA, los sitúa en área de oportunidad.

4.7.- Liderazgo. preguntas 30 a 36.

| | Número de pregunta | |
|---------------------|--------------------|----------|
| Area favorable | 5 | |
| | 4.5 | |
| | 4 | 34 |
| | 3.5 | |
| Area de oportunidad | | 36 |
| | | 30 |
| | | 32 |
| | 3 | 31 33 |
| | 2.5 | |
| Area desfavorable | 2 | 35 |
| | 1.5 | |
| | 1 | |

Observaciones: En este punto, una pregunta se sitúa en área favorable, en tanto que cinco preguntas se encasillan en área de oportunidad y solo una pregunta en área desfavorable.

4.8.- Colaboración. preguntas 39 a 45.

| | Número de pregunta | |
|---------------------|--------------------|----------------|
| Area favorable | 5 | |
| | 4.5 | |
| | 4 | 43-45 41-42 |
| | 3.5 | |
| Area de oportunidad | 40 | |
| | 39 | |
| | 3 | |
| Area desfavorable | 2.5 | |
| | 44 | |
| | 2 | |
| | 1.5 | |
| | 1 | |

Observaciones: En este punto, referente a colaboración, el grueso de las preguntas (cuatro preguntas), se sitúa en área favorable, mientras que dos se sitúan en área de oportunidad y la restante en área desfavorable.

4.9.- Integración. preguntas 46 a 57.

| | Número de pregunta | |
|---------------------|--------------------|----|
| Area favorable | 5 | 52 |
| | 4.5 | |
| | 4 | 49 |
| | | 51 |
| | 3.5 | 50 |
| Area de oportunidad | | 48 |
| | | 47 |
| | 3 | 53 |
| | | 54 |
| | 2.5 | 46 |
| Area desfavorable | | 56 |
| | 2 | |
| | 1.5 | |
| | 1 | 55 |
| | 57 | |

Objetivo: En integración, cinco preguntas se sitúan en área favorable, mientras cuatro en área de oportunidad y tres en área desfavorable.

4.1. Roles. preguntas 58 a 64.

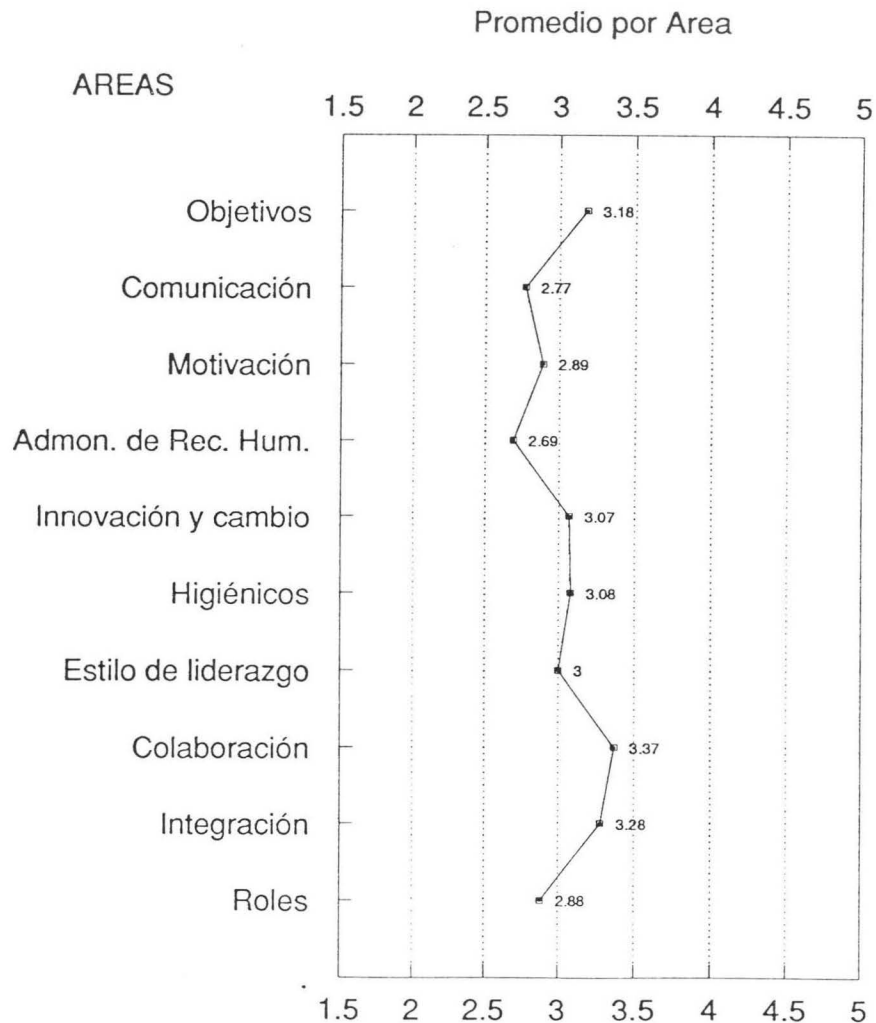
| | Número de pregunta | |
|---------------------|--------------------|----------|
| Area favorable | 5 | |
| | 4.5 | |
| | 4 | 60 |
| | 3.5 | |
| Area de oportunidad | 59 | |
| | 58 | |
| | 3 | 63 64 |
| | 2.5 | |
| Area desfavorable | 2 | 61 |
| | 1.5 | 62 |
| | 1 | |

