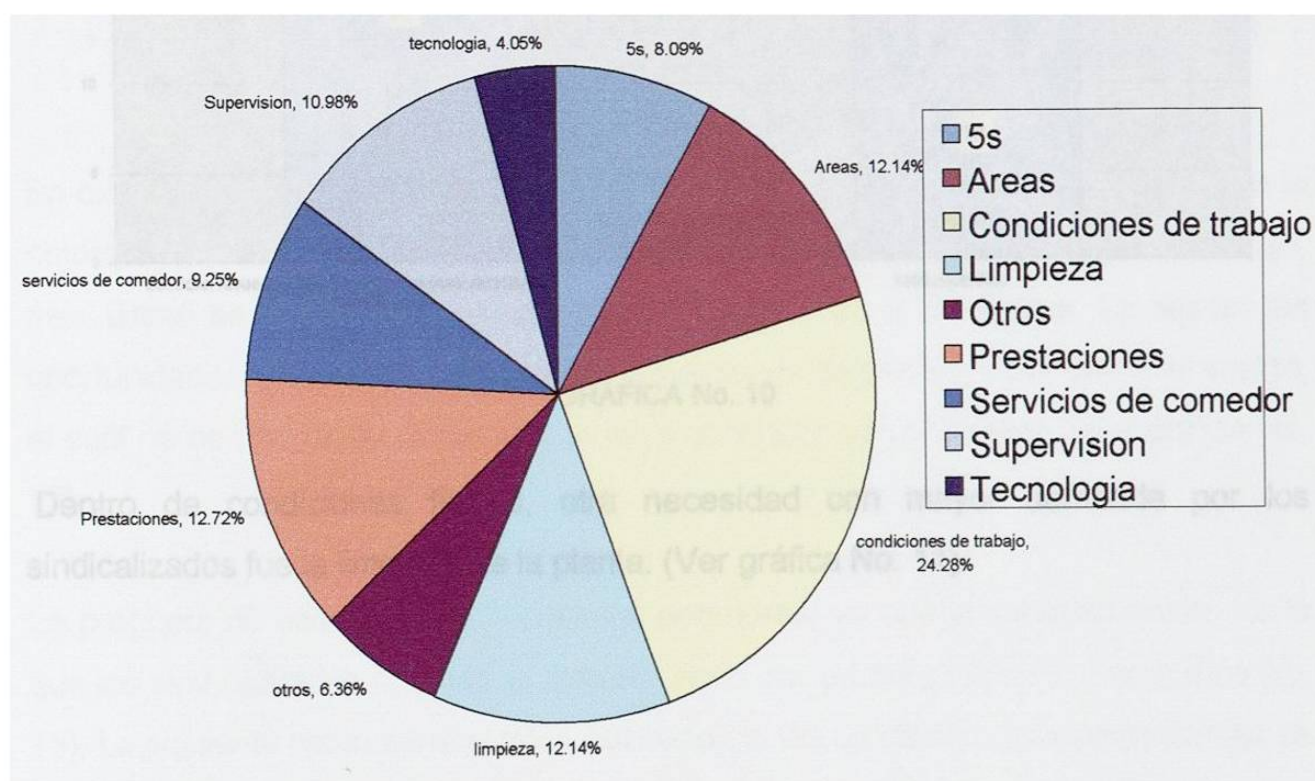


suficiente equipo de ventilación y las condiciones de los baños del personal. (Ver gráfica No.8).

Lo anterior se puede corroborar con los resultados obtenidos con la pregunta abierta. (Ver gráficas 9, 10 y 11).

La variable ambiente de trabajo mide aspectos físicos, tales temperatura, limpieza y espacio de áreas, y considera también instrumentos de trabajo. Al observar la gráfica de pastel (ver gráfica No. 9) nos damos cuenta que entre las principales necesidades de la gente se encuentran: Mejorar las condiciones de trabajo, mejora de áreas, aplicar 5's y mejorar la limpieza de la planta.

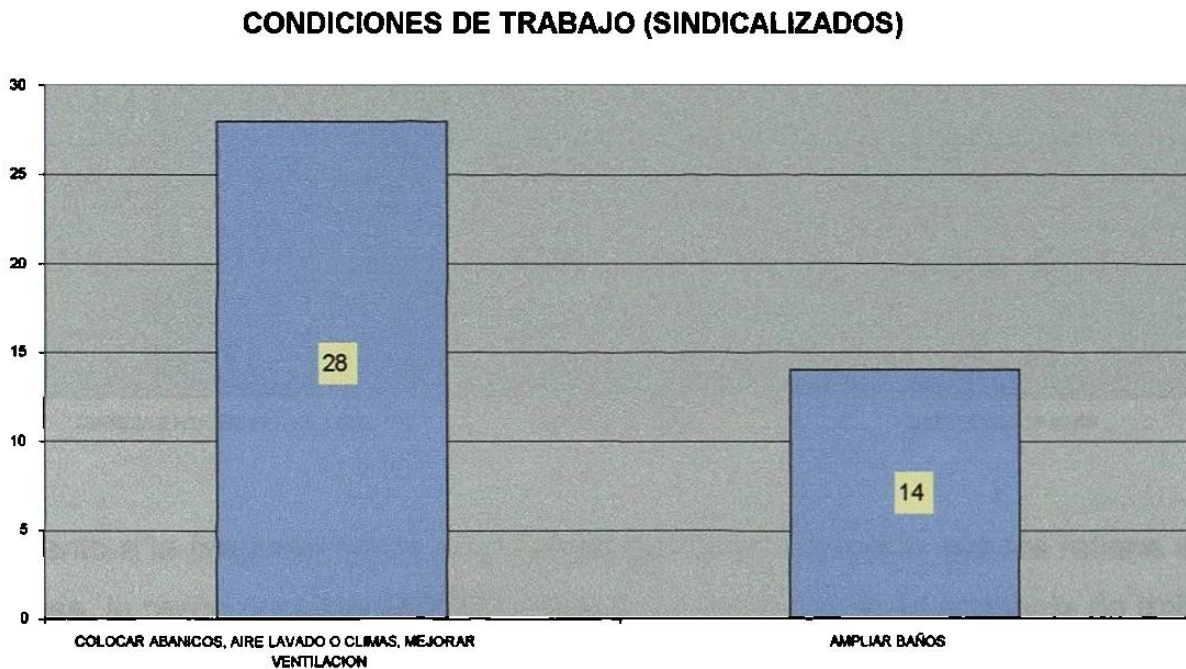
AREAS DE MEJORA SINDICALIZADOS



GRAFICA No. 9

En la gráfica No 9 el aspecto más mencionado se refiere a las condiciones de trabajo, y dentro de esta se encuentra la temperatura ambiental, la cuál fue la

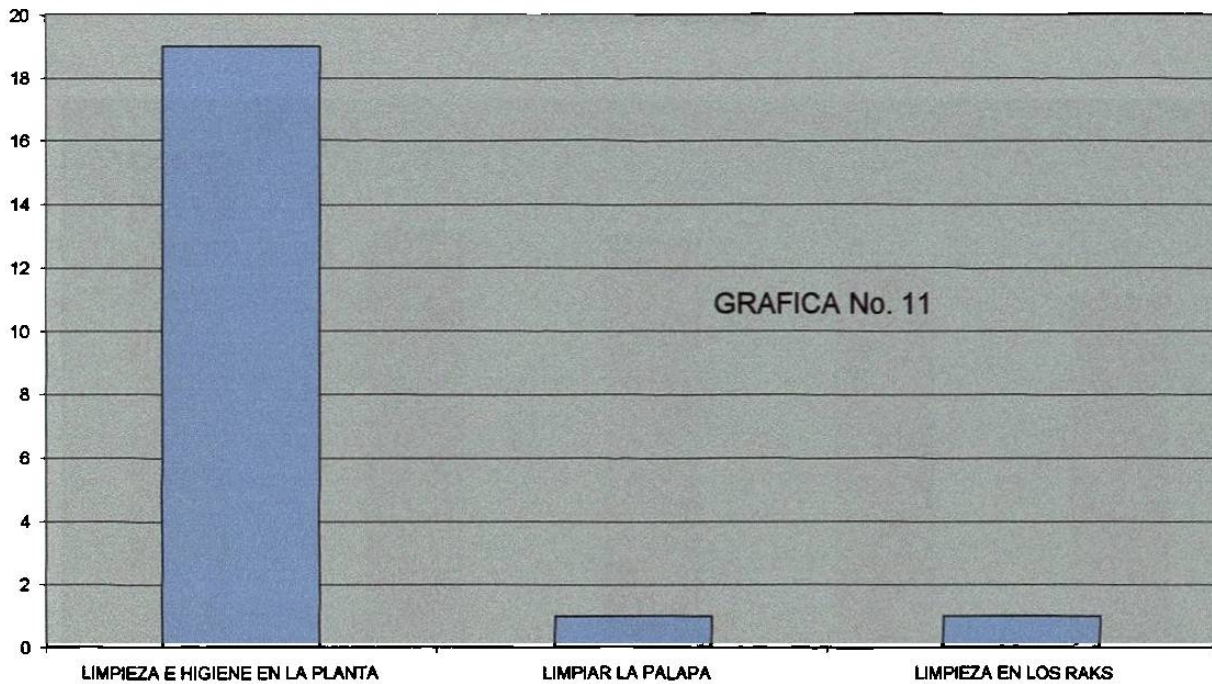
variable de mejora más solicitada, 28 personas del total de sindicalizados encuestados (157), solicitan la instalación de abanicos, ventiladores o climas, quizás la demanda se debió a que la encuesta se aplico durante el mes de mayo, que es uno de los meses más calurosos. Sin embargo, los sindicalizados demandan esa necesidad. (Ver gráfica No.10).



GRAFICA No. 10

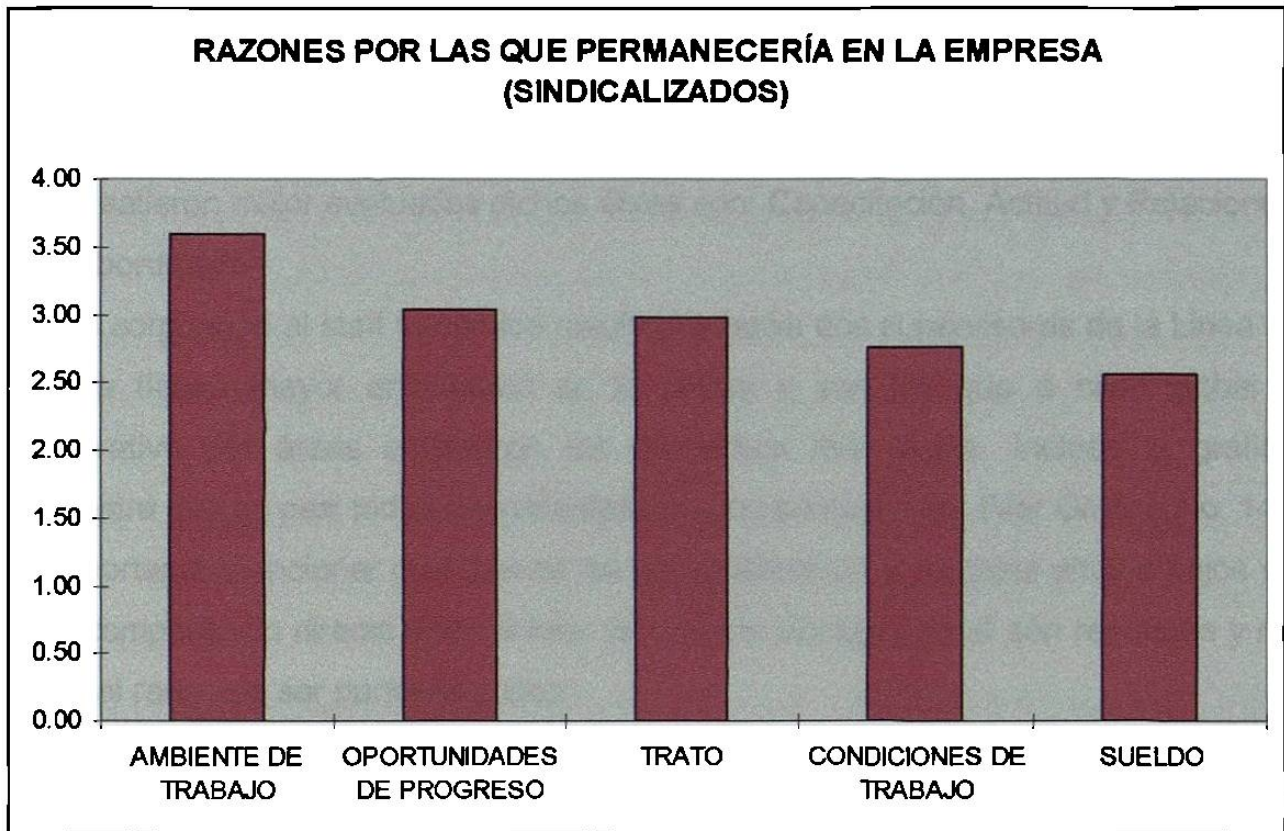
Dentro de condiciones físicas, otra necesidad con mayor demanda por los sindicalizados fue la limpieza de la planta. (Ver gráfica No. 11).

LIMPIEZA SINDICALIZADOS



En cuanto a la pregunta 88 de la encuesta que es en base a lo que les retiene en la empresa, la razón principal para permanecer en el empleo es el ambiente de trabajo, éste último se refiere a las condiciones sociales y no a las físicas. Le siguen las oportunidades de progreso, el trato, las condiciones de trabajo, y por último el sueldo, el cuál no es una razón determinante para continuar con el empleo. (Ver gráfica No. 12)

La pregunta 89 corrobora los resultados anteriores, ya que la principal razón por la que los sindicalizados dejarían el empleo, sería por un mejor sueldo (Ver gráfica No. 13). La siguiente razón sería el trato, las condiciones de trabajo, las oportunidades de progreso y la última razón por la que se irían es por el ambiente de trabajo.



GRAFICA No. 12

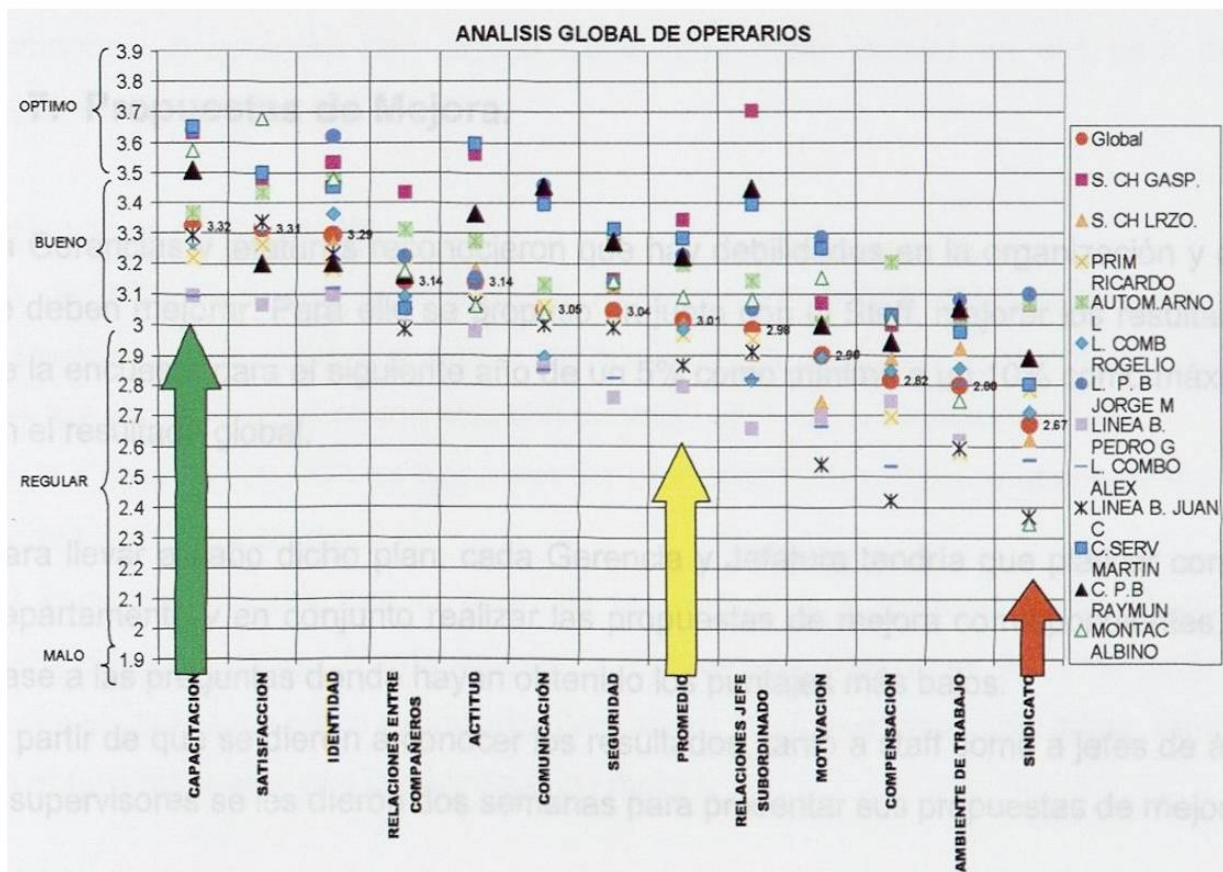


GRAFICA No. 13

También con el personal sindicalizado se realizó una gráfica comparativa por áreas en la cuál se observa que las áreas mejores evaluadas son celda de Service Chamber, Celda de Servicio y Celda de P. B. (Ver gráfica No.14), en las variables donde salieron mejor evaluadas dichas áreas son: Capacitación, Actitud y Relaciones jefe subordinado.

Lo que sorprendió al staff fueron los resultados hacia dos supervisores de la Linea B, quienes tienen mayor antigüedad en la planta y son los que a nivel global y comparativo por áreas obtuvieron los promedios más bajos. Incluso la gráfica demuestra que en casi todas las variables tuvieron puntaje bajo. (Ver Gráfica No. 14) Es importante mencionar que cuando se hace referencia a puntajes altos o bajos es en la comparación directa entre áreas, ya que los puntajes en sí son regulares y no llegan al rango de ser puntajes malos.

Se hicieron también las calificaciones por pregunta en cada área. Dichas gráficas de información complementaria vienen en el anexo B.



GRAFICA No. 14

A grandes rasgos, estos fueron los resultados obtenidos por los trabajadores sindicalizados, que como se mencionó al principio de este capítulo son favorables.

Es importante mencionar el impacto que generaron en el Staff, los resultados del personal sindicalizado; ya que pensaban que al igual que los administrativos, tendrían puntuación baja en la variable compensación, sin embargo no fue así, lo cual demuestra que hay otras necesidades más apremiantes y que no se habían considerado, tales como el sindicato.

Además los puntajes altos o bajos en sindicalizados rebasaban por mucho los puntajes de administrativos. Lo anterior obviamente se vio reflejado en la puntuación promedio global.

Por ejemplo: En administrativos el promedio más bajo fue 2.37 en la variable Compensación, y en sindicalizados la variable más baja fue sindicato con 2.67, lo cual demuestra que aun en la variable más baja los sindicalizados superan a la puntuación de administrativos con 0.30. (ver gráficas 1 y 8).

7. Propuestas de Mejora.

La Gerencias y jefaturas reconocieron que hay debilidades en la organización y que se deben mejorar. Para ello se propuso en junta con el Staff, mejorar los resultados de la encuesta para el siguiente año de un 5% como mínimo a un 10% como máximo en el resultado global.

Para llevar a cabo dicho plan, cada Gerencia y Jefatura tendría que platicar con su departamento y en conjunto realizar las propuestas de mejora correspondientes, en base a las preguntas donde hayan obtenido los puntajes más bajos.

A partir de que se dieron a conocer los resultados, tanto a staff como a jefes de área y supervisores se les dieron dos semanas para presentar sus propuestas de mejora.

A continuación describiré las propuestas de mejora realizadas en Gerencia de Planta como resultado de la encuesta.

Gerencia de Planta:

1. La primera acción inmediata que gerencia de planta implementó en base a las necesidades y sugerencias de los trabajadores, tanto administrativos como sindicalizados fue poner ventiladores en las áreas de piso donde se carecía de ellos.
2. A cinco personas del personal administrativo que tenían computadoras obsoletas se les proporcionó equipo nuevo.

Si se observa la gráfica 7, el Staff no fue de los puntajes más bajos, sin embargo la mayoría de sus variables se encontraban por debajo del promedio.

Es por ello que como tercer punto Gerencia de Planta decidió implementar un Team Building con el Staff; aunque esa actividad había sido considerada desde antes de la encuesta, los resultados demostrados apresuraron esa decisión, la cuál hasta este momento aún no tiene fecha de inicio, sin embargo ya se solicitó a Recursos Humanos el contacto con alguna Consultoría especializada en ello para darle seguimiento.

Gerencia de manufactura

Un departamento que vale la pena mencionar es el de manufactura, ya que respondió rápido y positivamente a los resultados de la encuesta, no hay que olvidar que fue uno de los departamentos con puntaje bajo en la tabla comparativa.

En la Tabla 1 (pag. 57) se observan las propuestas de mejora implementadas por Gerencia de Manufactura.

Al igual que manufactura el resto de las gerencias y jefaturas como Finanzas, Materiales, Compras, Mantenimiento y Embarques realizaron su calendario de acciones dentro del plazo estipulado. (Ver anexo C). A nivel de supervisores, también se obtuvo respuesta con las acciones de mejora.

CLIMA LABORAL
Compromiso de Mejora 2005

Departamento:

MANUFACTURA

Ing. Jose Guadalupe Garcia

Fecha:

Junio. 2005

Comunicación	Considero que existe buena comunicación entre compañeros de trabajo.	1.8	G.G.	Hacer juntas formales con el departamento para comunicar el status de proyectos llevados por departamento. Identificar tipo de conflictos entre compañeros bajo un ejercicio de preguntas para darles dirección y erradicarlos. (OPCIONAL)	Aplicar cuestionarios de clima interrelaciones en el departamento.	Agosto 2005- Agosto de 2006	
	Existe buena comunicación entre jefe y colaboradores.	2.00	G.G.	Buscar alternativas de comunicación eficientes, presentarlas en las juntas de comunicación y ver factibilidad de implementarlas en el departamento de Manufactura.	Check list para cumplimiento de juntas de comunicación	Agosto 2005- Agosto de 2006	
Seguridad	Considero que la mayoría de mis compañeros aplican 5's en su área de trabajo.	1.8	G.G.	Implementar check list de limpieza en manufactura para cumplir el los estándares de 5's y adoptar la filosofía un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.	Realización y presentación de un Check List.	Agosto 2005- Agosto de 2006	

TABLA 1

8. CONCLUSIONES

Siendo el objetivo identificar, medir y describir las variables de clima laboral para proponer acciones de mejora en Anchorlok de Mexico S.A. de C.V., en el presente trabajo se establecieron las variables a medir, se diseñó y aplicó el cuestionario de clima laboral y con los resultados obtenidos fueron identificadas las variables con menor puntuación, lo cual indicaba que eran sobre las que se habría de trabajar más, y en base a ellas se propusieron acciones de mejora por departamento, las cuales se describen con más detalle en el apartado de anexos.