Observaciones: En lo referente a roles, el grueso de las preguntas (cuatro preguntas), se sitúan en área de oportunidad, una pregunta en área favorable y dos preguntas en área desfavorable.

CAPITULO V CONCLUSIONES

5.1.- A continuación, se presenta a manera de conclusiones, el perfil de la organización en cuanto a los puntos diagnosticados, recordando que los números menores de 2.5 pertenecen a área desfavorable, los números a partir de 2.5 a 3.49, pertenecen al área de oportunidad, mientras que a partir de 3.50 en adelante, son consideradas áreas favorables.

RESULTADOS GENERALES



De acuerdo a los resultados obtenidos en este diagnóstico, se observa que todos los factores medidos se encuentran ubicados en área de oportunidad. Motivo por el cual, se recomienda al propietario de esa micro-empresa, Lic. Alberto López González, que con la información que se obtuvo con este estudio, tome acciones preventivas y correctivas en cuanto a los factores diagnosticados, procurando ubicarlos en área favorable, ya que PYRSA continúa en expansión, como está planeando, es recomendable tomarle importancia al clima organizacional administrándolo de manera efectiva, ya que éste puede repercutir en el funcionamiento de toda micro-empresa.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Keith Davis, Arizona: El Comportamiento Humano en el Trabajo (México: Editorial Mc Graw Hill, 1983), pág. 161.
- (2) Ibid., pág. 163.
- (3) Ibid., pág. 169.
- (4) Richard M. Hodgets y Steven Altman, Miami: Comportamiento en las Organizaciones (México: Nueva Editorial, 1987), págs. 198-199.
- (5) Ibid., págs. 199-200.
- (6) Ibid., pág. 200
- (7) Ralph M. Stodgill, Robert J. Wherry y William E. Jones: A Factural Study of Administrative Performance (Columbus: Ohio State University, Bureau of Bussiness Research, 1956), págs. 39-108.
- (8) John K. Hemphil: Relatios between the size of the Group and the Behavior or Superior Leaders, Journal of Social Psychology, agosto (1950), págs. 11-22.
- (9) Thomas M. Lodahl y Lyman W. Porter: Psychonometric Score Patterns, Socialapplied Pscology, abril (1961), págs. 73-79.
- (10) Richard M. Hodgets y Steven Altman, Miami: Comportamiento en las Organizaciones (México: Nuevo Editorial, 1987), págs. 215-216.
- (11) George Strauss y Leonard R. Sayles: Personal Problemas Humanos de la Administración. (México: 1980), pág. 199.
- (12) Ibid., pág. 200.
- (13) Ibid., págs. 202-205.
- (14) Ibid., pág. 211.
- (15) Ibid., pág. 215.

- (16) Keith Davis, Arizona: El Comportamiento Humano en el Trabajo (México: Editorial Mc Graw Hill, 1983), págs. 160-161.
- (17) Richard M. Hodgets y Steven Altman, Miami: Comportamiento en las Organizaciones (México: Nueva Editorial, 1987), pág. 106.
- (18) Kenneth N. Wexley y Gray A. Yukl: Conducta Organizacional y Psicología del Personal (México: Editorial Continental, S.A. de C.V., 1990), pág. 89.
- (19) Ibid., págs. 92-93.
- (20) Richard M. Hodgets y Steven Altman, Miami: Comportamiento en las Organizaciones (México: Nueva Editorial, 1987), pág. 326.
- (21) Ibid., págs. 332-341.
- (22) Ibid., pág. 95.
- (23) Gray Dessler: Organization and Management. A Contingency Approach (Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, Inc., 1976), pág. 206

BIBLIOGRAFIA

(Por orden alfabético según el apellido)

- Areas G. Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1988.
- Davis Keit, El Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1983.
- Dessler Gray, Administración de Personal, Editorial Pentrice Hall Hispanoamericana, México, 1983.
- Dessler Gray, Organization and Management: A Contingency Approach, Pentrice Hall, Englewood Cliffs, N.J, 1976.
- Hemphil John K., Relations between the size of the Group and the behavior of Superior Leaders, E.U.A., 1950.
- Hernández Sergio, Administración de Personal, Editorial Iberoamericana, México, 1986.
- Hodgets Richard M. y Altman Steven, Comportamiento en las Organizaciones, Nueva Editorial, México, 1987.
- Strauss George y Sayles Leonard E., Personal Problemas Humanos de la Administración, Editorial Pentrice Hall Hispanoamericana, México, 1980.
- Terry & Franklin, Principios de Administración, Editorial Continental, México, 1979.
- Wexley Kenneth y Yukl Gray A., Conducta Organizacional y Psicología del Personal, Nueva Editorial, México, 1987.
- Stodgill Ralph, Wherry Robert y Jones William, A Factoral Study of Administrative Performance, Editorial Columbus, Ohio State University, 1956.

ANEXO 1

CARTA DE PRESENTACION DEL PROYECTO AL EMPRESARIO

El objetivo de este estudio es el de conocer las condiciones en las cuales se encuentra el clima organizacional de su empresa en cuanto a lo siguiente:

- 1) Claridad de objetivos y control de éstos.
- 2) Productividad y resultados.
- 3) Innovación y cambio.
- 4) Motivación.
- 5) Administración de recursos humanos.
- 6) Estilos de liderazgo.
- 7) Nivel de colaboración
- 8) Objetivos.
- 9) Roles.
- 10) Integración.

Metodología

Ya definidos los puntos a analizar, se procede a recolectar información por medio de la técnica de cuestionario para procesarla estadísticamente por medio de sistemas de cómputo. A continuación se interpretan los resultados con un lenguaje sencillo y por último se realiza una presentación general.

Una ventaja muy importante en cuanto a la información que se obtendrá con este análisis, aparte de conocer la situación real en cuando a los puntos analizados es el de conocer las áreas de oportunidad de su empresa en el terreno laboral.