Por otro lado y en base al análisis efectuado de resultados, se rechaza la hipótesis planteada al inicio de la investigación sobre la creencia de la gerencia de planta acerca de que el clima laboral de la empresa era bueno. Los resultados demuestran lo contrario, ya que sumados los promedios globales entre personal administrativo y sindicalizado, se obtiene un promedio global en toda la planta de 2.98

Considerando los rangos de calificación planteados anteriormente, a nivel global el clima laboral la empresa es regular, más no bueno como lo plantea la hipótesis. Aunque es importante destacar que la calificación (por dos centésimas) casi alcanza un puntaje bueno. Con esto se confirma la hipótesis nula, la cuál describía un puntaje global menor a tres puntos.

Aunque la hipótesis fue desmentida, eso no quiere decir que la situación no tenga remedio. Por ejemplo, las variables **satisfacción** e **identidad** tanto en administrativos como en sindicalizados están arriba del promedio y son las mejores evaluadas. En el caso de sindicalizados destaca el factor de **capacitación**.

El que la empresa tenga altos estos factores significa que cuenta con un terreno adecuado para mejorar los que están bajo calificados. Dicho de otro modo, es posible efectuar un cambio sin tanto esfuerzo por parte de la gerencia porque no hay resistencias importantes para ello.

De hecho la conclusión más importante de este trabajo de investigación, radica en que la encuesta no sólo sirvió para analizar la situación actual, sino que fue el principio de una serie de cambios que se han empezado a implementar en la empresa, a raíz de los resultados.

Como resultado de esta investigación y en la experiencia vivida en el desarrollo de la misma, se sostiene que al igual que las personas, también las empresas tienen áreas de oportunidad, lo más importante es saber detectarlos, reconocerlos y aceptarlos, para poder desarrollarlos.

En el caso de Anchorlok de México S.A. de C.V. lo importante no son los resultados en sí, porque eso es lo que les interesaba finalmente conocer, lo trascendental del asunto fue la forma en como algunas gerencias y jefaturas incluyendo la gerencia de Planta respondieron ante estos resultados, esto no quiere decir que todo el personal haya respondido como idealmente se quisiera, ya que algunos jefes incluso gerentes no se comprometieron, es decir, no entregaron sus propuestas de mejora; sin embargo, eso es parte del proceso de desarrollo de la organización, que por lo visto tiene mucha relación con su situación actual, que en estos momentos se encuentra en crecimiento comparada con años anteriores.

Las recomendaciones que fueron sugeridas al staff de la empresa en base a los resultados, las acciones y al proceso de transición en que se encuentran, fue poner en marcha sus propuestas de mejora, ser más observadores de lo que acontece a su alrededor, con compañeros, jefes y subordinados de trabajo y sobre todo, ser firmes y no olvidar que las empresas constantemente cambian, y que hay que sumergirse en dichos cambios para sobrevivir.

Ahora, con la elaboración e implementación de esta encuesta de clima, la empresa ya cuenta con una herramienta que le permita evidenciar ante las auditorías y próxima certificación de ISO TS 16949, las condiciones que estipula su apartado 6.4 sobre las condiciones físicas y ambientales de trabajo.

Asimismo, la encuesta junto con las propuestas de mejora y la certificación que se requiere son un pequeño paso de los muchos que se tienen que dar para conseguir y permanecer en la visión de la empresa **“Ser la mejor y la más competitiva planta manufacturera de cámaras de frenos en el mundo”**.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ademar, F. (1984) Práctica de las negociaciones sindicales. Sao Paulo: Editorial Tama.

Bennis, W. y B. Nanus (1995): "Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz". Colombia: Editorial Norma,.

Bulltek, LTD (2005). Avance e Implantación ISO TS 16949: 2002.

Chiavenato I. (2000) Administración de recursos Humanos. 5ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (1998). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw-Hill

Engler, Bárbara (1996) Introducción a las Teorías de la Personalidad. 4ª. Edición. México: Editorial Mc. Graw Hill.

Fernández J. (1987) El proceso administrativo. 11ª. Edición. México: Editorial Diana.

Hernández, R., C, (1998) Fernández; Pilar Baptista. Metodología de la Investigación. 2ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

Hirano, H. (1990) "5 Pilares de la Fábrica Visual". Productivity Press: E.U.A

Keith, D. (1994) Comportamiento humano en el trabajo. 8ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

Koontz, H., Heinz W. (1998) Administración: Una perspectiva global. 11ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

Reyes, A. (1994) Administración de personal Sueldos y salarios. 1ª Edición. México: Editorial Limusa.

Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional 8ª. Edición. México: Editorial Prentice Hall.

Robbins, Stephen, Mary Coulter. (1996) Administración. 5a. Edición. México: Editorial Prentice Hall

Rodriguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. 3º Edición. México: Alfaomega.

Siegel, Laurence.; Lane, I. (1999) Psicología de las Organizaciones Industriales. 3ª. Edición. México: Editorial Continental

Scott, E. (1992) Organización para la producción. 1ª. Edición. México: Editorial Continental.

Vroom, V., Deci E. (1989) Motivación y alta dirección. 1ª Edición. México: Editorial Trillas.

Werther, J.; Davis, K. (2000) Administración de Personal y de Recursos Humanos. 8ª. Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

Manual de Estilo de Publicaciones de la American Psychological Association (1999) / tr. Maricela Chávez M. 1ª. Edición. México Editorial el Manual Moderno.

Bibliografía electrónica

www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art250804/climalaboral.htm

www.mailxmail.com/curso/empresa/climalaboral/capitulo1.htm

www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml 101k - 29 Jun
2005

www.dnv.com.mx/certification/automotive/roadtocertification.asp.

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIOS

CLIMA LABORAL (ADMINISTRATIVOS)

El siguiente cuestionario tiene el objetivo de conocer la percepción que tiene de su actual trabajo. No escriba su nombre, es TOTALMENTE ANÓNIMO.

Cada afirmación tiene cuatro opciones de respuesta (*desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo*) elija la que más se acerque a su punto de vista y márkelo con una X en el recuadro correspondiente.

No hay respuestas buenas ni malas. POR FAVOR CONTESTE SINCERAMENTE, de lo contrario no se alcanzara el objetivo que se pretende.

- 1. Totalmente de acuerdo**
- 2. De acuerdo**
- 3. En desacuerdo**
- 4. Totalmente en desacuerdo**

Iniciamos en la página siguiente.

CUESTIONARIO

	PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.	Me gusta mi empresa.				
2.	Estoy satisfecho (a) con mi trayectoria en la empresa.				
3.	Me siento orgulloso (a) de pertenecer a mi empresa.				
4.	Conozco lo que aporta mi trabajo a la empresa.				
5.	Me siento integrado (a) en la empresa				
6.	Me produce satisfacción trabajar en mi empresa.				
7.	Me gusta el puesto que desempeño actualmente.				
8.	Me siento comprometido con mi empresa.				
9.	Realizo un trabajo útil en la empresa.				
10.	Estoy satisfecho (a) con mis actividades laborales.				
11.	Mi área de trabajo es agradable.				
12.	Mi área de trabajo es cómoda.				
13.	El equipo de trabajo que utilizo para el desempeño de mis responsabilidades funciona adecuadamente.				
14.	Cuento con el suficiente material para realizar mi trabajo eficazmente.				
15.	Los pasillos y áreas comunes (p.e. área de copiadoras y fax) se mantienen limpios y ordenados.				
16.	El comedor está normalmente limpio.				
17.	Los baños están normalmente limpios.				

	PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
18.	Cuento con el suficiente equipo de ventilación (climas, aire lavado, ventiladores) en mi área de trabajo.				
19.	La empresa me proporciona el equipo de seguridad necesario (lentes, zapatos, guantes, taponés, cinturón, etc.) para ingresar a la planta.				
20.	En la empresa, las condiciones de trabajo son higiénicas y seguras.				
21.	Los Gerentes y jefes están comprometidos con la seguridad e higiene de la empresa.				
22.	El servicio médico que se ofrece en la empresa es de calidad.				
23.	En general, la planta se mantiene limpia y ordenada.				
24.	Conozco las rutas de evacuación de la planta, en caso de emergencia.				
25.	Considero que la mayoría de mis compañeros aplican 5's en su área de trabajo.				
26.	Se que hacer y como actuar en casos de siniestro.				
27.	En mi equipo de trabajo se labora con calidad.				
28.	En mi departamento todos los compañeros procuran dar lo mejor de sí mismos en el desempeño de su puesto.				
29.	Dispongo de bastante iniciativa en mi trabajo.				
30.	Mis compañeros generalmente obedecen las instrucciones que se les dan.				
31.	He tenido últimamente problemas de salud por exceso de trabajo.				
32.	He descuidado la atención de mi familia por exceso de trabajo.				

	PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
33.	Siento que me exigen demasiado.				
34.	Tengo muchas oportunidades para hacer cosas distintas o nuevas en mi trabajo.				
35.	En mi departamento se llega puntualmente a trabajar.				
36.	Normalmente salgo después de mi horario de salida.				
37.	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.				
38.	Recibo ayuda de mis compañeros cuando la necesito.				
39.	Si dejase la empresa para irme a otra lo sentiría por mis compañeros.				
40.	Tengo varios amigos entre mis compañeros de trabajo.				
41.	Considero que las relaciones entre compañeros son cordiales y sin discusiones.				
42.	En esta organización me tratan con dignidad y respeto.				
43.	Mi jefe me exige demasiado.				
44.	Mi jefe aclara mis dudas sobre las funciones que realizo.				
45.	Siento que existe comprensión hacia mí por parte de mi jefe.				
46.	Recibo retroalimentación por parte de mi jefe acerca del cumplimiento de mis objetivos.				
47.	Mi jefe es autoritario.				
48.	Mi jefe toma en cuenta mis ideas en las decisiones que se toman.				
49.	Siempre que se logra un buen resultado mi jefe reconoce mis aportaciones.				
50.	Mi jefe me motiva a trabajar con entusiasmo.				
51.	Mi jefe es participativo.				

	PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
52.	Entre mi jefe, mis compañeros y yo formamos un auténtico equipo de trabajo.				
53.	Continuamente me siento vigilado(a) por mi jefe.				
54.	Mi jefe se acerca a mí interesado en mis necesidades como persona.				
55.	Considero que mi jefe es ecuánime y con personalidad.				
56.	He recibido apoyo de mi jefe siempre que se lo he pedido.				
57.	Mi jefe aplica con equidad y justicia las medidas disciplinarias establecidas por las normas de conducta de la empresa.				
58.	Considero que mi jefe tiene aptitudes de liderazgo.				
59.	Me considero valorado por el puesto de trabajo que ocupo en la empresa.				
60.	Me gusta mi puesto de trabajo y me siento satisfecho (a) con él.				
61.	Dentro de mi empresa existen posibilidades de promoción y desarrollo profesional.				
62.	Me atrae más el trabajo que hacen los compañeros que me rodean.				
63.	Tengo seguridad de permanecer en mi puesto de trabajo.				
64.	La remuneración de mi puesto es igual a la de otros puestos similares en mi empresa.				
65.	Considero que me pagan bien por lo que hago.				
66.	La remuneración de mi puesto es superior a la de puestos similares en otra empresa.				
67.	Considero adecuado mi sueldo de acuerdo a los sueldos que existen en la empresa.				

	PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
68.	Considero que por mi experiencia laboral o formación y titulación académica gano más en mi actual empresa que lo que podría ganar en otra.				
69.	Creo que mi nivel salarial y el de mis compañeros está acorde con la situación y marcha económica de la empresa.				
70.	Pienso que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en mi actual empresa que me compensan.				
71.	Mi remuneración actual me ayuda al logro de mis objetivos personales.				
72.	Mi remuneración actual me ayuda a formar un patrimonio para mi familia.				
73.	Conozco la descripción y funciones de mi puesto.				
74.	Recibí inducción cuando ingresé a la empresa.				
75.	Cuando hay cambios en mis responsabilidades se me capacita.				
76.	En la empresa he recibido cursos internos o externos que me ayuden a desempeñarme mejor en el puesto.				
77.	Conozco los procedimientos de calidad de mi puesto.				
78.	Normalmente mi jefe me retroalimenta sobre las áreas fuertes que poseo y las áreas que debo mejorar.				
79.	El programa de inducción a la organización es adecuado.				
80.	Conozco los objetivos de mi departamento.				
81.	Conozco los objetivos de mi puesto.				
82.	Existe buena comunicación entre jefes y colaboradores.				

	PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
83.	Considero que existe buena comunicación entre compañeros de trabajo.				
84.	Es más común que me entere de asuntos importantes de la empresa por medio de comunicados oficiales o por mis jefes, que a través de la prensa o compañeros de trabajo.				
85.	Considero que tengo un jefe que se acerca a la gente, con quién sus subordinados pueden comunicarse abierta y francamente.				
86.	Creo que en mi empresa, mi jefe escucha las sugerencias de los empleados y toma en cuenta sus iniciativas personales.				
87.	Recursos Humanos escucha las sugerencias de los empleados y tiene en consideración sus iniciativas personales.				

(Clasifique sus respuestas asignando el 1 a la más importante, el 2 a la que le siga en importancia y el 3 a la siguiente, no repitas ningún número).

88. ¿Por qué continuarías trabajando en esta empresa? (Lo que actualmente me retiene)

- Por el trato.
- Por las condiciones de trabajo.
- Por el sueldo.
- Por las oportunidades de progreso.
- Por el ambiente de trabajo.
- Por otra razón (describela). _____

89. ¿Por qué dejarías de trabajar en esta empresa? (Aspectos que considero mejor en otra empresa)

- Por el trato.
- Por las condiciones de trabajo.
- Por el sueldo.
- Por las oportunidades de progreso.
- Por el ambiente de trabajo.
- Por otra razón (describela). _____

90. Mencione que áreas o aspectos sugiere mejorar dentro de la empresa? (Aunque no estén incluidos en esta encuesta).

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CLIMA LABORAL (SINDICALIZADOS)

El siguiente cuestionario tiene el objetivo de conocer la percepción que tiene de su actual trabajo. No escriba su nombre, es TOTALMENTE ANÓNIMO.

Cada afirmación tiene cuatro opciones de respuesta (*desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo*) elija la que más se acerque a su punto de vista y márkelo con una X en el recuadro correspondiente.

No hay respuestas buenas ni malas. POR FAVOR CONTESTE SINCERAMENTE, de lo contrario no se alcanzara el objetivo que se pretende.

- 1. Totalmente de acuerdo**
- 2. De acuerdo**
- 3. En desacuerdo**
- 4. Totalmente en desacuerdo**

Iniciamos en la página siguiente.

CUESTIONARIO

	PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.	Me gusta mi empresa.	4	3	2	1
2.	Me siento orgulloso (a) de pertenecer a mi empresa.	4	3	2	1
3.	Me siento integrado (a) en la empresa.	4	3	2	1
4.	Conozco lo que aporta mi trabajo a la empresa.	4	3	2	1
5.	Me interesa todo lo que le pase a mi empresa, y no sólo que me paguen.	4	3	2	1
6.	Me produce satisfacción trabajar en mi empresa.	4	3	2	1
7.	Me gusta el puesto que desempeño actualmente.	4	3	2	1
8.	Me siento comprometido con mi empresa.	4	3	2	1
9.	Realizo un trabajo útil en la empresa.	4	3	2	1
10.	Estoy satisfecho (a) con mi trayectoria en la empresa.	4	3	2	1
11.	Mi área de trabajo es agradable.	4	3	2	1
12.	Mi área de trabajo es cómoda.	4	3	2	1
13.	El equipo de trabajo que utilizo para el desempeño de mis responsabilidades funciona adecuadamente.	4	3	2	1
14.	Cuento con el suficiente material para realizar mi trabajo eficazmente.	4	3	2	1
15.	El comedor está normalmente limpio.	4	3	2	1
16.	Los baños están normalmente limpios.	4	3	2	1
17.	Tengo a la mano mis herramientas de trabajo.	4	3	2	1
18.	Las máquinas y herramientas que utilizo están en buen estado.	4	3	2	1
19.	Cuento con el suficiente equipo de ventilación (ventiladores) en mi área de trabajo.	4	3	2	1

	PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
20.	Recibo apoyo para mantener limpias las máquinas y herramientas que utilizo.	4	3	2	1
21.	La empresa me proporciona el equipo de seguridad necesario (lentes, zapatos, guantes, taponos, cinturón, etc.) cuando permanezco dentro de la planta.	4	3	2	1
22.	En la empresa las condiciones de trabajo son higiénicas y seguras.	4	3	2	1
23.	Los jefes y supervisores están comprometidos con la seguridad e higiene.	4	3	2	1
24.	El servicio médico que se ofrece en la empresa es de calidad.	4	3	2	1
25.	En general, la planta se mantiene limpia y ordenada.	4	3	2	1
26.	Conozco las rutas de evacuación de la planta, en caso de emergencia.	4	3	2	1
27.	Considero que la mayoría de mis compañeros aplican 5's en su área de trabajo.	4	3	2	1
28.	Se que hacer y como actuar en casos de siniestro.	4	3	2	1
29.	En mi área de trabajo, todos los compañeros procuran dar lo mejor de sí mismos en el desempeño de su puesto.	4	3	2	1
30.	Dispongo de bastante capacidad de iniciativa en mi trabajo.	4	3	2	1
31.	Los compañeros generalmente obedecen las instrucciones que se les dan.	4	3	2	1
32.	Generalmente, asisto todos los días a mi trabajo.	4	3	2	1
33.	He tenido últimamente problemas de salud por exceso de trabajo.	1	2	3	4
34.	He descuidado la atención de mi familia por exceso de trabajo.	1	2	3	4
35.	Siento que me exigen demasiado.	1	2	3	4
36.	Normalmente llego puntual a mi horario de trabajo.	4	3	2	1

	PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
37.	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1
38.	Recibo ayuda de mis compañeros cuando la necesito.	4	3	2	1
39.	Considero que tengo amigos entre mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1
40.	En general, considero que las relaciones entre compañeros son amistosas y sin discusiones.	4	3	2	1
41.	Si dejase esta fábrica para ir a otra, lo sentiría por mis compañeros.	4	3	2	1
42.	En esta empresa me tratan con dignidad y respeto.	4	3	2	1
43.	Mi supervisor me trata normalmente bien, con amabilidad.	4	3	2	1
44.	Siempre obtengo respuesta positiva de mi supervisor cuando le solicito útiles o herramientas para efectuar mi trabajo.	4	3	2	1
45.	Siento que existe comprensión hacia mí por parte de mi supervisor.	4	3	2	1
46.	Mi supervisor me exige demasiado.	1	2	3	4
47.	Mi supervisor escucha primero a mis compañeros, antes de hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten sobre ellos.	4	3	2	1
48.	Tengo un supervisor con liderazgo.	4	3	2	1
49.	He recibido apoyo de mi supervisor siempre que se lo he pedido.	4	3	2	1
50.	Continuamente me siento vigilado(a) por mi supervisor.	1	2	3	4
51.	Trabajo con mi supervisor y compañeros, en auténtico equipo.	4	3	2	1
52.	Mi supervisor aplica con igualdad y justicia las medidas disciplinarias establecidas por las normas de conducta de la empresa.	4	3	2	1
53.	Mi supervisor me motiva a trabajar con entusiasmo.	4	3	2	1
54.	Mi supervisor se acerca a mí interesado en mis necesidades como persona.	4	3	2	1

	PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
55.	Mi supervisor aclara mis dudas sobre la operación que realizo.	4	3	2	1
56.	Me considero valorado por el puesto de trabajo que ocupo en la fábrica.	4	3	2	1
57.	Me gusta la actividad que realizo en el puesto que tengo asignado en la empresa.	4	3	2	1
58.	Considero que tengo un trabajo seguro en la fábrica.	4	3	2	1
59.	Considero que dentro de la empresa tengo posibilidades de progreso económico.	4	3	2	1
60.	Me gusta tanto mi puesto de trabajo que no lo cambiaría por otro dentro de la empresa.	4	3	2	1
61.	Las categorías de ascenso que contempla la empresa son satisfactorias.	4	3	2	1
62.	Mi trabajo es reconocido por mi supervisor.	4	3	2	1
63.	Considero que mi salario es mayor a lo que pagan otras empresas en un puesto similar al mío.	4	3	2	1
64.	Mi salario no lo es todo, ya que existen otros factores en mi actual fábrica o puesto de trabajo que me compensan.	4	3	2	1
65.	Me gustan las prestaciones que me da la empresa.	4	3	2	1
66.	Mi salario actual me ayuda al logro de mis objetivos personales.	4	3	2	1
67.	Mi salario actual me ayuda a formar un patrimonio para mi familia.	4	3	2	1
68.	Recibo puntualmente cada semana mi salario.	4	3	2	1
69.	Recibo mi salario completo cada semana.	4	3	2	1
70.	Cuando mi salario semanal es incompleto, recibo la diferencia o un ajuste con rapidez.	4	3	2	1
71.	Conozco los procedimientos de operación de mi puesto.	4	3	2	1
72.	Recibí inducción cuando ingresé a la empresa.	4	3	2	1

	PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
73.	Cuando hay cambios en mis responsabilidades se me capacita.	4	3	2	1
74.	Normalmente mi supervisor me retroalimenta sobre las áreas que debo mejorar.	4	3	2	1
75.	En la empresa he recibido cursos internos o externos que me ayuden a desempeñarme mejor en el puesto.	4	3	2	1
76.	Conozco los objetivos de mi área.	4	3	2	1
77.	Existe buena comunicación entre supervisores y trabajadores.	4	3	2	1
78.	Es más común que me entere de asuntos importantes de la empresa por medio de comunicados oficiales o por mis supervisores, que a través de la prensa o compañeros de trabajo.	4	3	2	1
79.	El programa de inducción a la empresa es adecuado.	4	3	2	1
80.	Tengo un supervisor que se acerca a la gente, con quien sus subordinados pueden comunicarse abierta y francamente.	4	3	2	1
81.	Mi supervisor escucha las sugerencias de los empleados y tiene en consideración nuestras iniciativas personales.	4	3	2	1
82.	Recursos Humanos escucha las sugerencias de los empleados y tiene en consideración nuestras iniciativas personales.	4	3	2	1
83.	El Comité Ejecutivo Sindical cuenta con mi reconocimiento.	4	3	2	1
84.	El Comité Ejecutivo Sindical me atiende y escucha cuando así lo requiero.	4	3	2	1
85.	Considero que los representantes sindicales, realmente intervienen por mis derechos como trabajador.	4	3	2	1
86.	Los representantes sindicales poseen liderazgo.	4	3	2	1
87.	Estoy a gusto con el sindicato que me representa en la empresa.	4	3	2	1

(Clasifique sus respuestas asignando el 1 a la más importante, el 2 a la que le siga en importancia, el 3 a la siguiente, y así sucesivamente no repitas ningún número).

88. ¿Por qué continuarías trabajando en esta empresa? (Lo que actualmente me retiene)

- Por el trato.
- Por las condiciones de trabajo.
- Por el sueldo.
- Por las oportunidades de progreso.
- Por el ambiente de trabajo.
- Por otra razón (describela). _____

89. ¿Por qué dejarías de trabajar en esta empresa? (Aspectos que considero mejor en otra empresa)

- Por el trato.
- Por las condiciones de trabajo.
- Por el sueldo.
- Por las oportunidades de progreso.
- Por el ambiente de trabajo.
- Por otra razón (describela). _____

90. Mencione que áreas o aspectos sugiere mejorar dentro de la empresa? (Aunque no estén incluidos en esta encuesta).

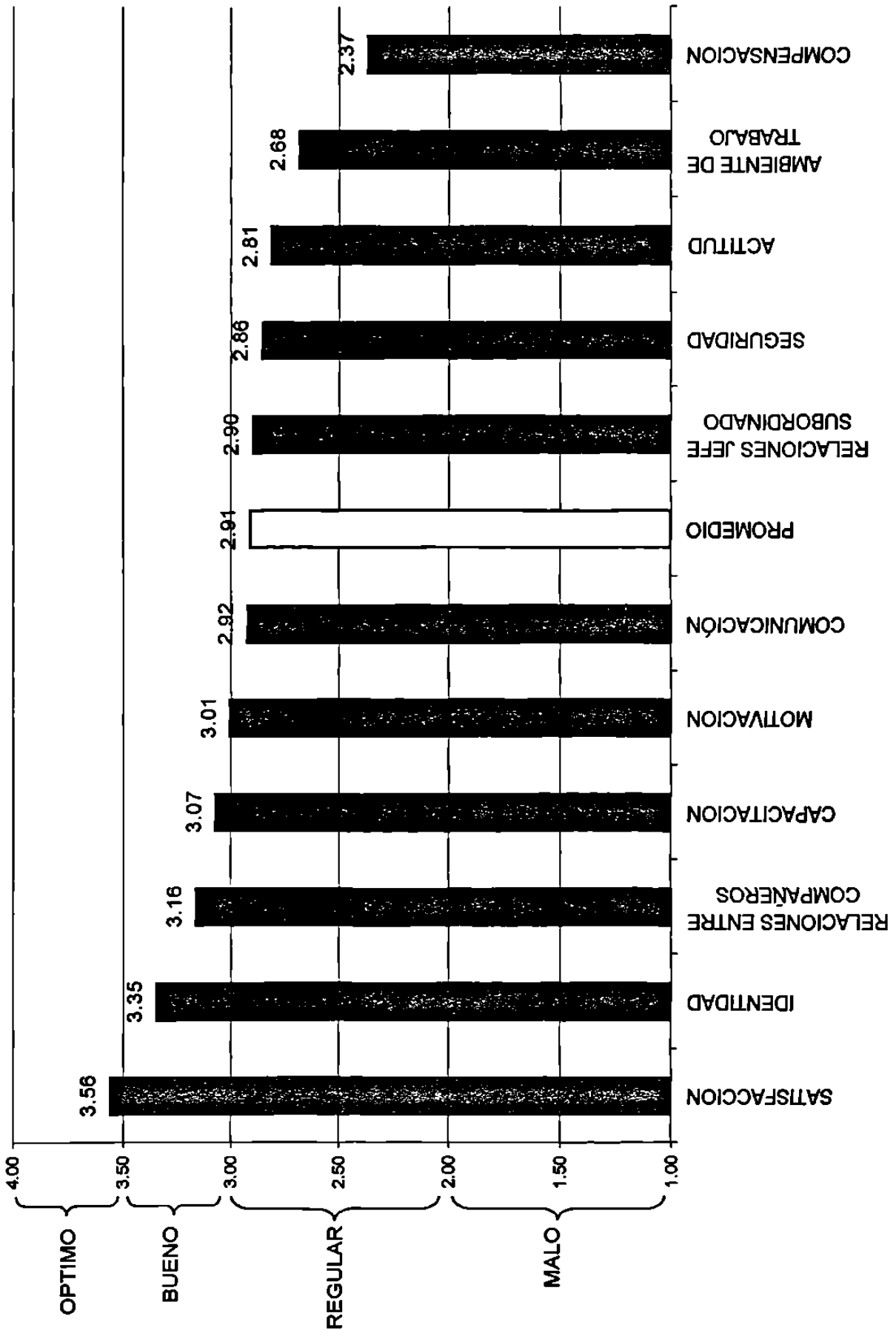
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B

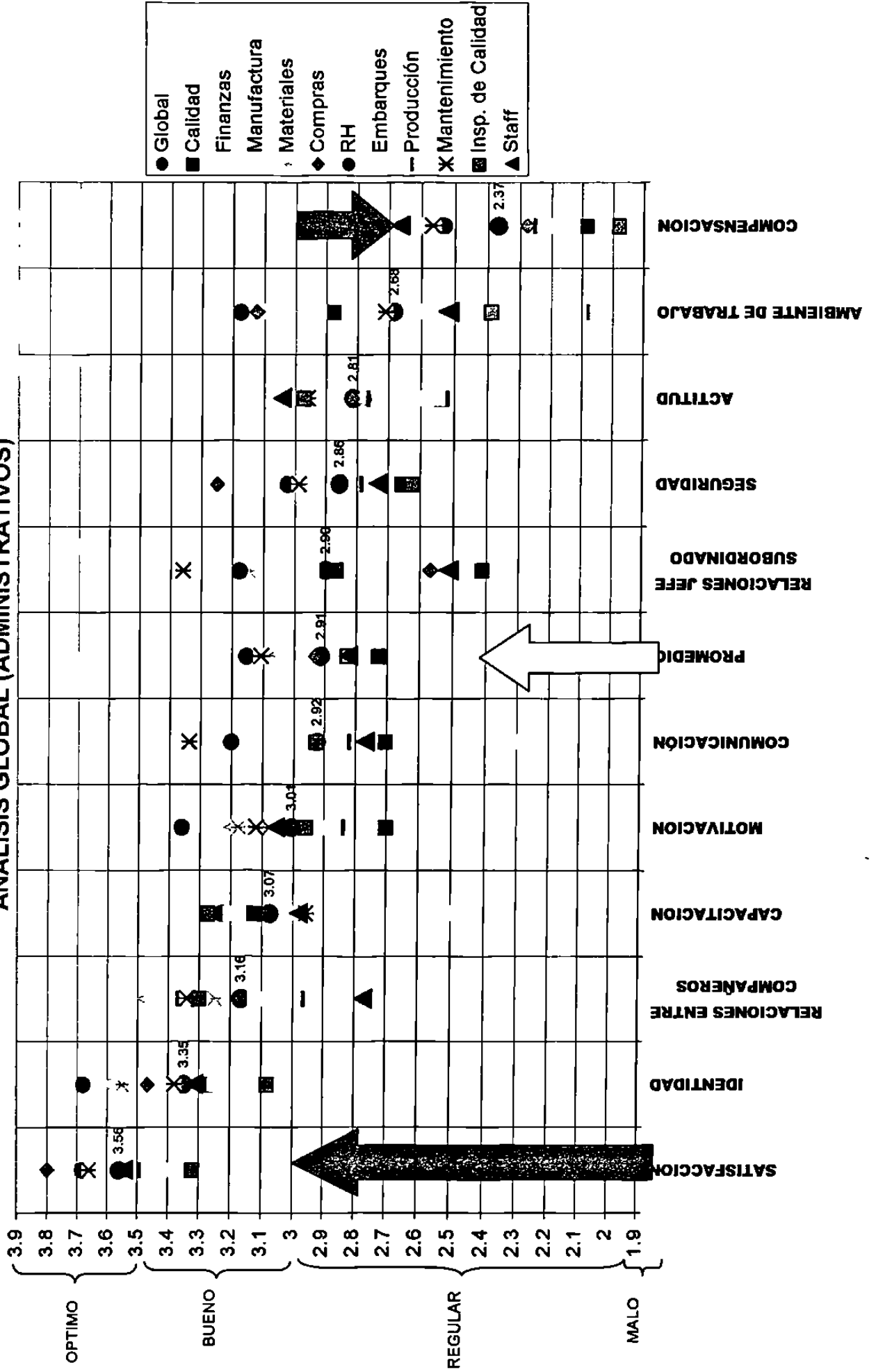
GRAFICAS

GRAFICAS ADMINISTRATIVOS

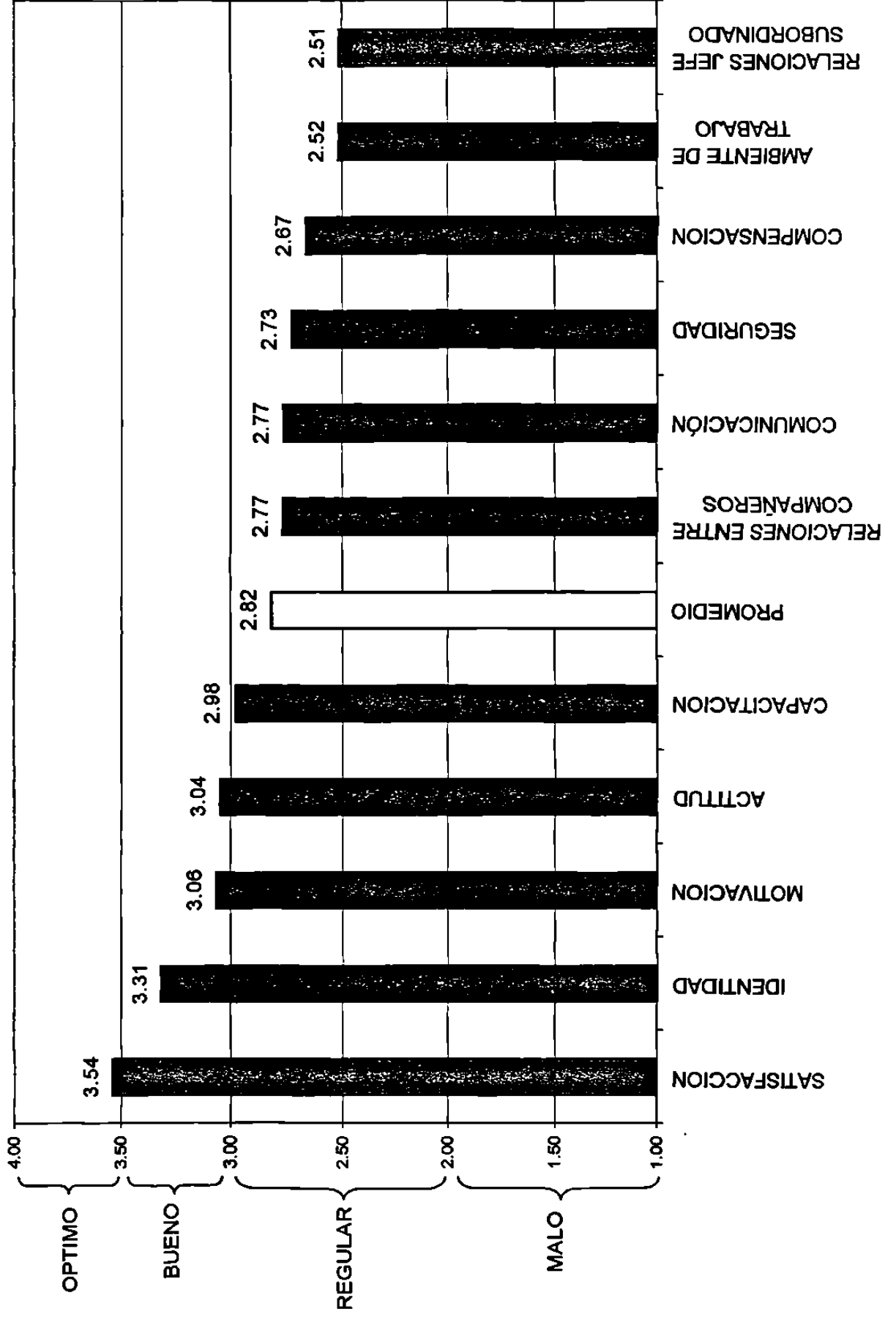
Global Administrativos



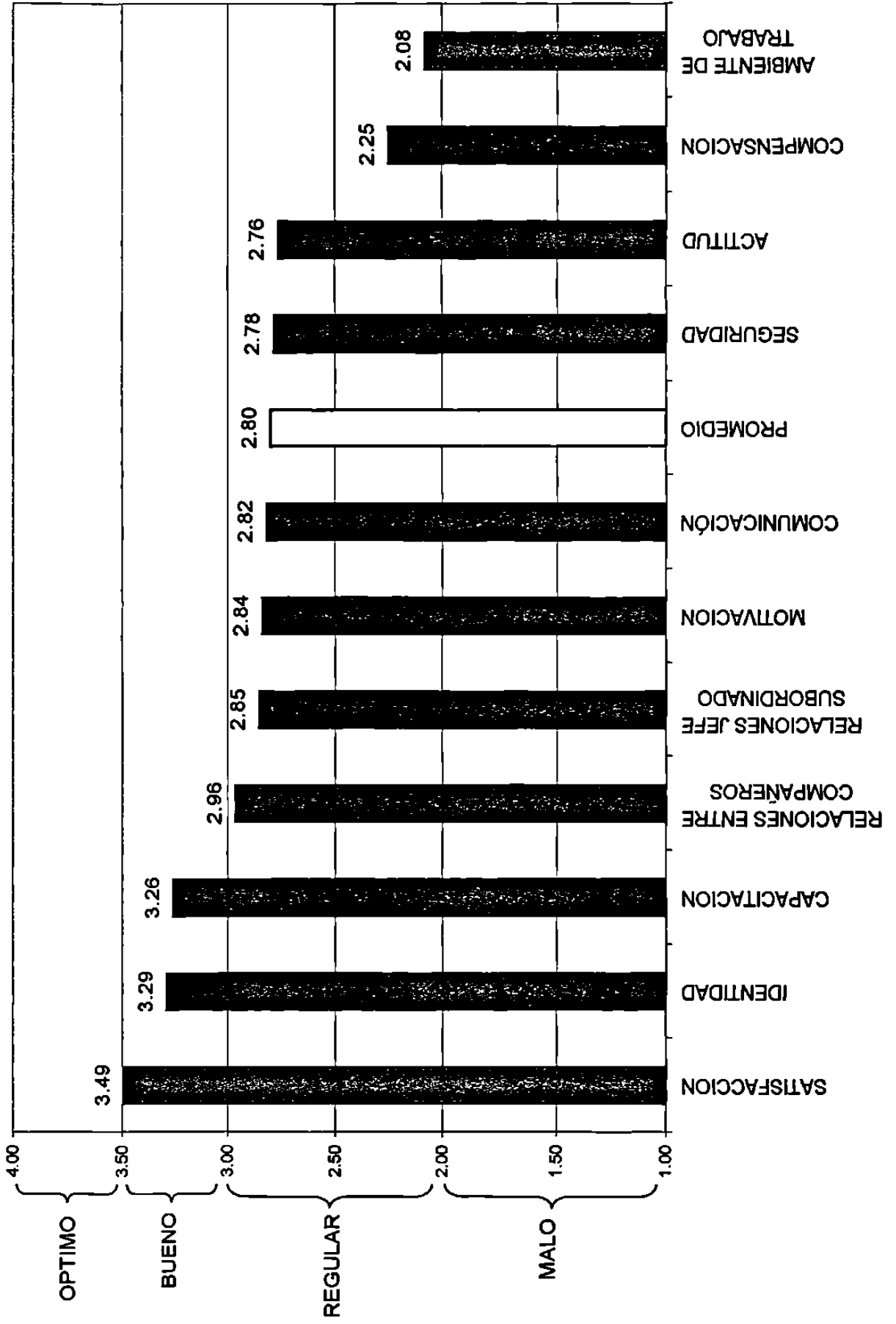
ANALISIS GLOBAL (ADMINISTRATIVOS)