ANEXO 2

| | Muy clara- mente defini- dos | Claramente definidos | Algo definidos | Poco definidos | Nada definidos |
|------|---|-------------------------|-----------------------------------|-------------------|--------------------------------|
| 1.- | Para mí, los objetivos de mi trabajo están: | | | | |
| | Muy frecuente- mente | Frecuente- mente | Algunas veces | Casi nunca | Nunca |
| 2.- | Recibo retroinformación por parte de mis jefes acerca de mis objetivos. | | | | |
| | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| 3.- | Las personas en mi equipo (los que reportamos a un mismo jefe) están comprometidas en el logro de sus objetivos. | | | | |
| 4.- | Los objetivos de mi puesto son alcanzables. | | | | |
| 5.- | Si piden objetivos pero luego no se da seguimiento a su realización. | | | | |
| 6.- | Nuestros objetivos son flexibles, se modifican sobre la marcha. | | | | |
| | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| 7.- | Cuento con suficiente información para tomar mis decisiones. | | | | |
| 8.- | Estoy oportunamente informado de lo que sucede sobre la organización. | | | | |
| 9.- | Yo cuento con información oportuna y suficiente sobre la organización. | | | | |
| 10.- | La comunicación formal (tales como: políticas, procedimientos, comunicados, manuales, etc.) es adecuada y suficiente. | | | | |

| | Muchísimo | Mucho | Algo | Poco | Nada |
|--|------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 11.- La comunicación informal (tales como: rumores, chismes, etc) me afecta negativamente | | | | | |
| 12.- La comunicación que tengo con mi jefe me permite entender a la organización. | | | | | |

| | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|---|------------------------------|-------------------|------------------------------------|----------------------|---------------------------------|
| 13.- Mi trabajo actual me ayuda a lograr mis objetivos personales. | | | | | |
| 14.- Las oportunidades de ascenso que yo contemplo en mi organización son satisfactorias. | | | | | |
| 15.- En mi trabajo tengo oportunidad de hacer cosas que realmente prueben mi habilidad. | | | | | |
| 16.- Trabajar para esta organización, me hace sentir orgulloso. | | | | | |
| 17.- En esta organización se me trata con dignidad y respeto. | | | | | |
| 18.- En mi organización se premia a aquellos que hacen el trabajo bien. | | | | | |
| 19.- Puedo influenciar las decisiones que afectan mi trabajo. | | | | | |

| | Muy bien | Bien | Regular | Mal | Muy mal |
|-----------------------------------|-----------------|-------------|----------------|------------|----------------|
| 20.- Nuestra gente se selecciona: | | | | | |

| | Excelente | Buena | Regular | Malo | No existe |
|--|------------------|--------------|----------------|-------------|------------------|
| 21.- La capacitación que recibí para desempeñar mi puesto fué: | | | | | |
| 22.- La capacitación en cuanto al funcionamiento de la organización fué: | | | | | |

| | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|------|---|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
| 23.- | Considero que en mi departamento falta gente. | | | | |
| 24.- | Las políticas se manejan con equidad y justicia en las promociones. | | | | |

| | Muy excesiva | Excesiva | Algo excesiva | Poco excesiva | Nada excesiva |
|------|--|----------|---------------|---------------|---------------|
| 25.- | Considero que en mi departamento la carga de trabajo es: | | | | |

| | Muy alta | Altas | Regulares | Bajas | Muy bajas |
|------|--|-------|-----------|-------|-----------|
| 26.- | Las oportunidades que tengo para buscar otras maneras de hacer mi trabajo son: | | | | |
| 27.- | Las oportunidades que tengo de hacer cosas distintas o nuevas en mi trabajo son: | | | | |

| | Muy satisfactorio | Satisfactorio | Regular | Poco satisfactorio | Nada satisfactorio |
|------|--|---------------|---------|--------------------|--------------------|
| 28.- | En mi área de trabajo me siento cómodo y agusto. | | | | |

| | Muy alta | Altas | Regulares | Bajas | Muy bajas |
|------|---|-------|-----------|-------|-----------|
| 29.- | La seguridad que tengo de conservar mi trabajo en esta organización es: | | | | |