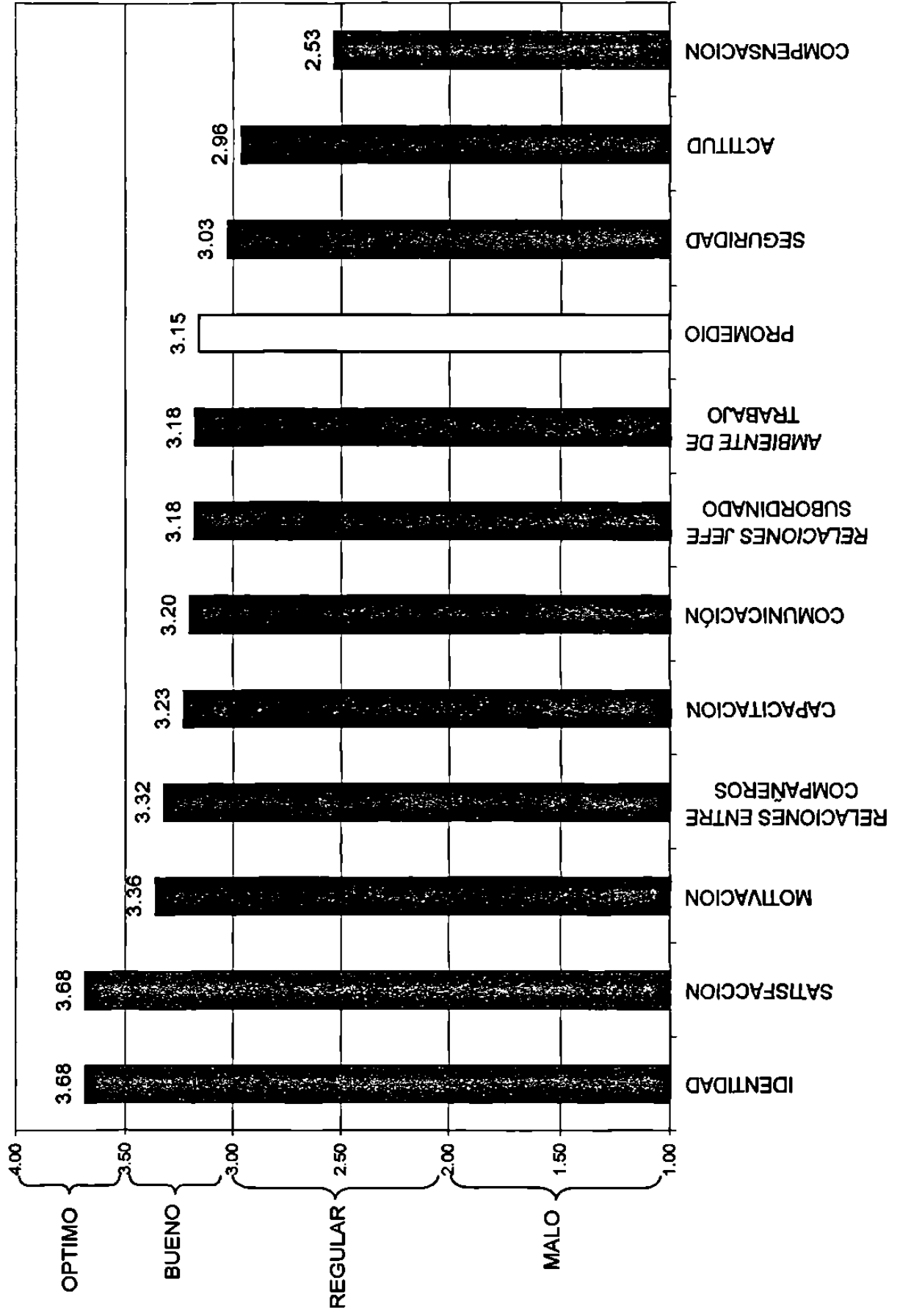
STAFF



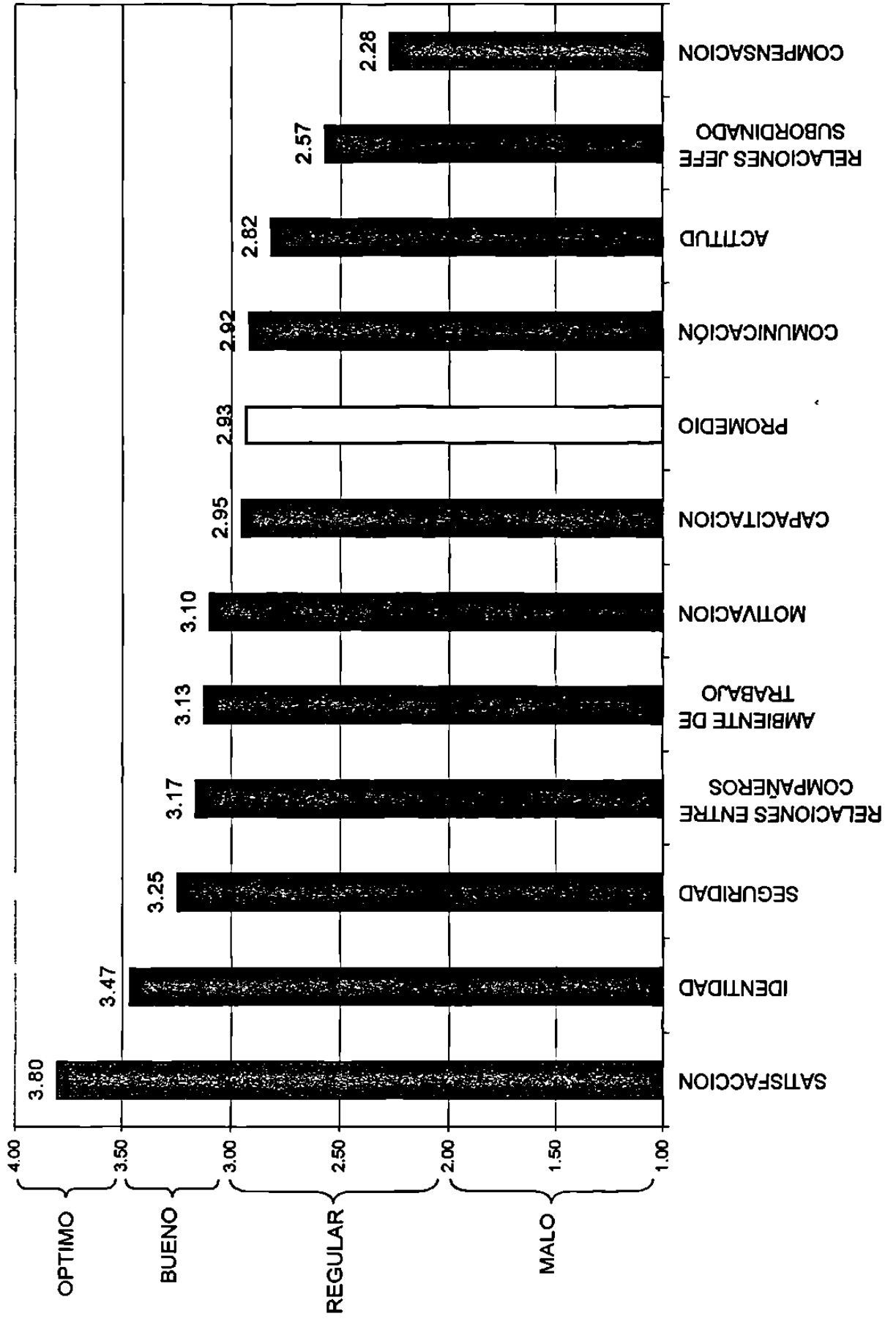
PRODUCCIÓN



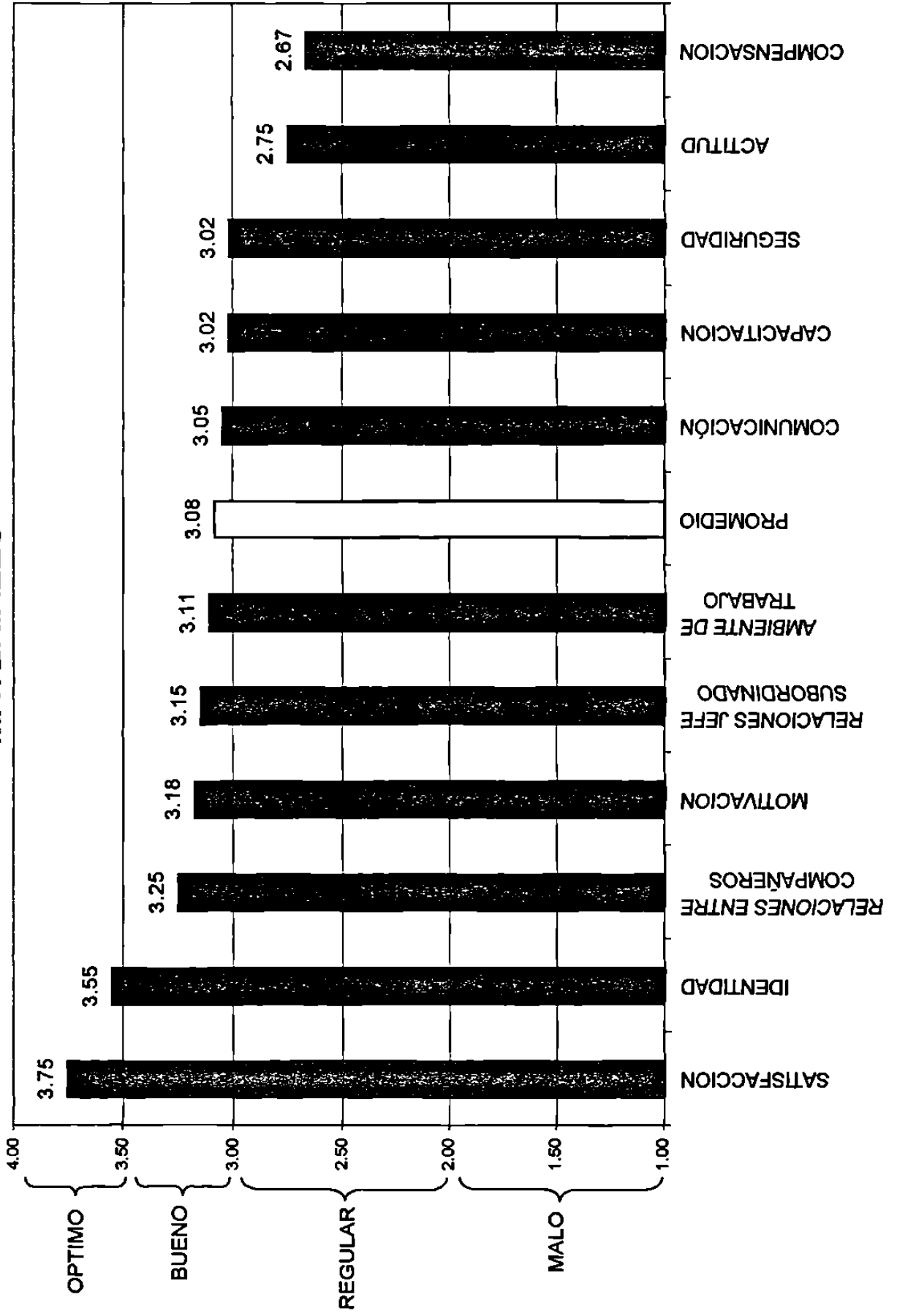
RECURSOS HUMANOS



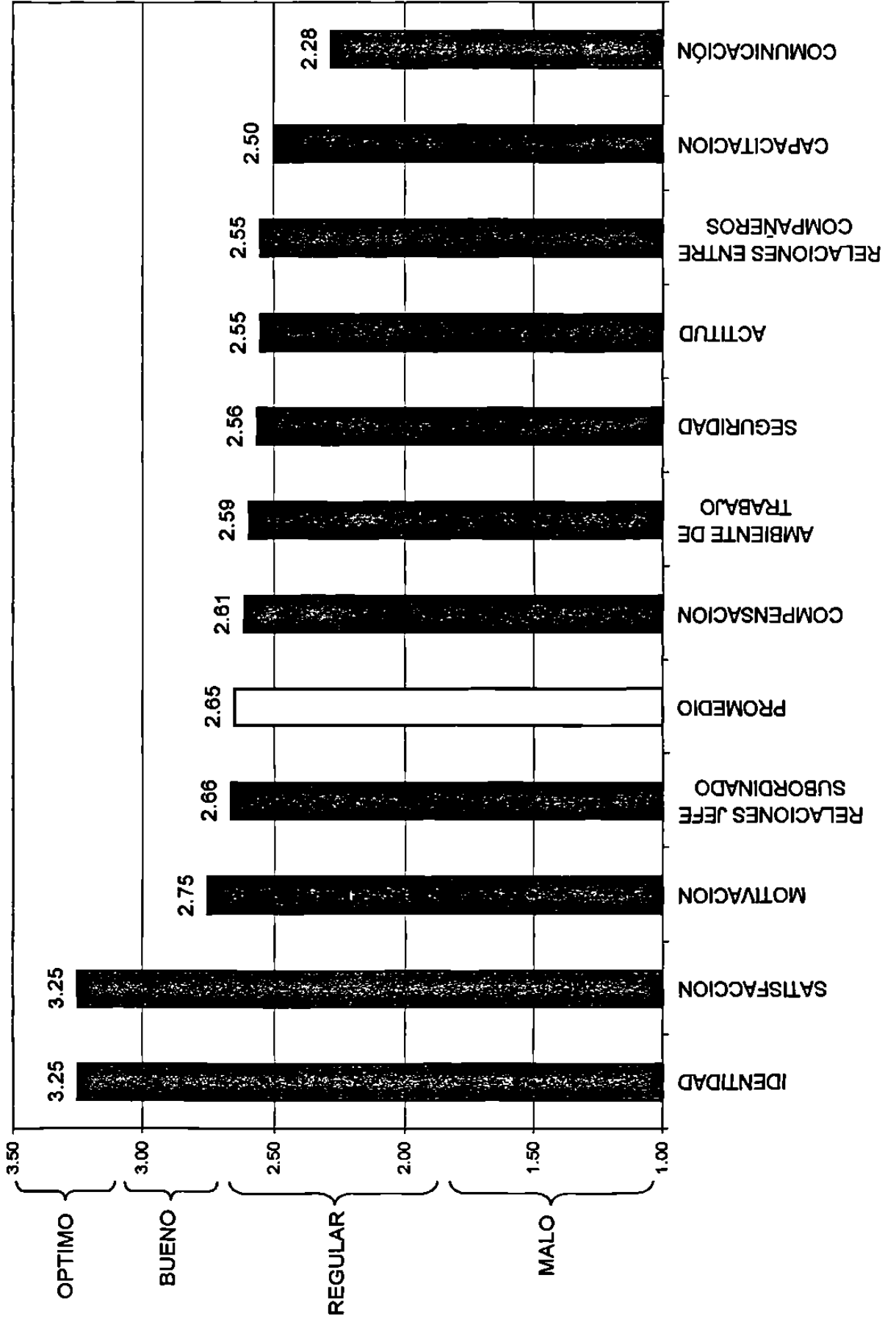
COMPRAS



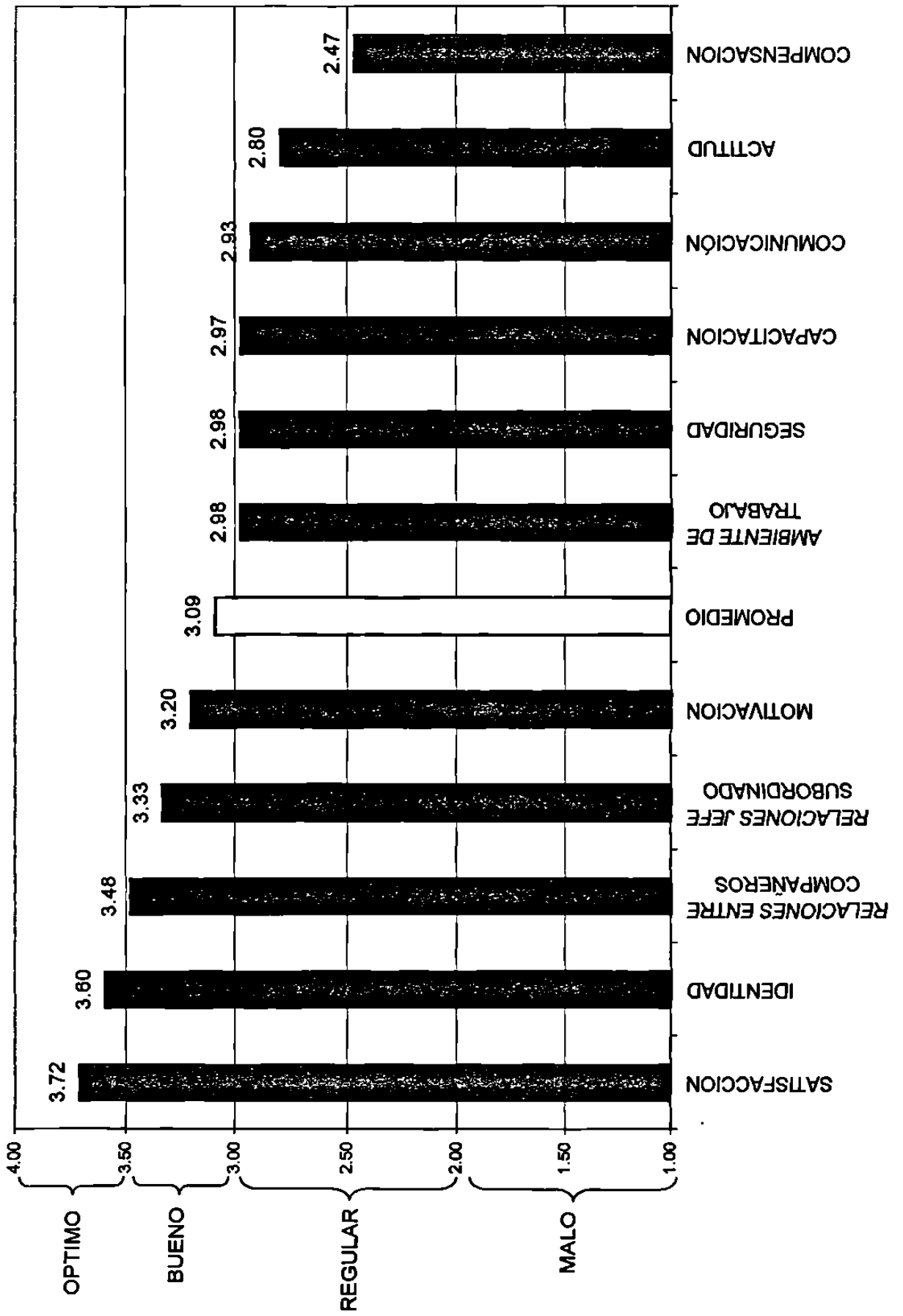
MATERIALES



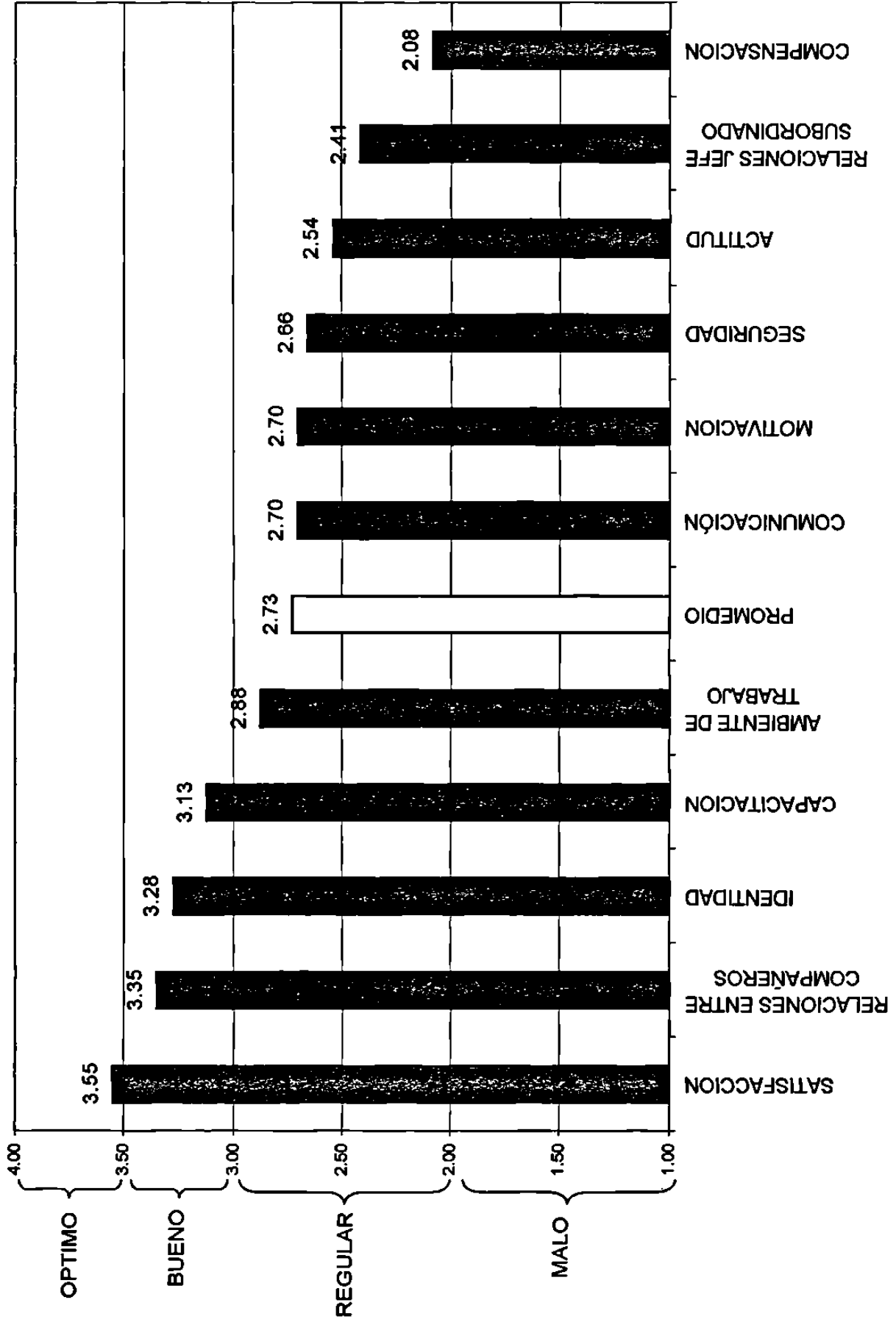
MANUFACTURA



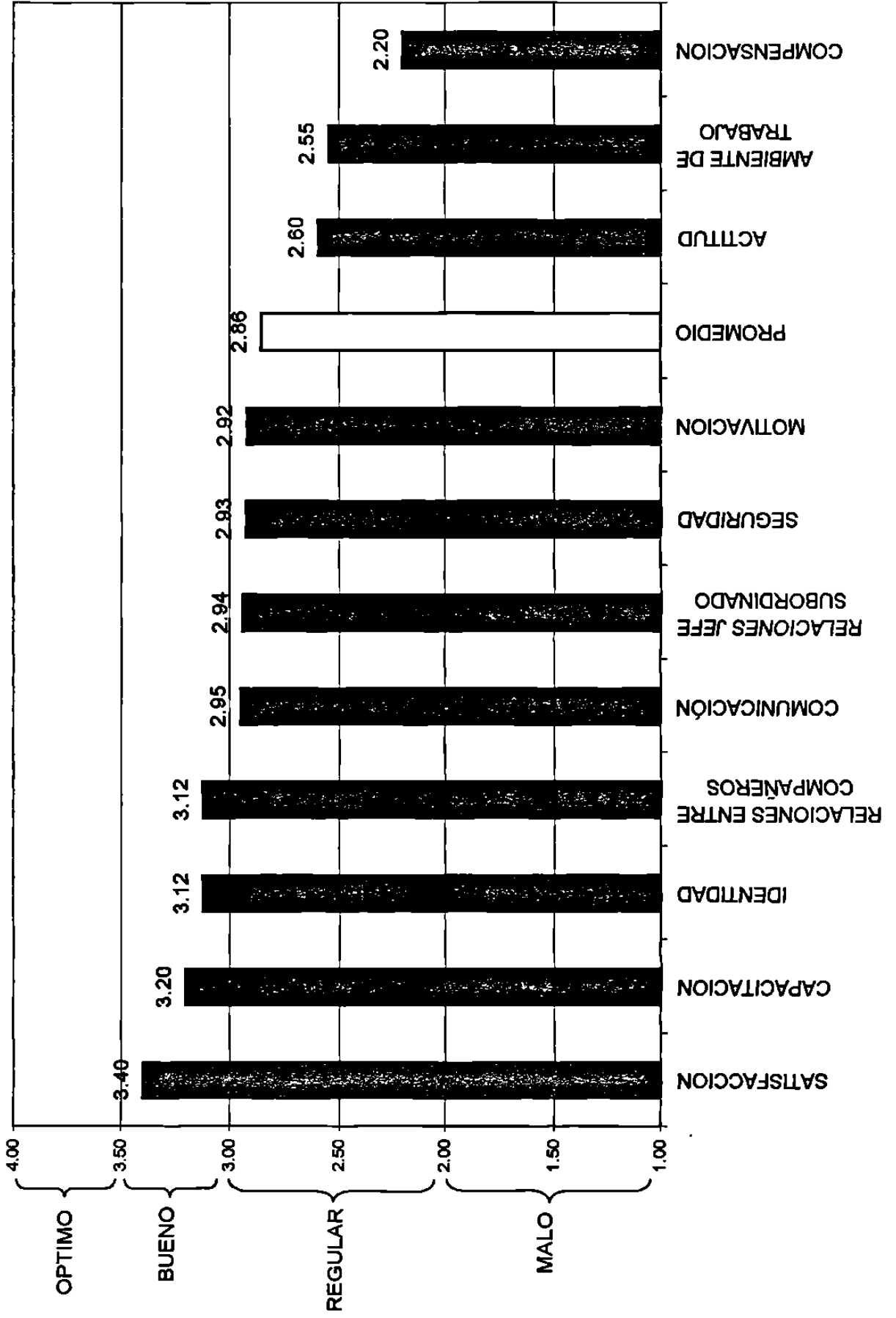
FINANZAS



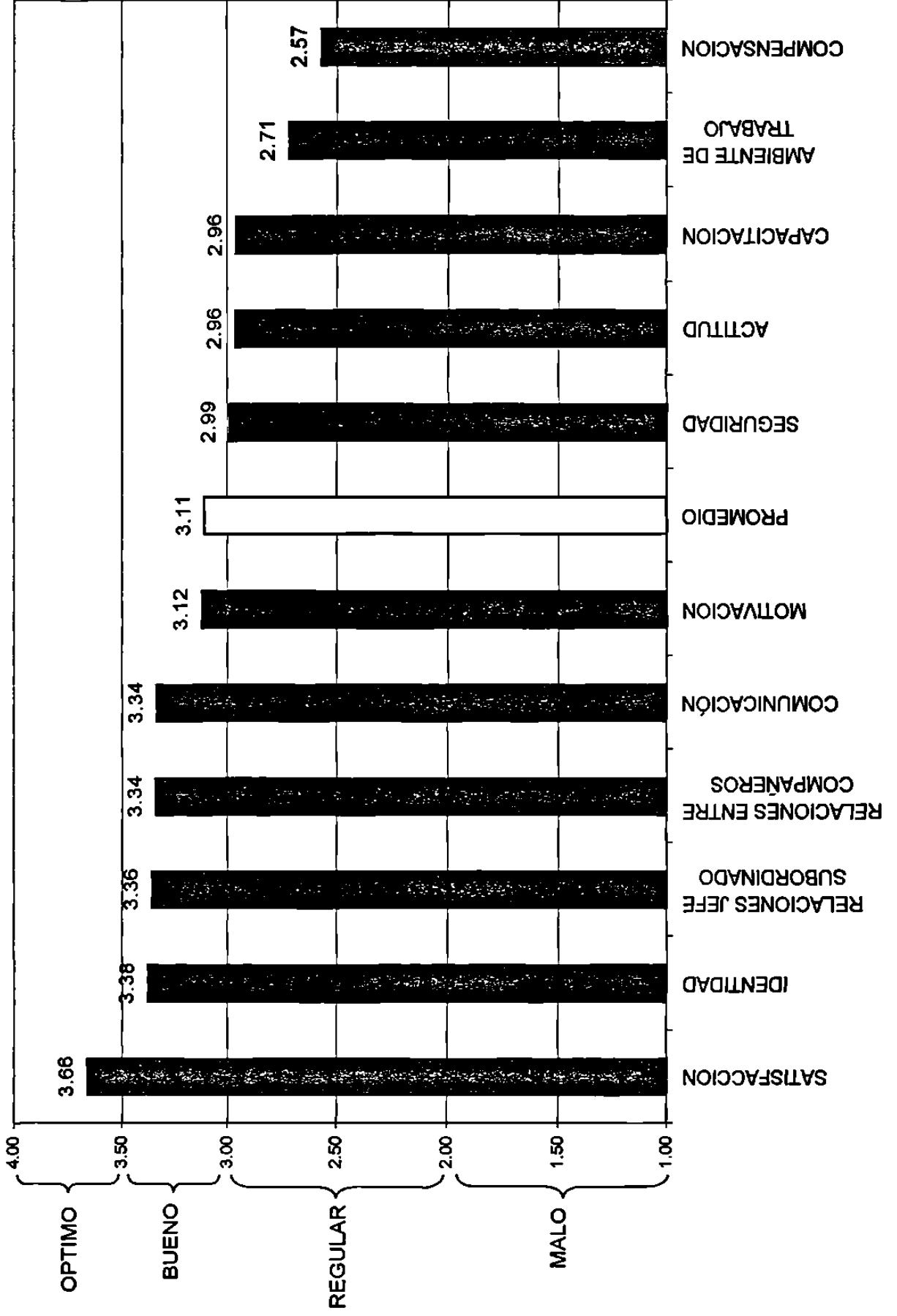
CALIDAD



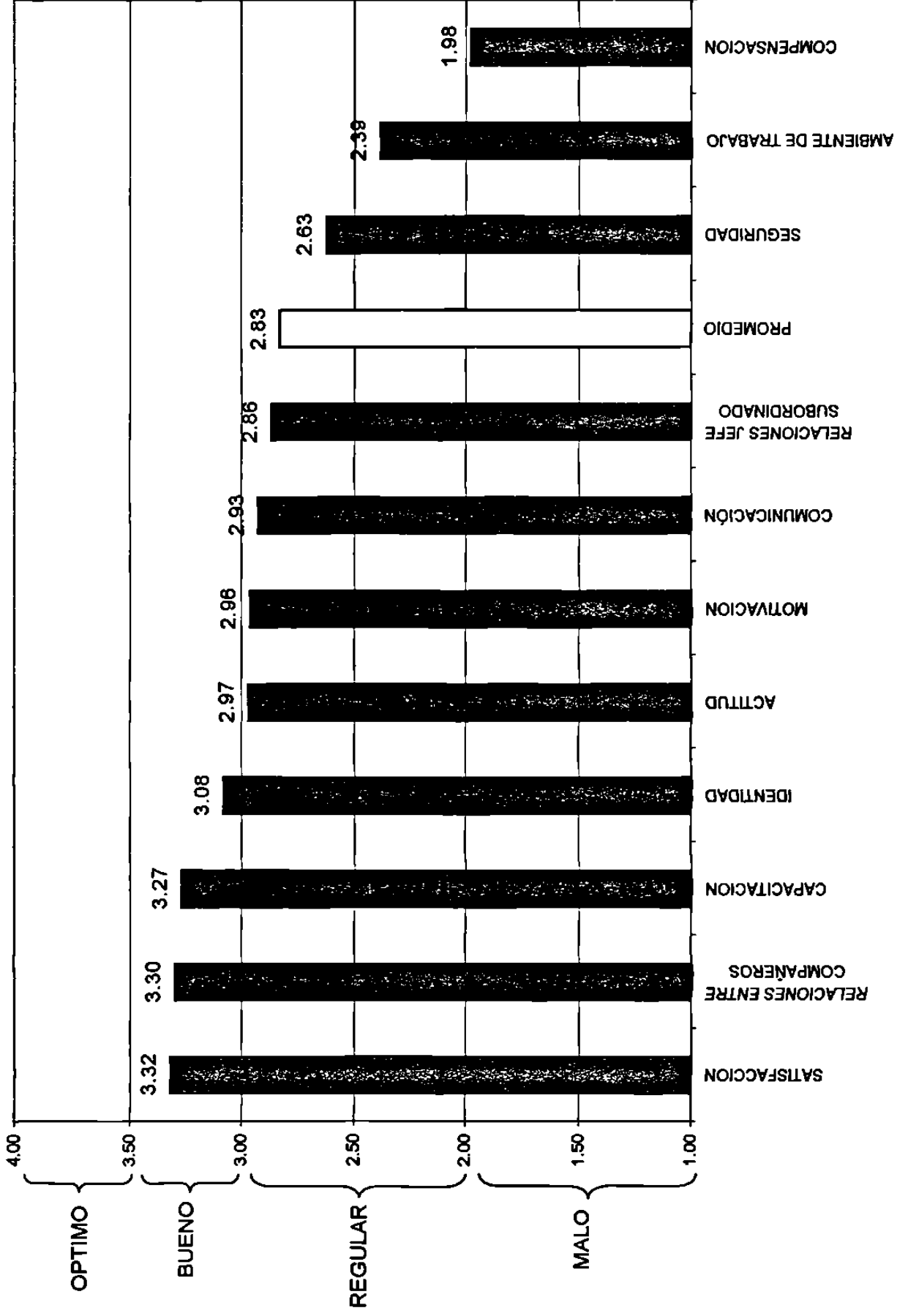
EMBARQUES



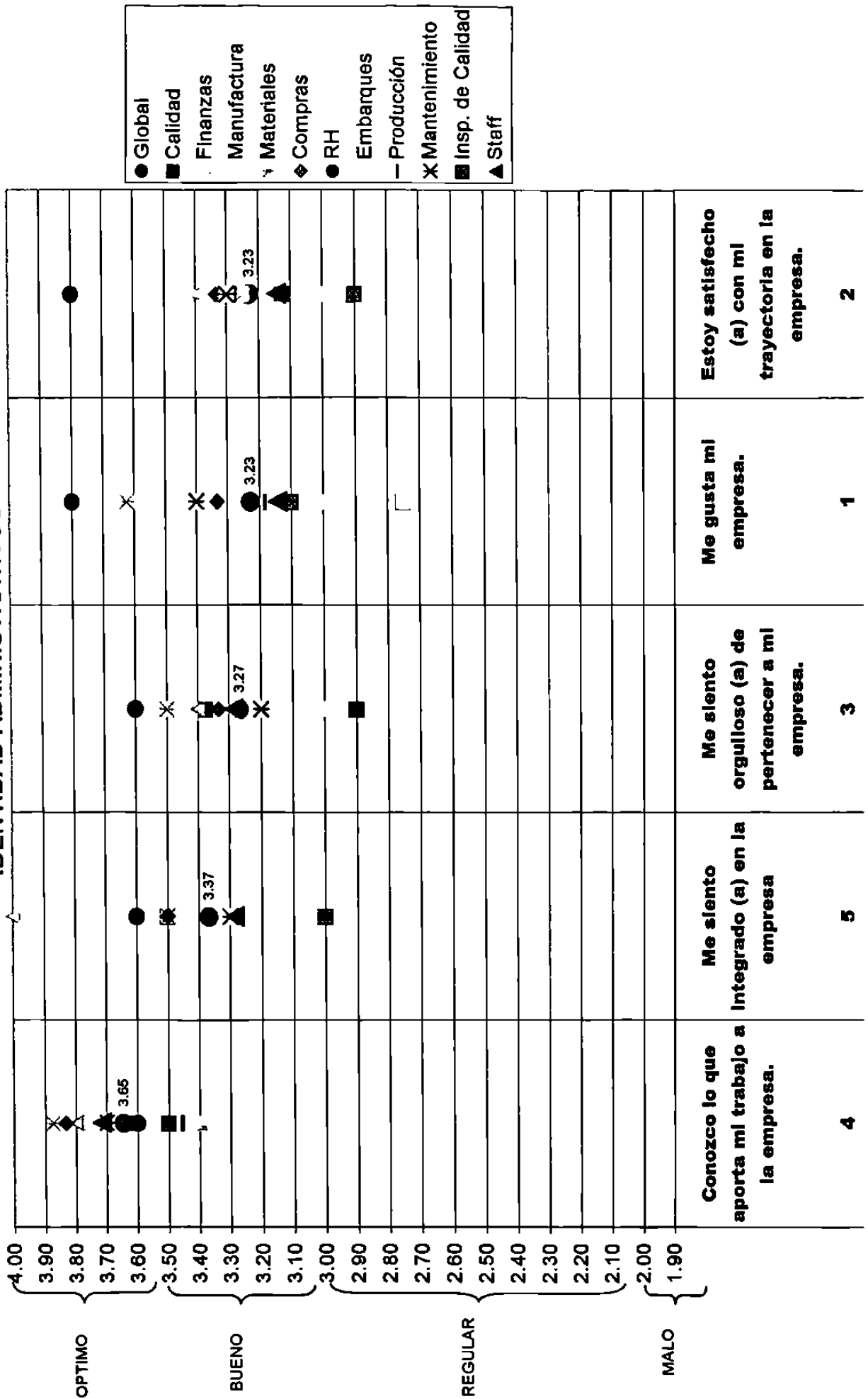
MANTENIMIENTO



INSPECCIÓN DE CALIDAD



IDENTIDAD ADMINISTRATIVOS

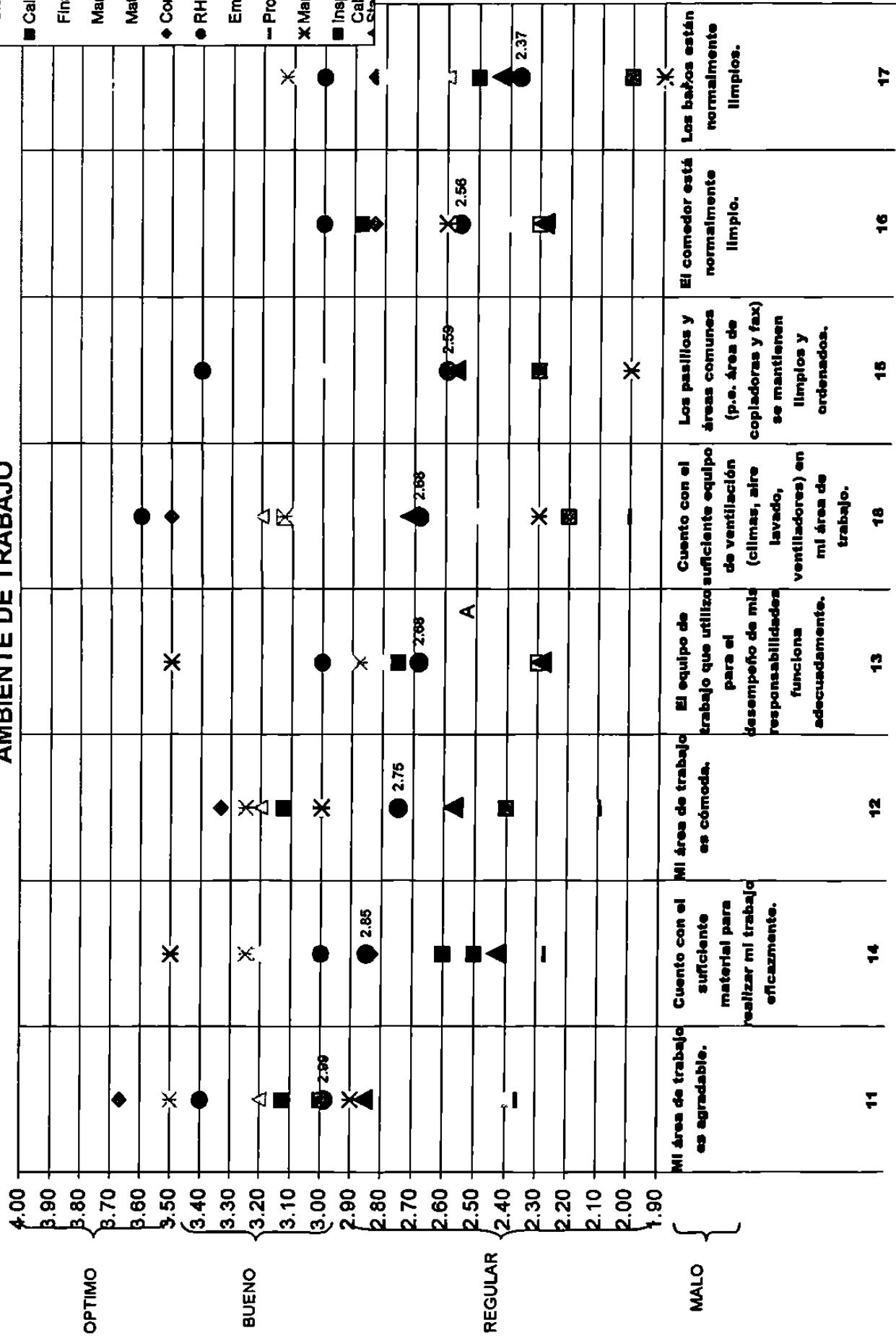


- Global
- Calidad
- Finanzas
- Manufactura
- ▼ Materiales
- ◆ Compras
- RH
- Embarques
- Producción
- ✕ Mantenimiento
- Insp. de Calidad
- ▲ Staff

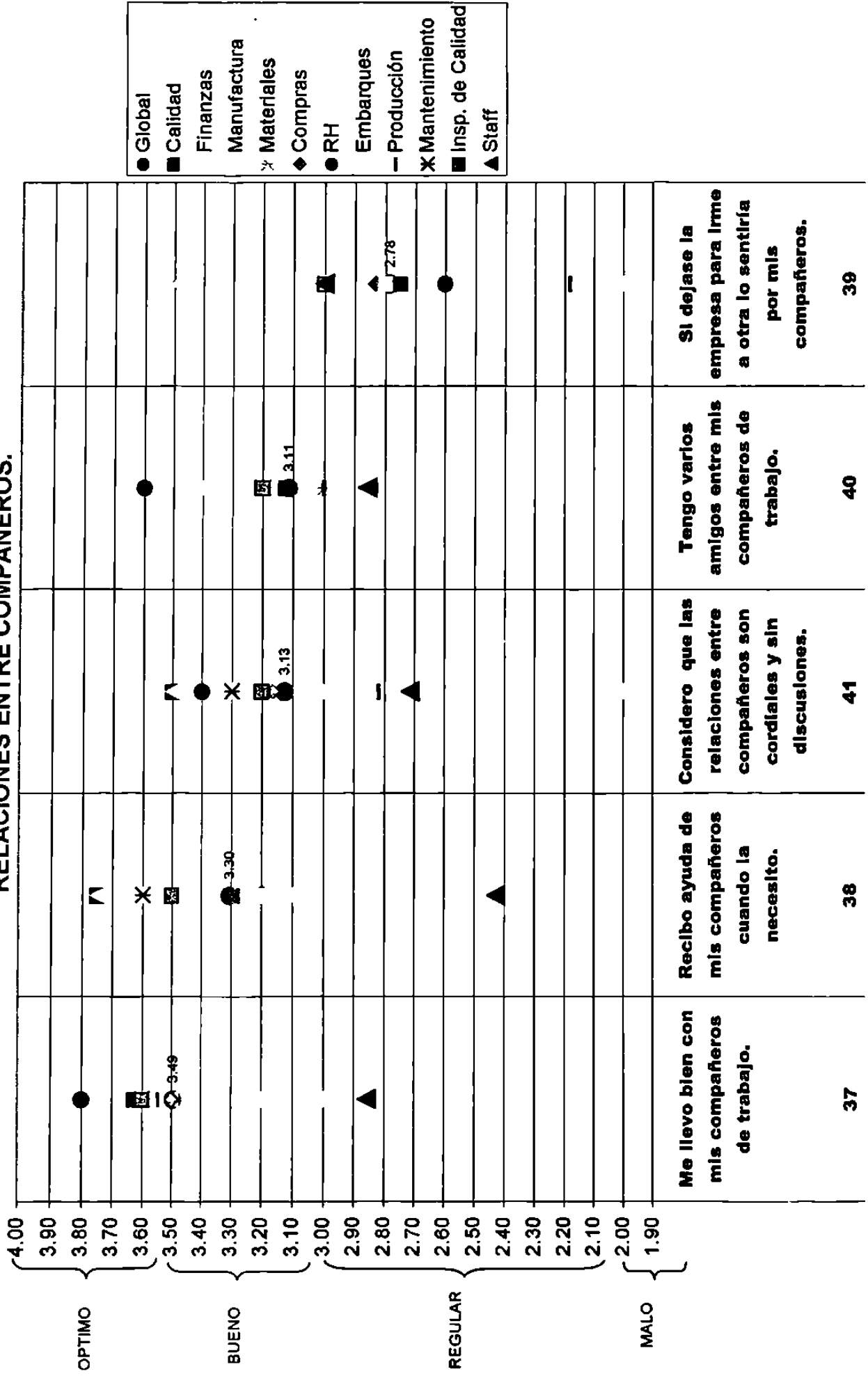
OPTIMO (3.90 - 4.00)
 BUENO (3.20 - 3.40)
 REGULAR (2.10 - 2.60)
 MALO (1.90 - 2.00)

AMBIENTE DE TRABAJO

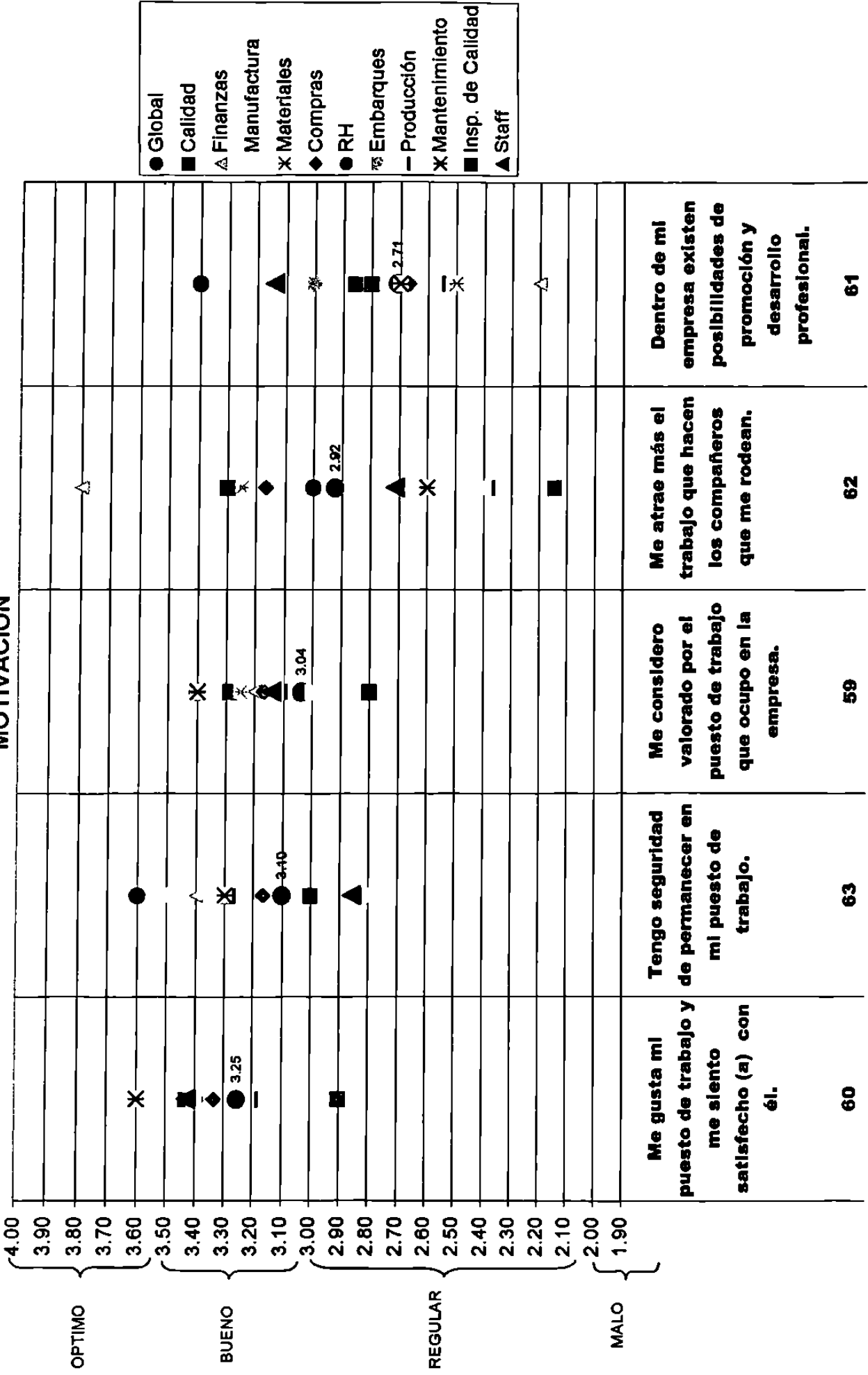
- Global
- Calidad
- Finanzas
- Manufactura
- Materiales
- ◆ Compras
- RH
- Embarques
- Producción
- ✕ Mantenimiento
- Insp. de Calidad
- ▲ Staff



RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS.