| | Muy positivamente | Positivamente | Regular | Negativamente | Muy negativamente |
|------|--|---------------|---------|---------------|-------------------|
| 30.- | La manera en la que mi jefe me dirige e influye. | | | | |

| | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|------|---|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
| 31.- | Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir: | | | | |
| 32.- | Yo puedo decirle a mi jefe libremente cuando estoy en desacuerdo con él. | | | | |
| 33.- | Mi jefe inmediato es una de las mejores personas con las que se puede trabajar. | | | | |

| | Muy a tiempo | A tiempo | No estoy seguro | Fuera de Tiempo | Muy fuera de tiempo |
|------|--|----------|-----------------|-----------------|---------------------|
| 34.- | Las decisiones en mi equipo de trabajo (los que le reportamos a un mismo jefe) se toman: | | | | |

| | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|------|---|------------|-----------------------------|---------------|--------------------------|
| 35.- | Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación: | | | | |

| | Muy alta | Alta | Regular | Baja | Muy baja |
|------|--|------|---------|------|----------|
| 36.- | En la ejecución de mi trabajo, la libertad que tengo para actuar es: | | | | |

| | Muy frecuentemente | Frecuentemente | Algunas veces | Pocas veces | Muy pocas veces |
|------|--|----------------|---------------|-------------|-----------------|
| 37.- | Revisamos (en mi equipo de trabajo) nuestro trabajo, buscando ideas nuevas que aumenten nuestra efectividad. | | | | |
| 38.- | En esta organización se hacen cambios que no ayudan a mejorar el trabajo. | | | | |

| | | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | No estoy seguro | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|------|---|------------------------------|-------------------|------------------------|----------------------|---------------------------------|
| 39.- | En mi equipo (los que le reportamos a un mismo jefe) se manejan adecuadamente los problemas que se presenten. | | | | | |
| 40.- | La gente de mi equipo se estimula mutuamente al trabajar juntos. | | | | | |
| 41.- | Si tengo problemas en mi trabajo, puedo contar con mis compañeros. | | | | | |
| 42.- | Siempre que yo requiero ayuda de otros departamentos o coordinadores, la obtengo: | | | | | |
| 43.- | La comunicación es buena en mi equipo de trabajo: | | | | | |

| | | Muy grande | Grande | Regular | Baja | Muy baja |
|------|---|-------------------|---------------|----------------|-------------|-----------------|
| 44.- | La lucha por el poder en mi equipo de trabajo es: | | | | | |

| | | Muy alta | Alta | Regular | Baja | Muy baja |
|------|---|-----------------|-------------|----------------|-------------|-----------------|
| 45.- | La competencia negativa de unos contra otros en mi organización es: | | | | | |

| | | Muy alta | Alta | Regular | Baja | May baja |
|------|--|-----------------|-------------|----------------|-------------|-----------------|
| 46.- | En cuanto a la integración de mi organización: | | | | | |

| | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|---|-----------------------|------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|
| 47.- Siento muy poca lealtad hacia ésta organización: | | | | | |
| 48.- Me interesa poco lo que le pase a mi organización mientras que me paguen: | | | | | |
| 49.- Me interesa el futuro de mi organización: | | | | | |
| 50.- Frecuentemente pienso en renunciar: | | | | | |
| 51.- Si me ofrecieran un puesto en otra organización equivalente al que tengo, me iría: | | | | | |

| Asigne prioridades a las cinco principales razones que lo harían cambiarse a otra organización. (1 es más importante y 5 es la menos importante. | | |
|---|--|--------|
| | | NUMERO |
| 52.- Sueldo y prestaciones | | |
| 53.- Trato al personal | | |
| 54.- Seguridad de permanencia en el organización | | |
| 55.- Imagen de mi organización | | |
| 56.- Reto y libertad de acción | | |
| 57.- Carga de trabajo | | |