MOTIVACIÓN



4.00

3.90

3.80

3.70

3.60

3.50

3.40

3.30

3.20

3.10

3.00

2.90

2.80

2.70

2.60

2.50

2.40

2.30

2.20

2.10

2.00

1.90

OPTIMO

BUENO

REGULAR

MALO

60

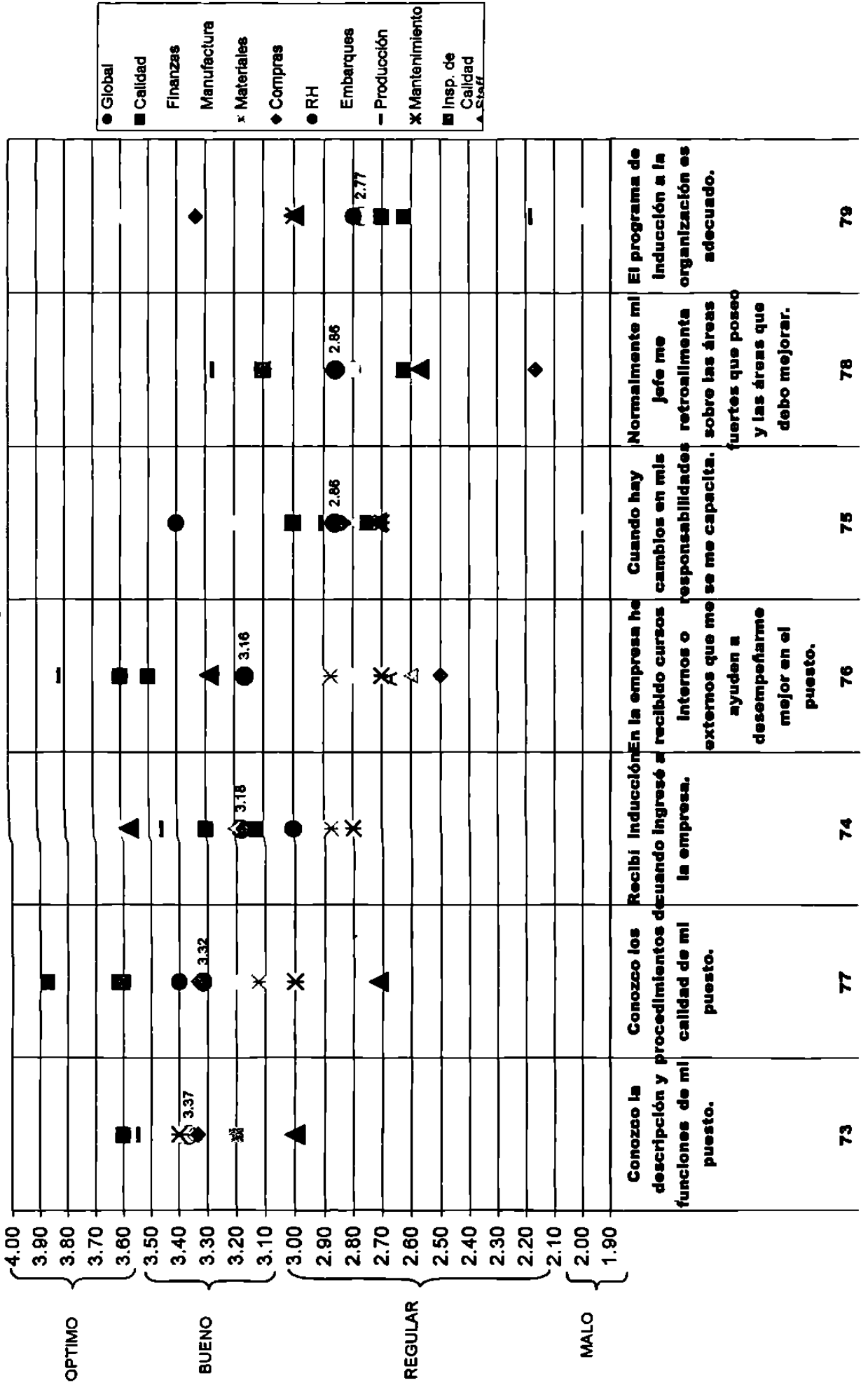
63

59

62

61

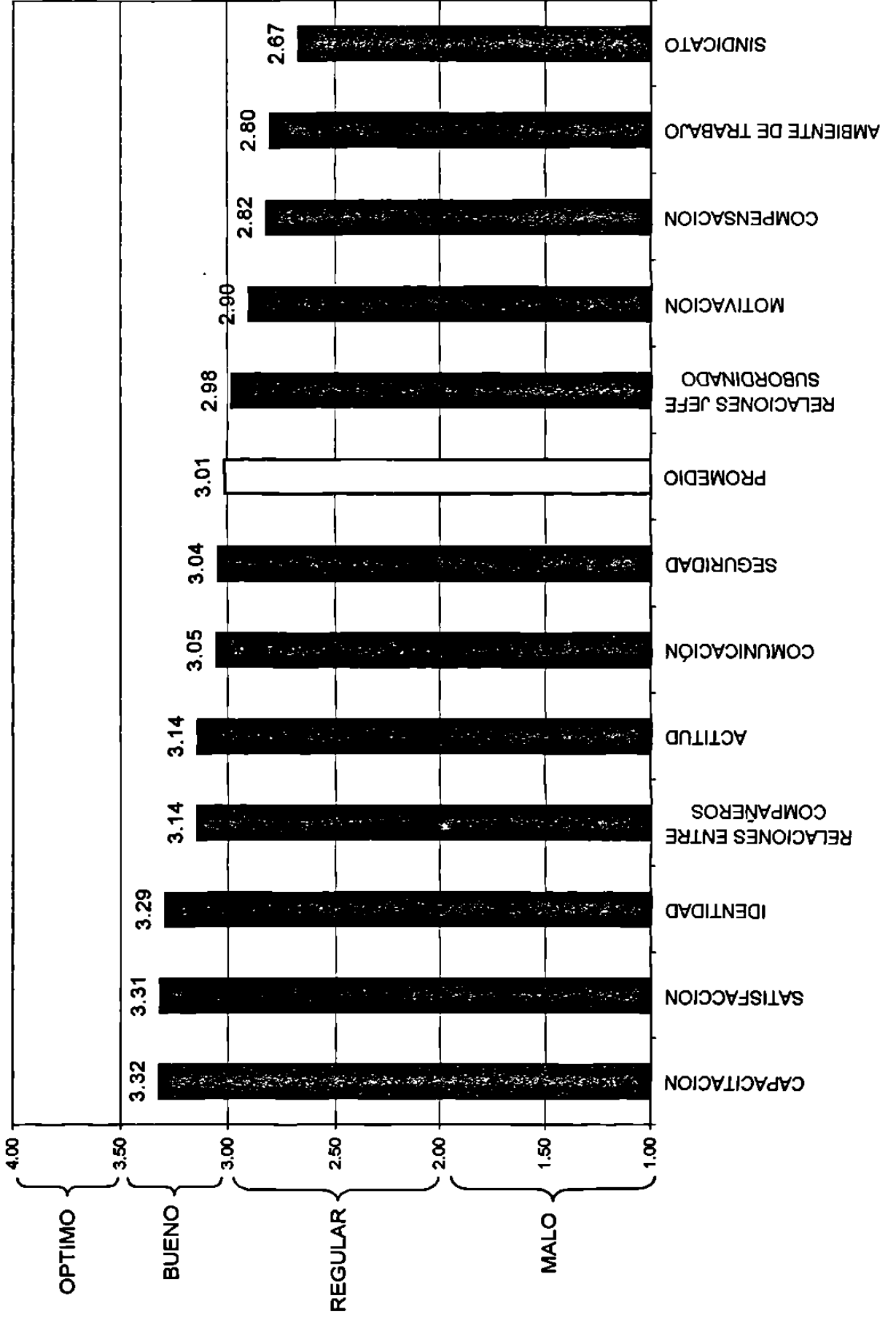
CAPACITACION



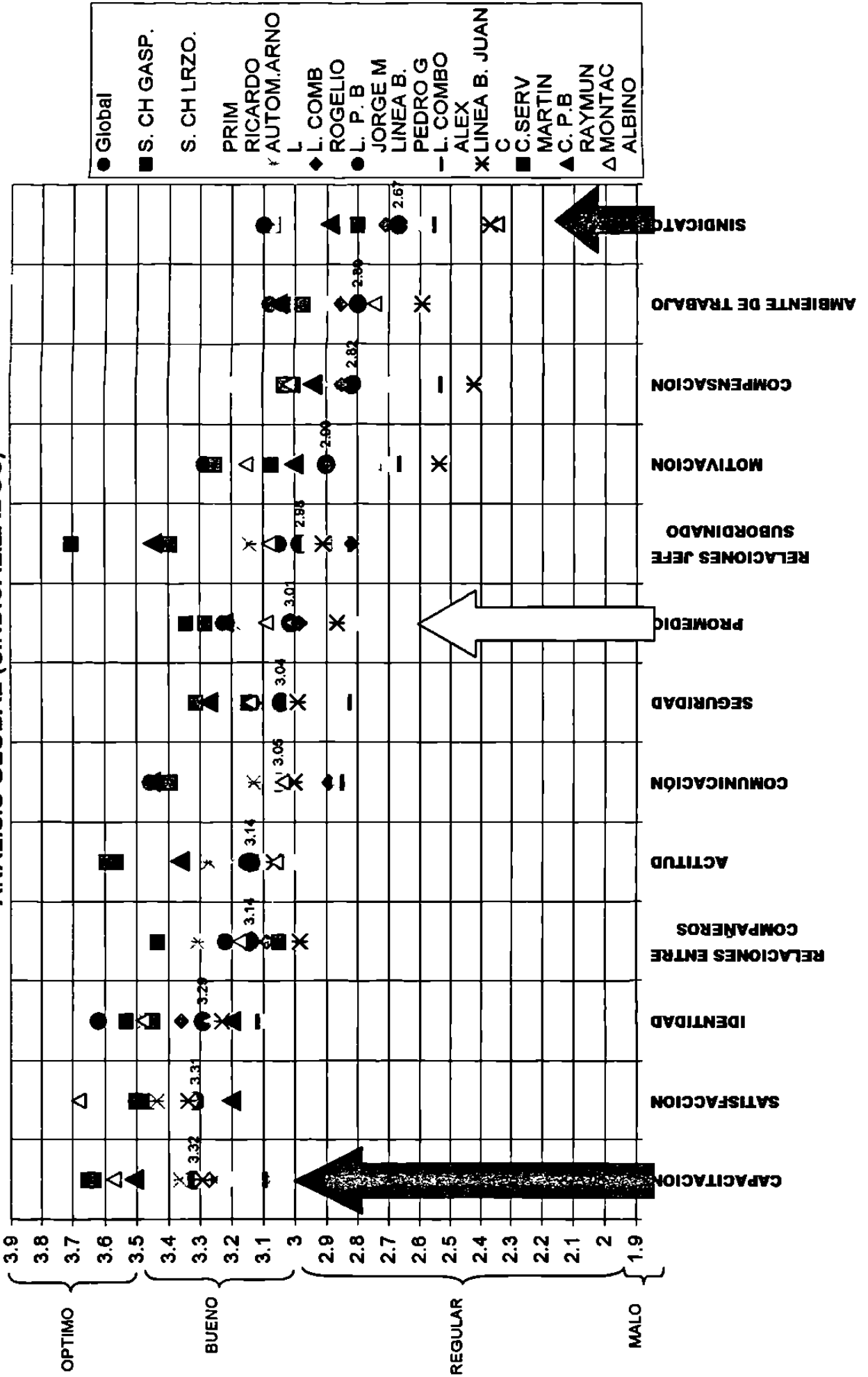
- Global
- Calidad
- Finanzas
- Manufactura
- × Materiales
- ◆ Compras
- RH
- Embarques
- Producción
- ✕ Mantenimiento
- Insp. de Calidad
- ▲ Staff

GRAFICAS SINDICALIZADOS

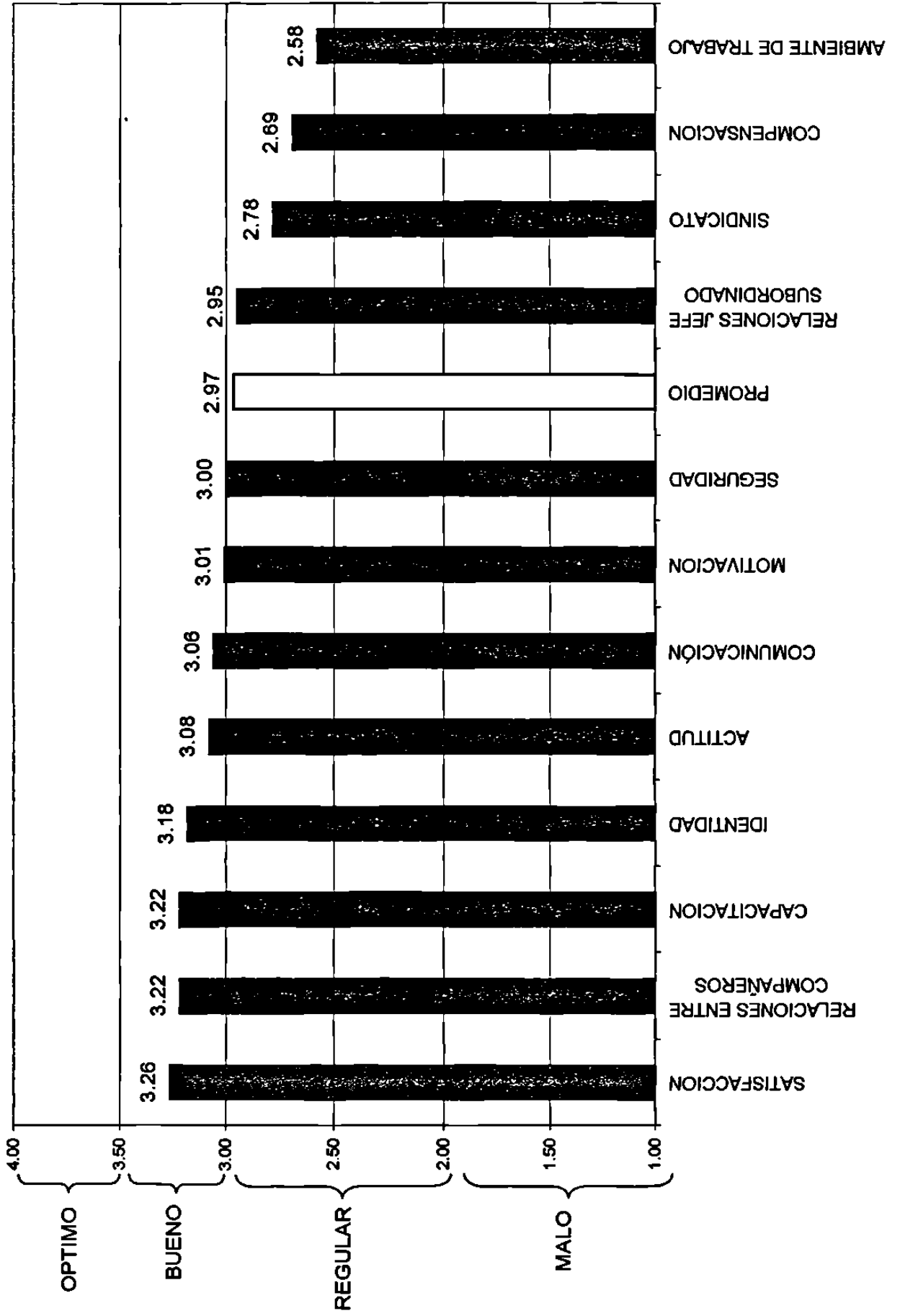
GLOBAL SINDICALIZADOS



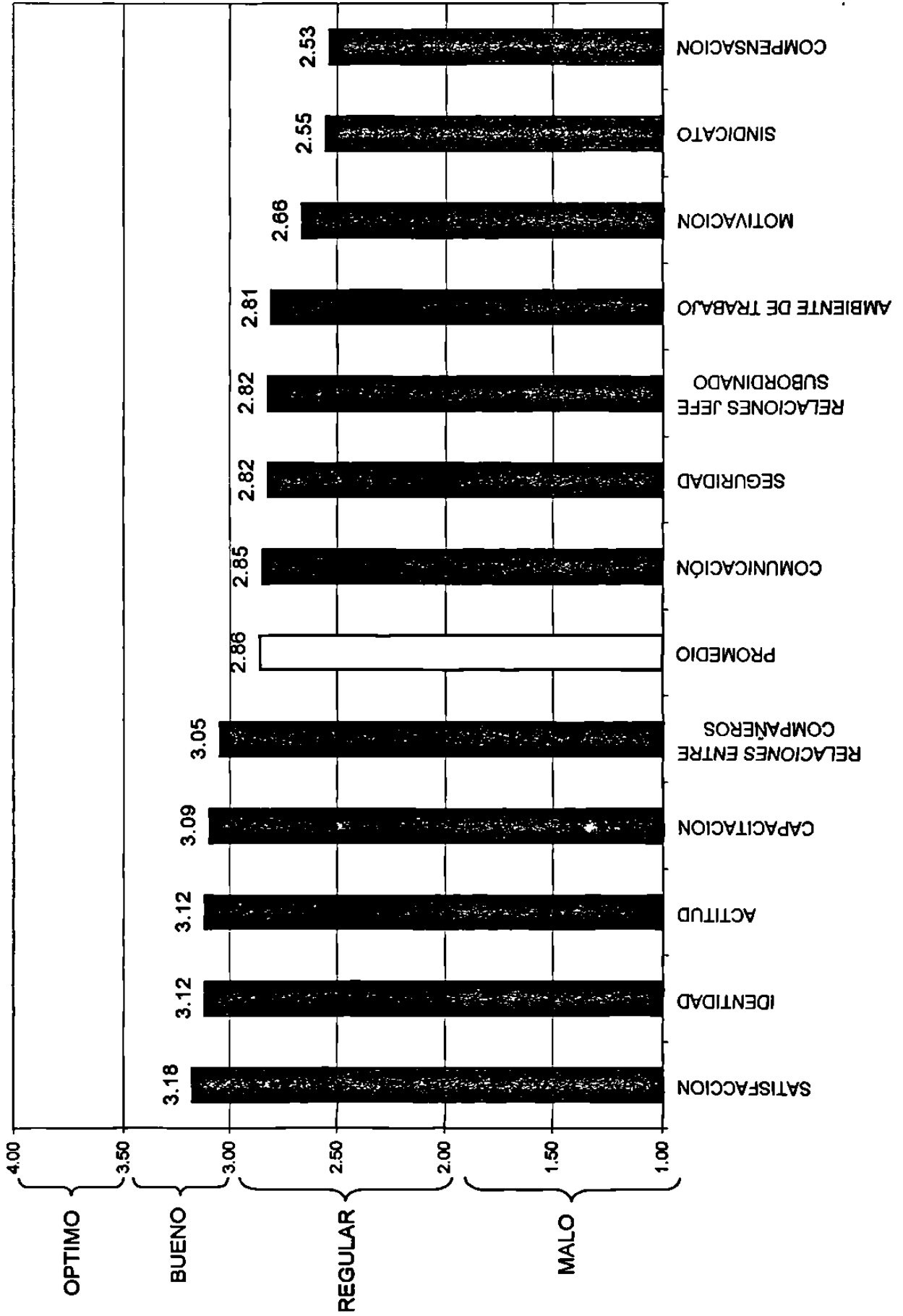
ANALISIS GLOBAL (SINDICALIZADOS)



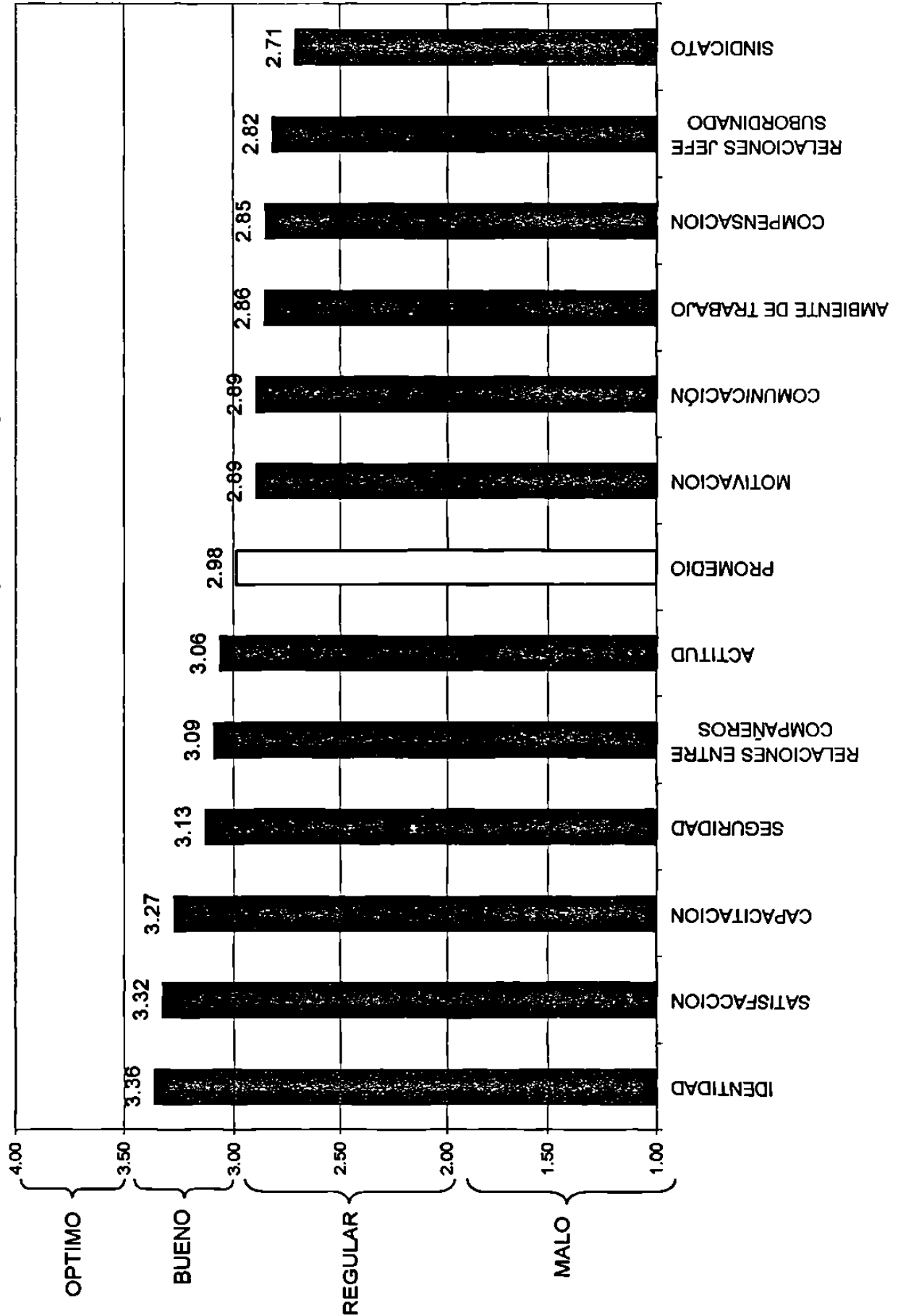
AREAS PRIMARIAS (RICARDO)



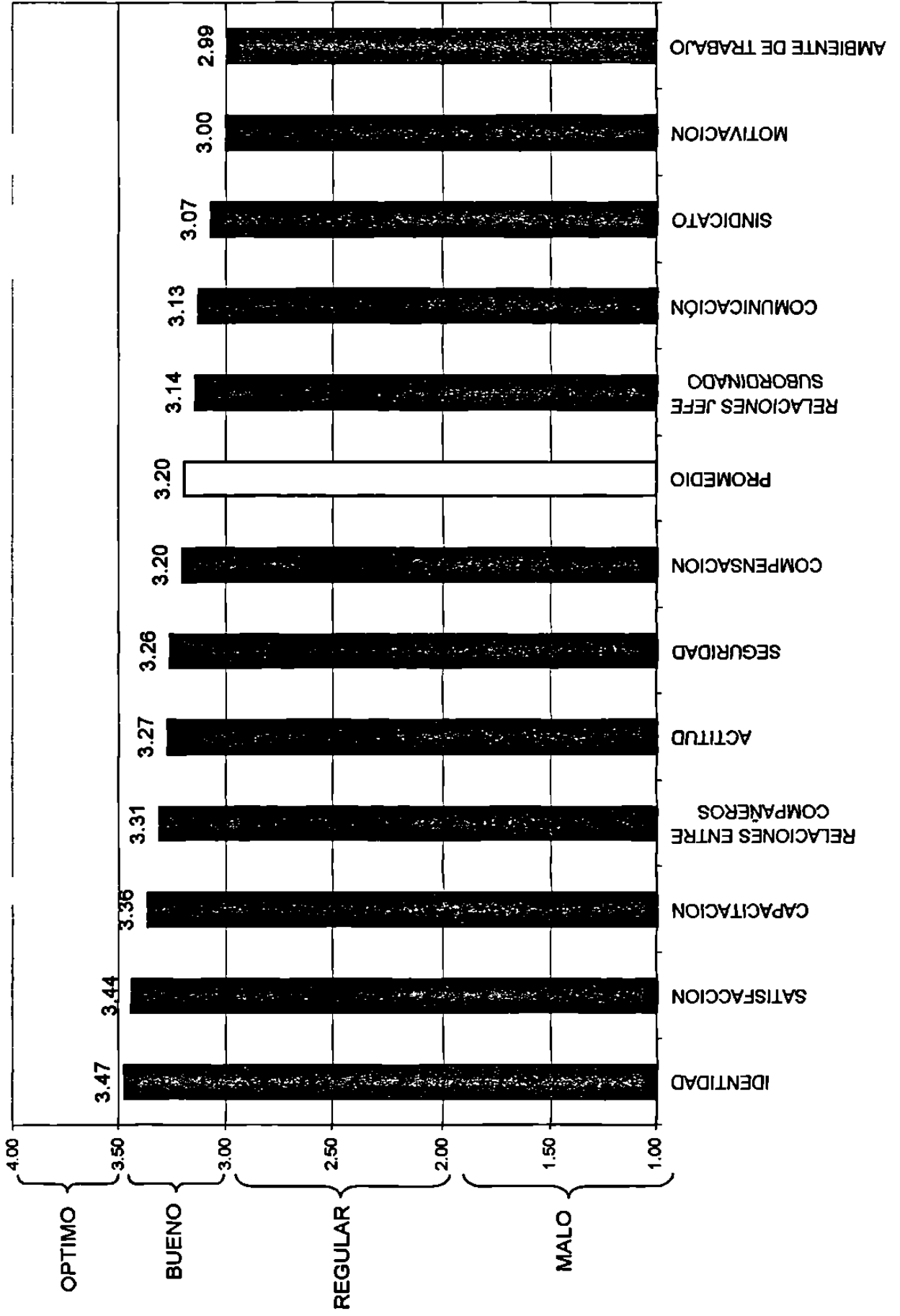
LINEA COMBO (ALEX)



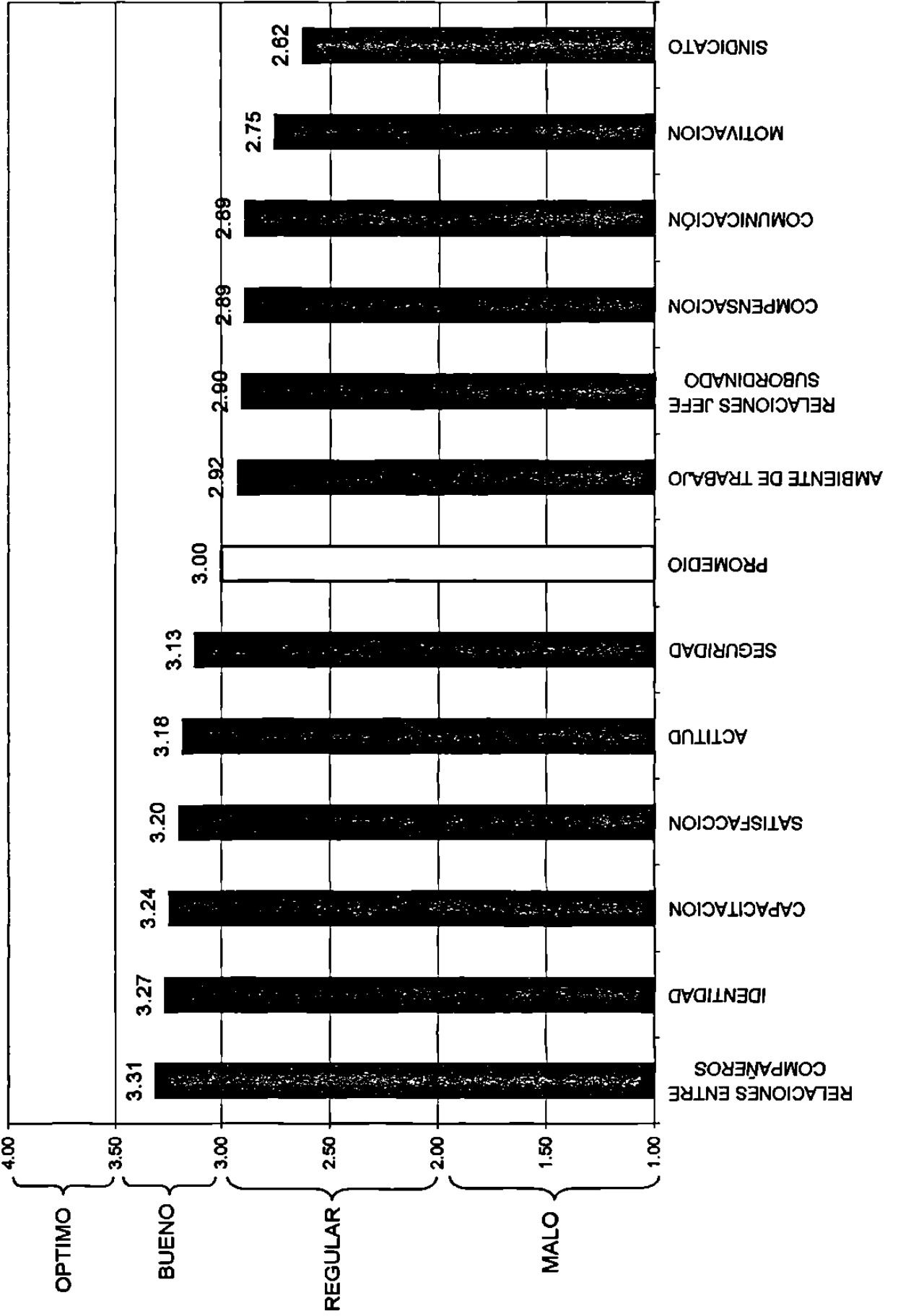
CELDA COMBO (ROGELIO)



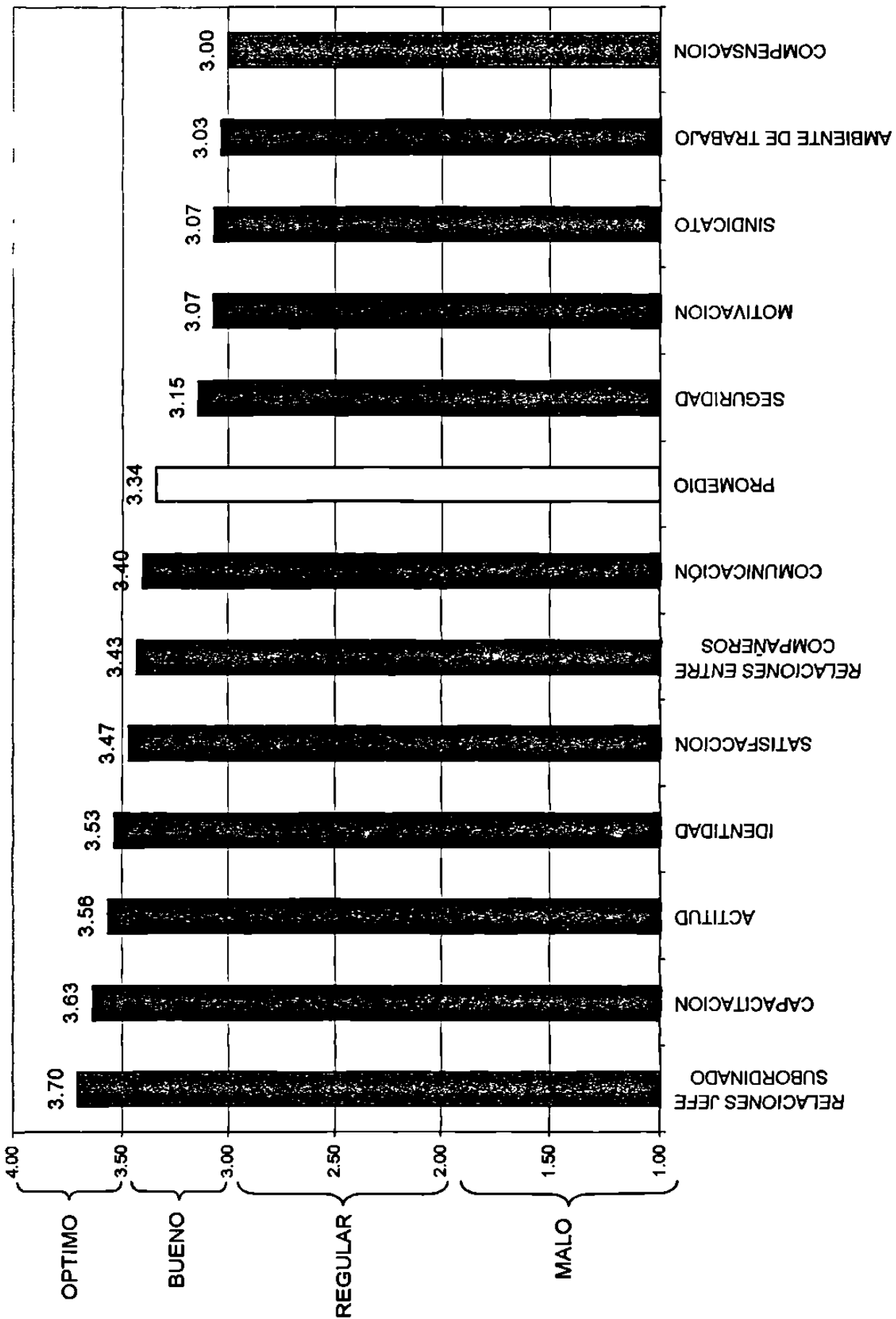
CELDA SEMIAUTOMATICA (ARNOLDO)



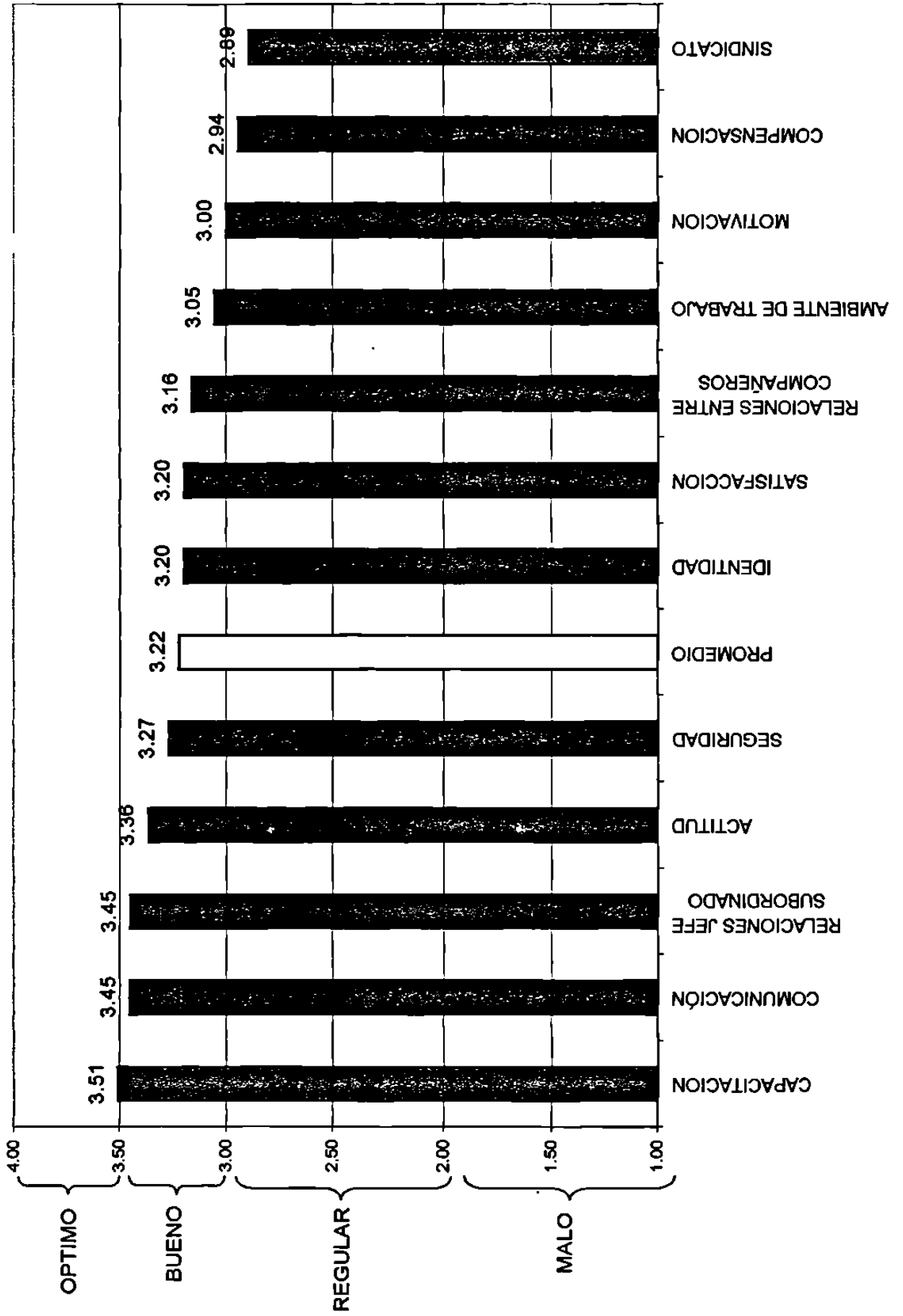
SERV. CHAM. (LORENZO)



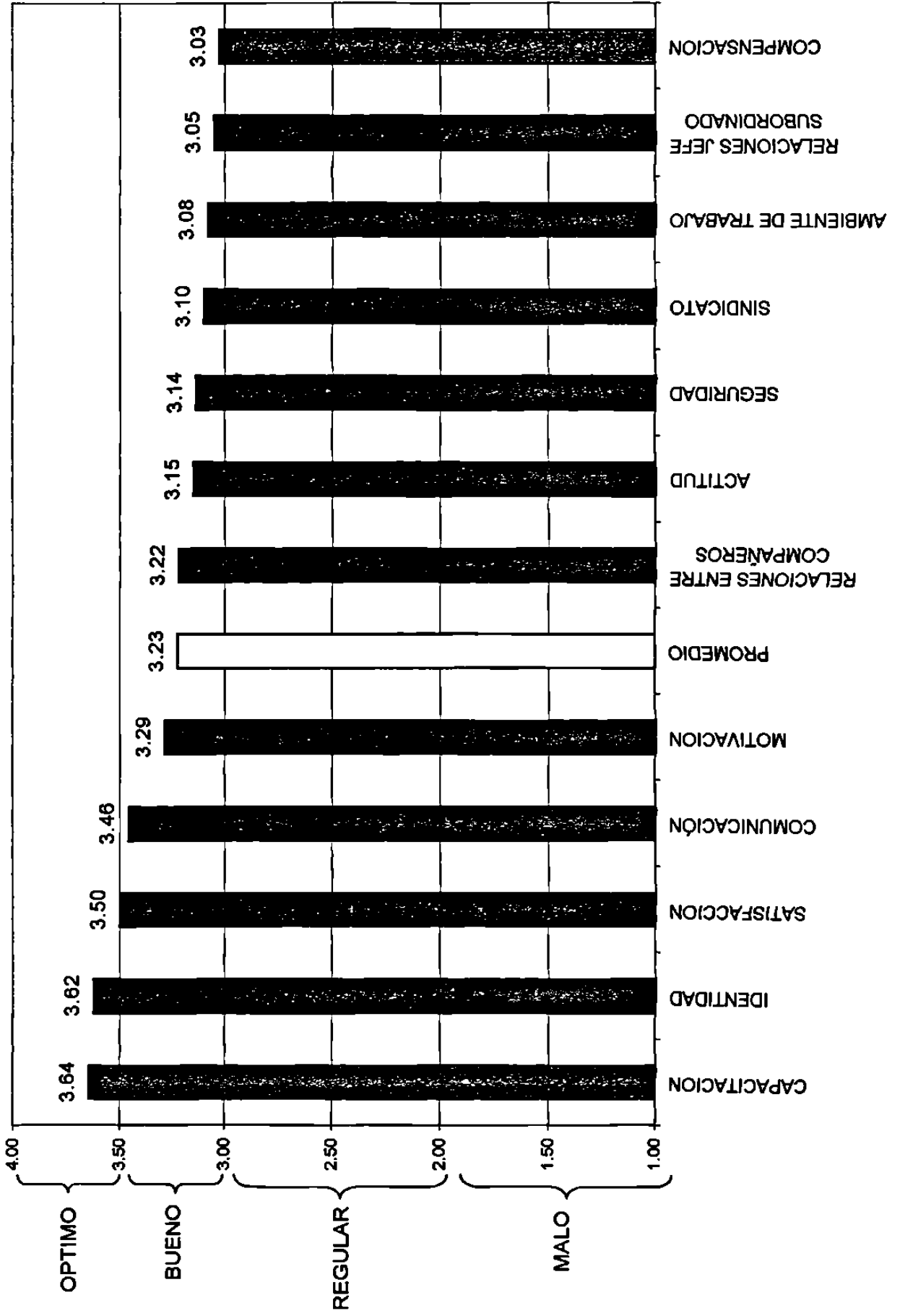
SERV. CHAM. (GASPAR)



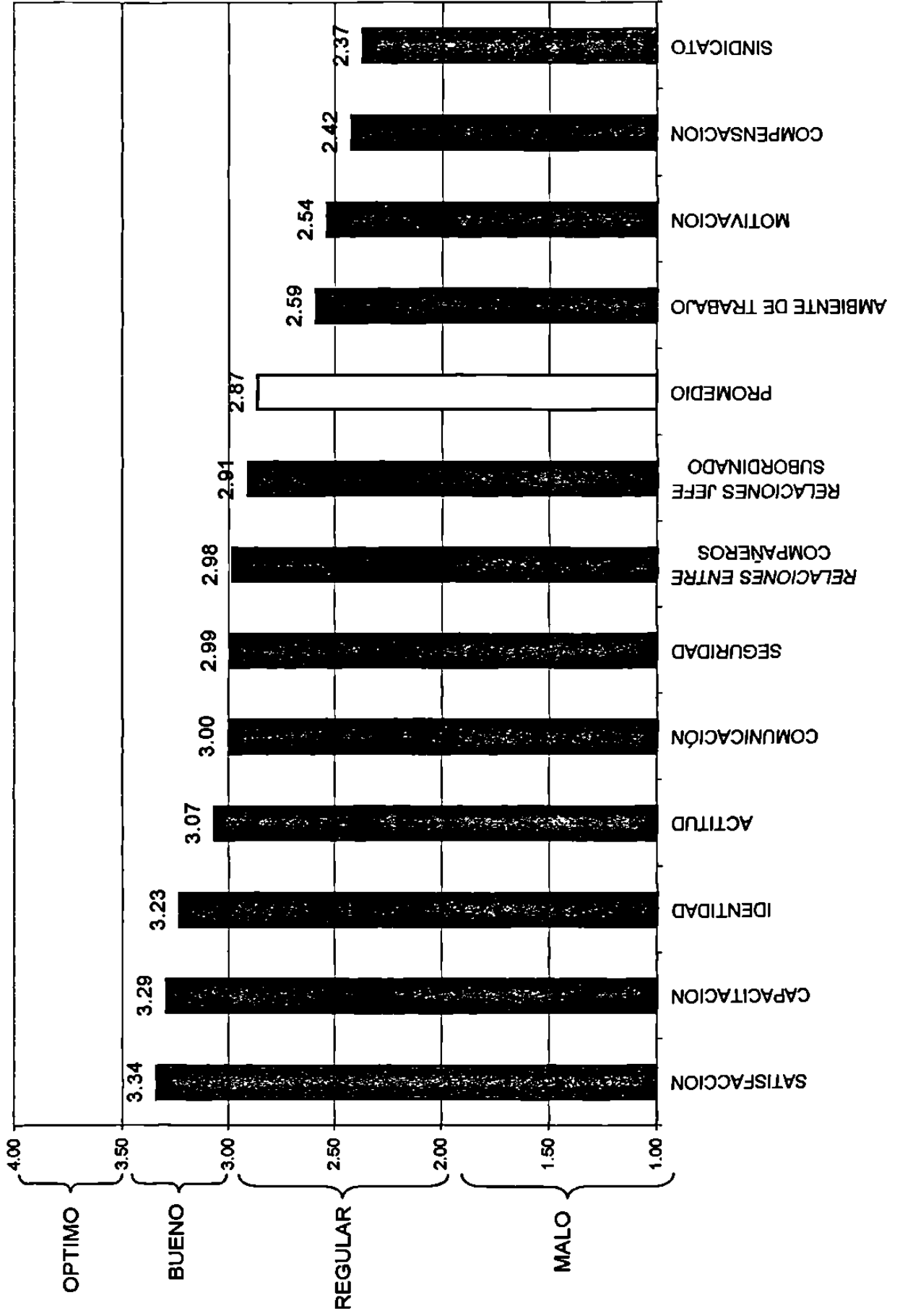
P.B. (RAYMUNDO)



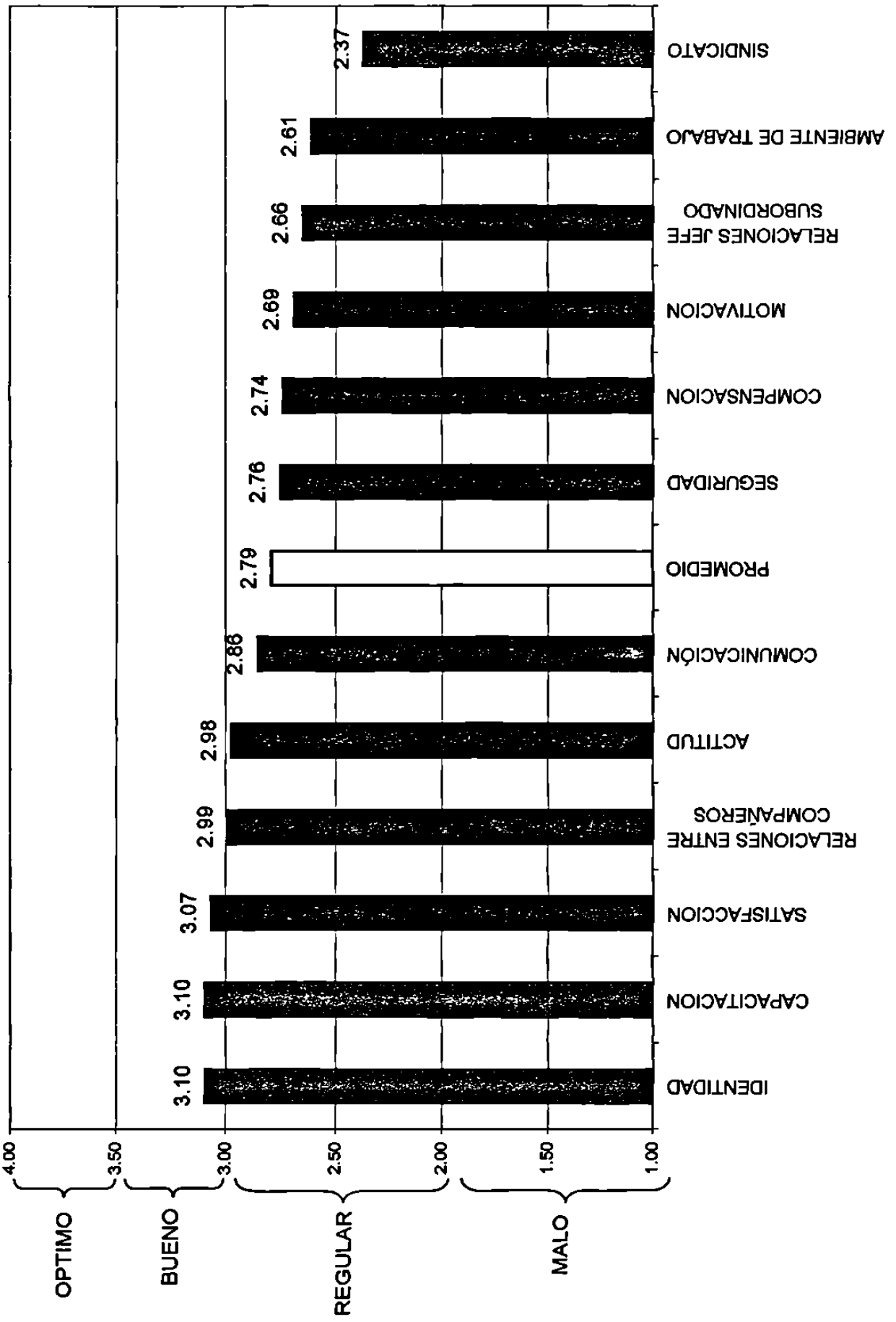
LINEA P.B. (JORGE)



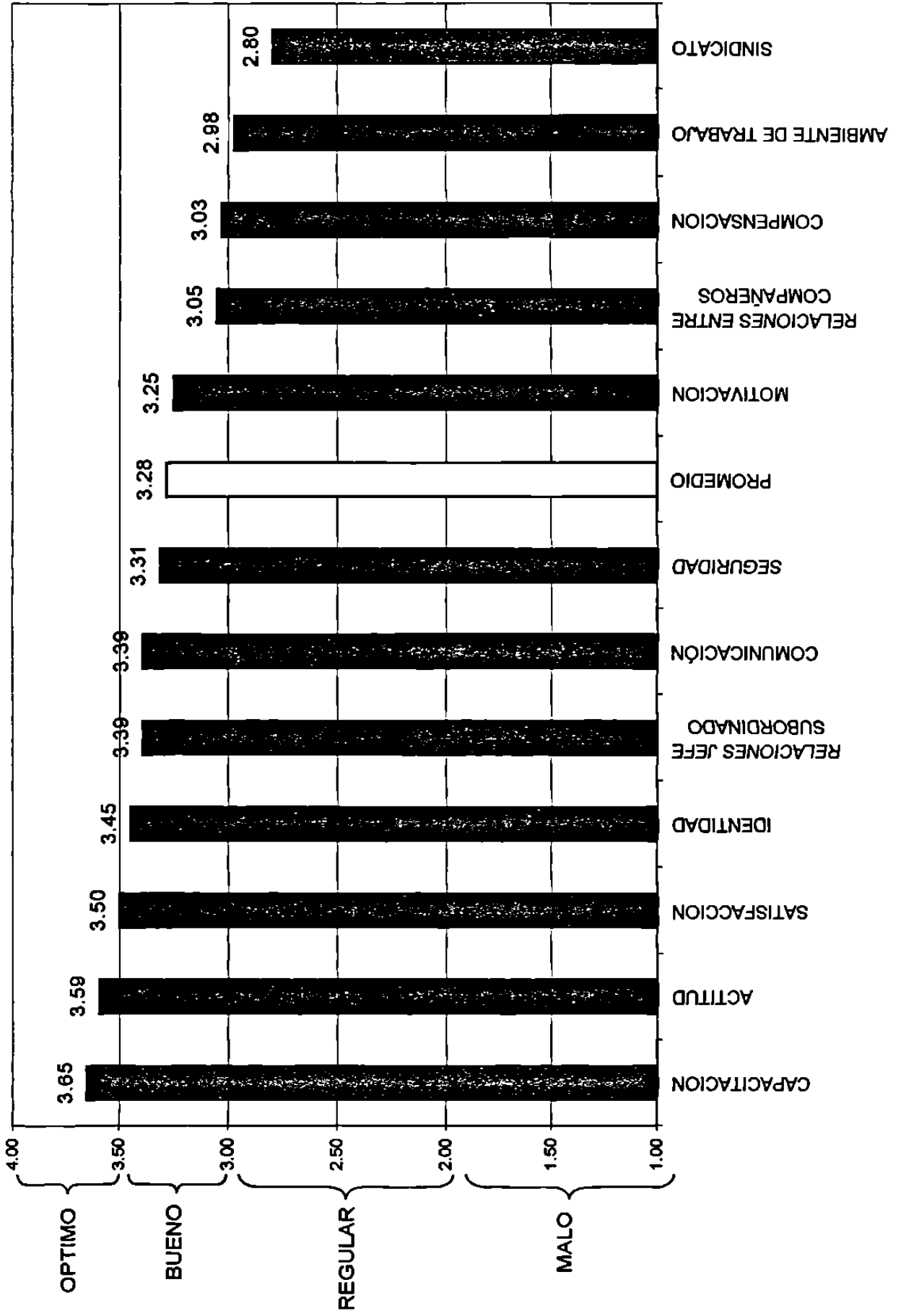
LINEA B (CARLOS)



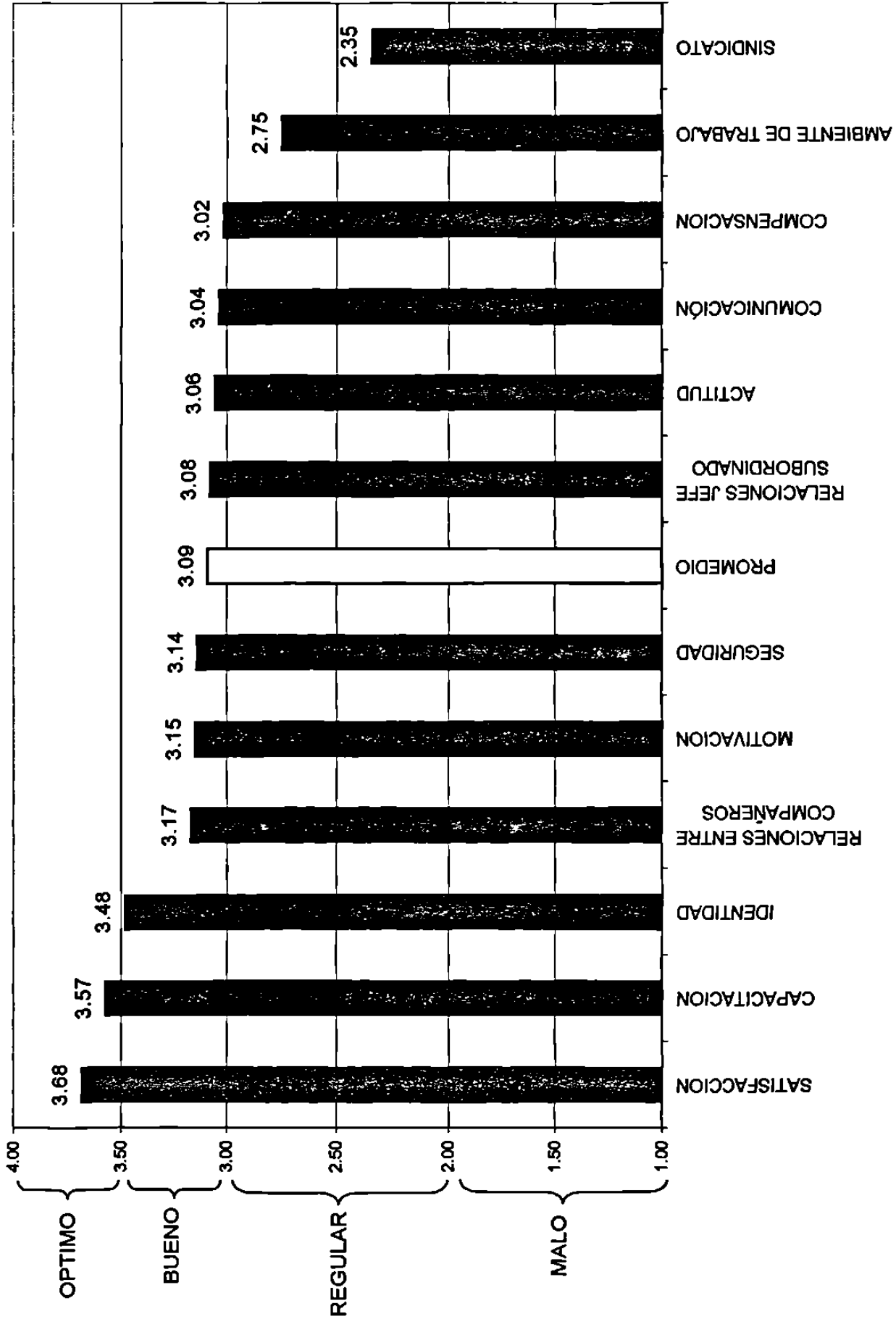
LINEA B (PEDRO)

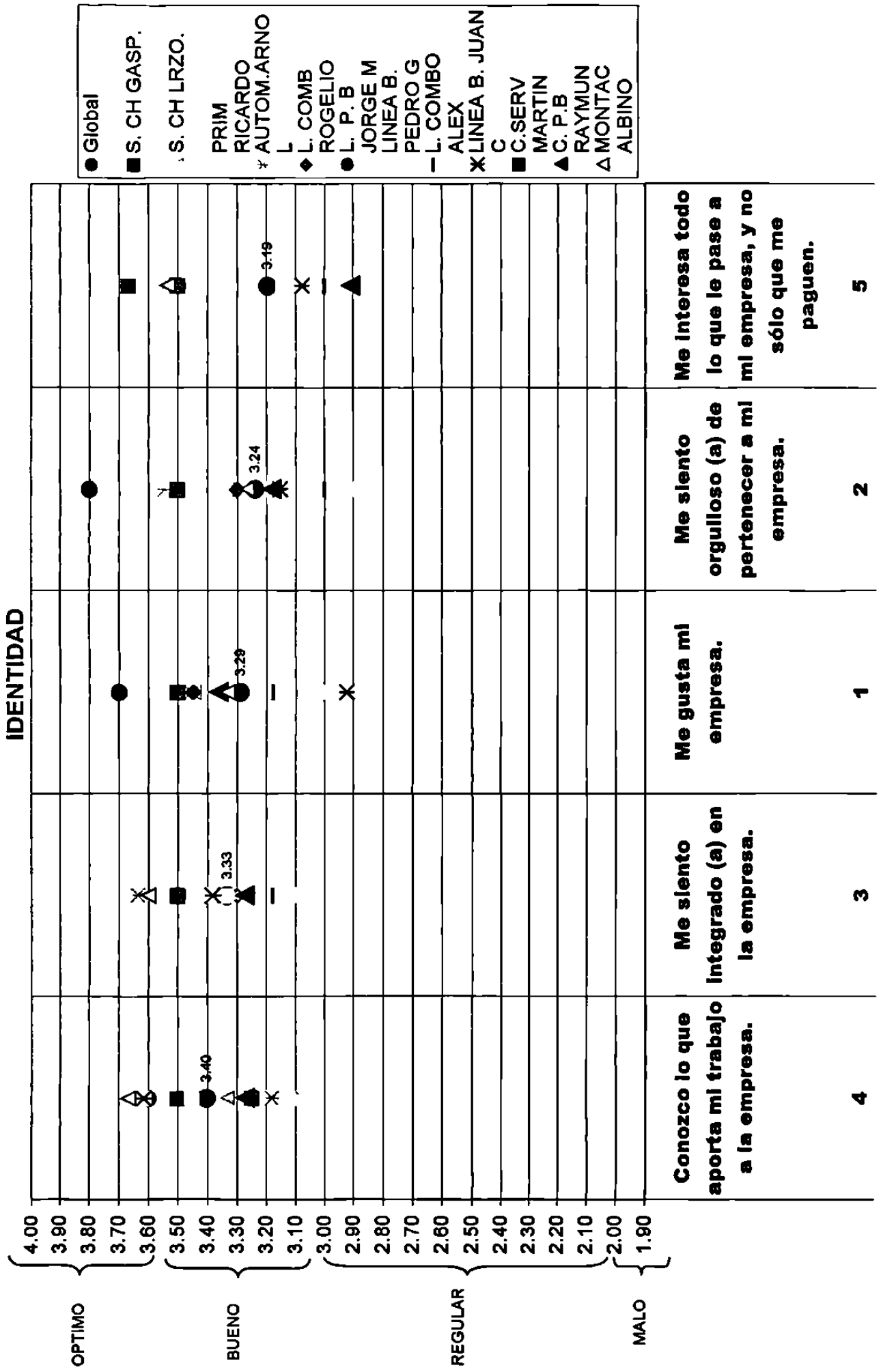


CELDA DE SERVICIO (MARTIN)

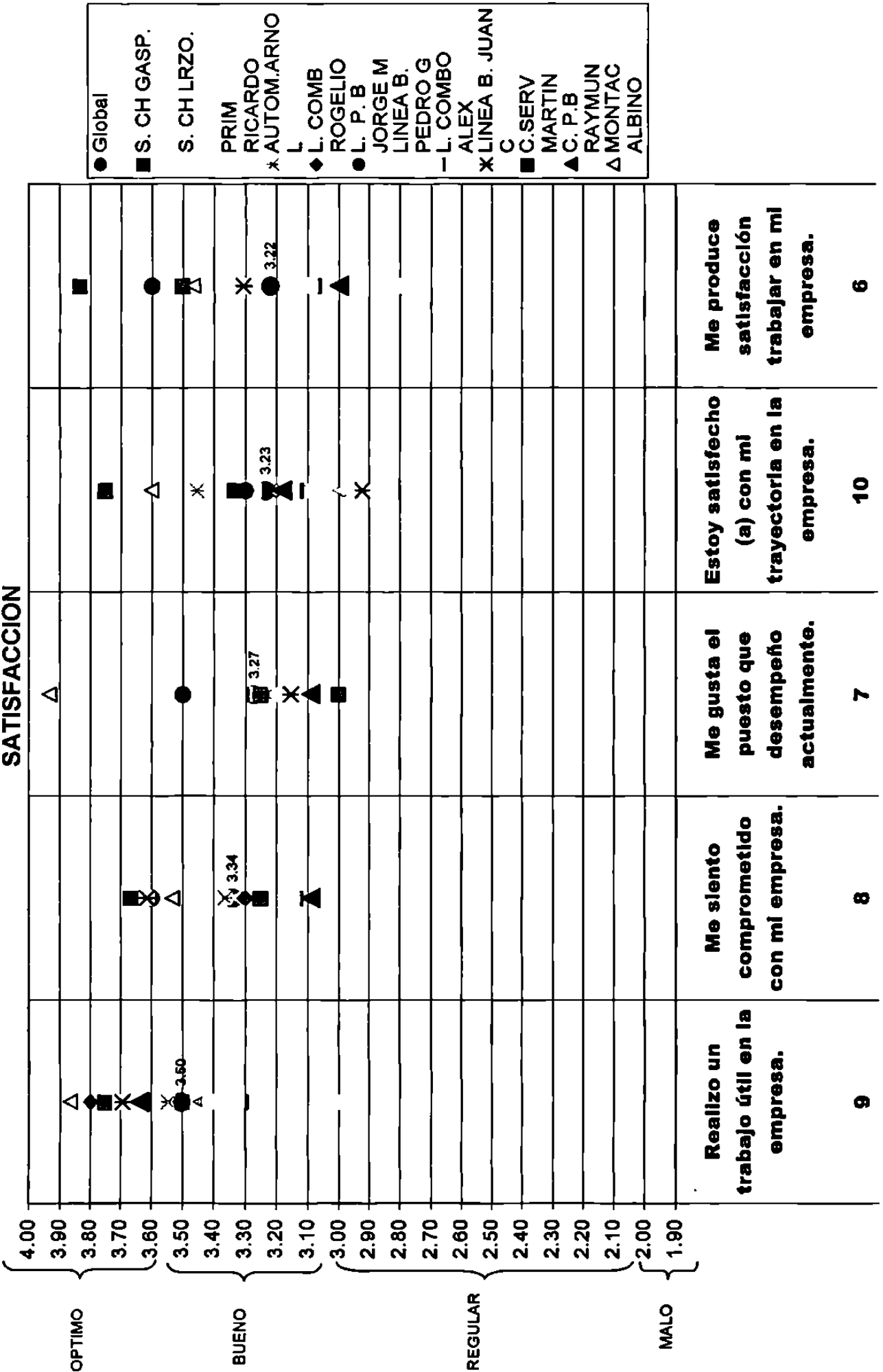


MONTACARGUISTAS (ALBINO)





SATISFACCION



OPTIMO

BUENO

REGULAR

MALO

4.00
3.90
3.80
3.70
3.60
3.50
3.40
3.30
3.20
3.10
3.00
2.90
2.80
2.70
2.60
2.50
2.40
2.30
2.20
2.10
2.00
1.90

Realizo un trabajo útil en la empresa.

Me siento comprometido con mi empresa.

Me gusta el puesto que desempeño actualmente.

Estoy satisfecho (a) con mi trayectoria en la empresa.

Me produce satisfacción al trabajar en mi empresa.

9

8

7

10

6

SEGURIDAD

Calificación	21	26	28	23	22	24	27	25
4.00	■	■	■					
3.90	●	●						
3.80	▲	▲		▲				
3.70	▲	▲						
3.60	●	●	◆	●	●			
3.50	■	■	■	■	■			
3.40	■	■	■	■	■			
3.30	■	■	■	■	■			
3.20	■	■	■	■	■			
3.10	■	■	■	■	■			
3.00	■	■	■	■	■			
2.90	■	■	■	■	■			
2.80	■	■	■	■	■			
2.70	■	■	■	■	■			
2.60	■	■	■	■	■			
2.50	■	■	■	■	■			
2.40	■	■	■	■	■			
2.30	■	■	■	■	■			
2.20	■	■	■	■	■			
2.10	■	■	■	■	■			
2.00	■	■	■	■	■			
1.90	■	■	■	■	■			
	La empresa me proporciona el equipo de seguridad necesario (lentes, zapatos, guantes, tapones, cinturón, etc.) cuando permanezco dentro de la planta.	Conozco las rutas de evacuación de la planta, en caso de emergencia.	Se que hacer y como actuar en casos de siniestro.	Los jefes y supervisores están comprometidos con la seguridad e higiene.	En la empresa las condiciones de trabajo son higiénicas y seguras.	El servicio médico que se ofrece en la empresa es de calidad.	Considero que la mayoría de mis compañeros aplican 5's en su área de trabajo.	En general, la planta se mantiene limpia y ordenada.
	21	26	28	23	22	24	27	25

OPTIMO

BUENO

REGULAR

MALO

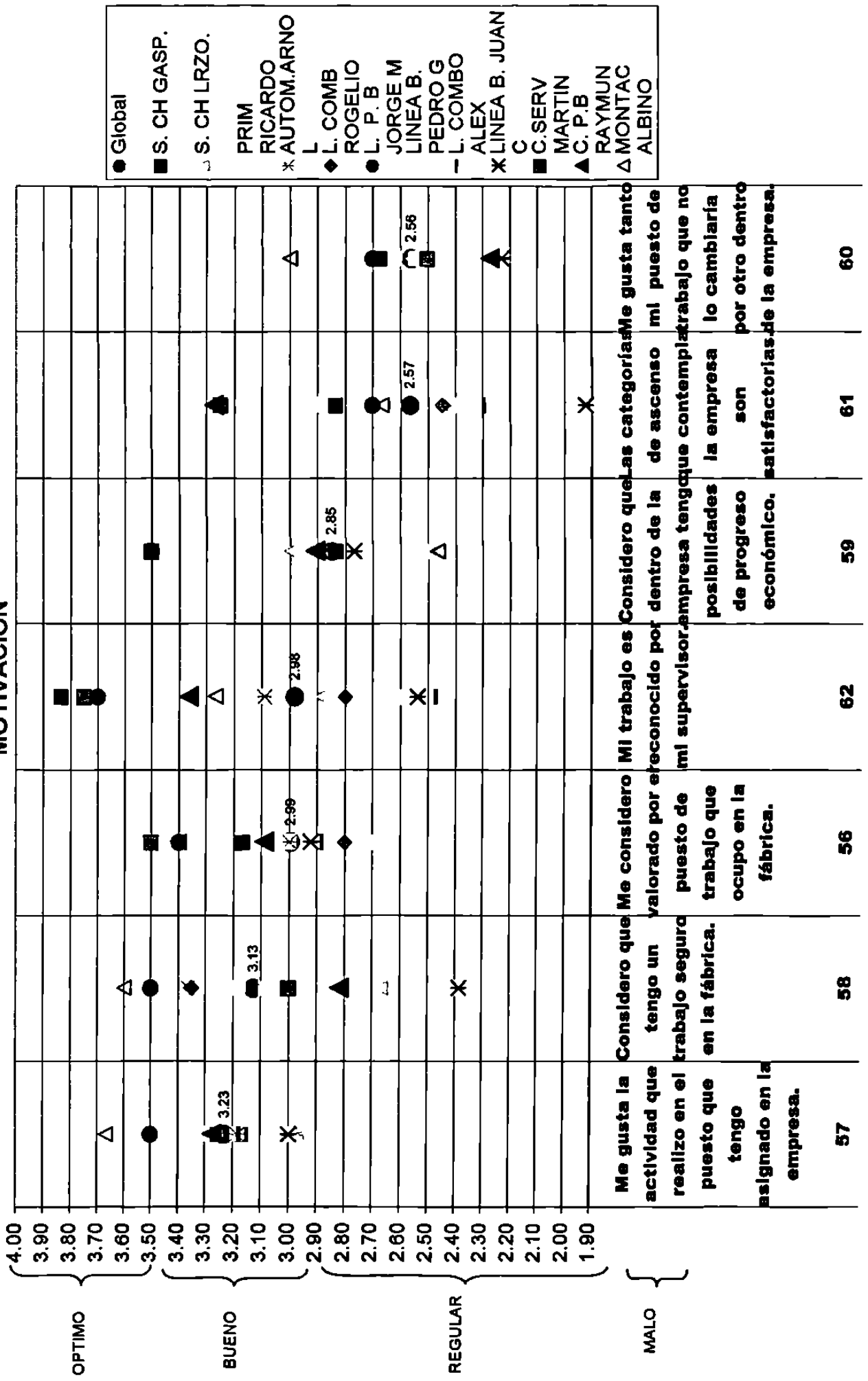
- Global
- S. CH GASP.
- S. CH LRZO.
- PRIM
- RICARDO
- x AUTOM.ARN
- OL
- ◆ L. COMB
- ROGELIO
- L. P. B
- JORGE M
- LINEA B.
- PEDRO G
- L. COMBO
- ALEX
- x LINEA B.
- JUAN C
- C.SERV
- MARTIN
- ▲ C. P. B
- RAYMUN
- △ MONTAC

RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS

	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.	Recibo ayuda de mis compañeros cuando la necesito.	Considero que tengo amigos entre mis compañeros de trabajo.	En general, considero que las relaciones entre compañeros son amistosas y sin discusiones.	Si dejase esta fábrica para ir a otra, lo sentiría por mis compañeros.
4.00					
3.90					
3.80				■	
3.70	△				
3.60	■				
3.50	◆ 3.53 ■	■	△ 3.21 ■	●	
3.40	■	◆		●	
3.30	✕	△ 3.28 ■		△	
3.20			● 3.21 △		
3.10			△	● 3.12 ◆	
3.00		■	◆	■	
2.90					■
2.80					
2.70					
2.60					▲ 2.57 ✕
2.50					✕
2.40					
2.30					■
2.20					●
2.10					
2.00					
1.90					
	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.	Recibo ayuda de mis compañeros cuando la necesito.	Considero que tengo amigos entre mis compañeros de trabajo.	En general, considero que las relaciones entre compañeros son amistosas y sin discusiones.	Si dejase esta fábrica para ir a otra, lo sentiría por mis compañeros.
	37	38	39	40	41

- Global
- S. CH GASP.
- △ S. CH LRZO.
- PRIM RICARDO AUTOM. ARNO L
- ◆ L. COMB ROGELIO
- L. P. B JORGE M
- LINEA B. PEDRO G
- L. COMBO ALEX
- ✕ LINEA B. JUAN C
- C. SERV MARTIN
- ▲ C. P. B RAYMUN
- △ MONTAC ALBINO

MOTIVACIÓN



- Global
- S. CH GASP.
- ▲ S. CH LRZO.
- PRIM
- RICARDO
- * AUTOM. ARNO
- L
- ◆ L. COMB
- ROGELIO
- L. P. B
- JORGE M
- LINEA B.
- PEDRO G
- L. COMBO
- ALEX
- * LINEA B. JUAN
- C
- C. SERV
- MARTIN
- ▲ C. P. B
- RAYMUN
- △ MONTAC
- ALBINO

Me gusta la actividad que realizo en el puesto que tengo asignado en la empresa.

Considero que tengo un trabajo seguro en la fábrica.

Me considero valorado por el puesto de trabajo que ocupo en la fábrica.

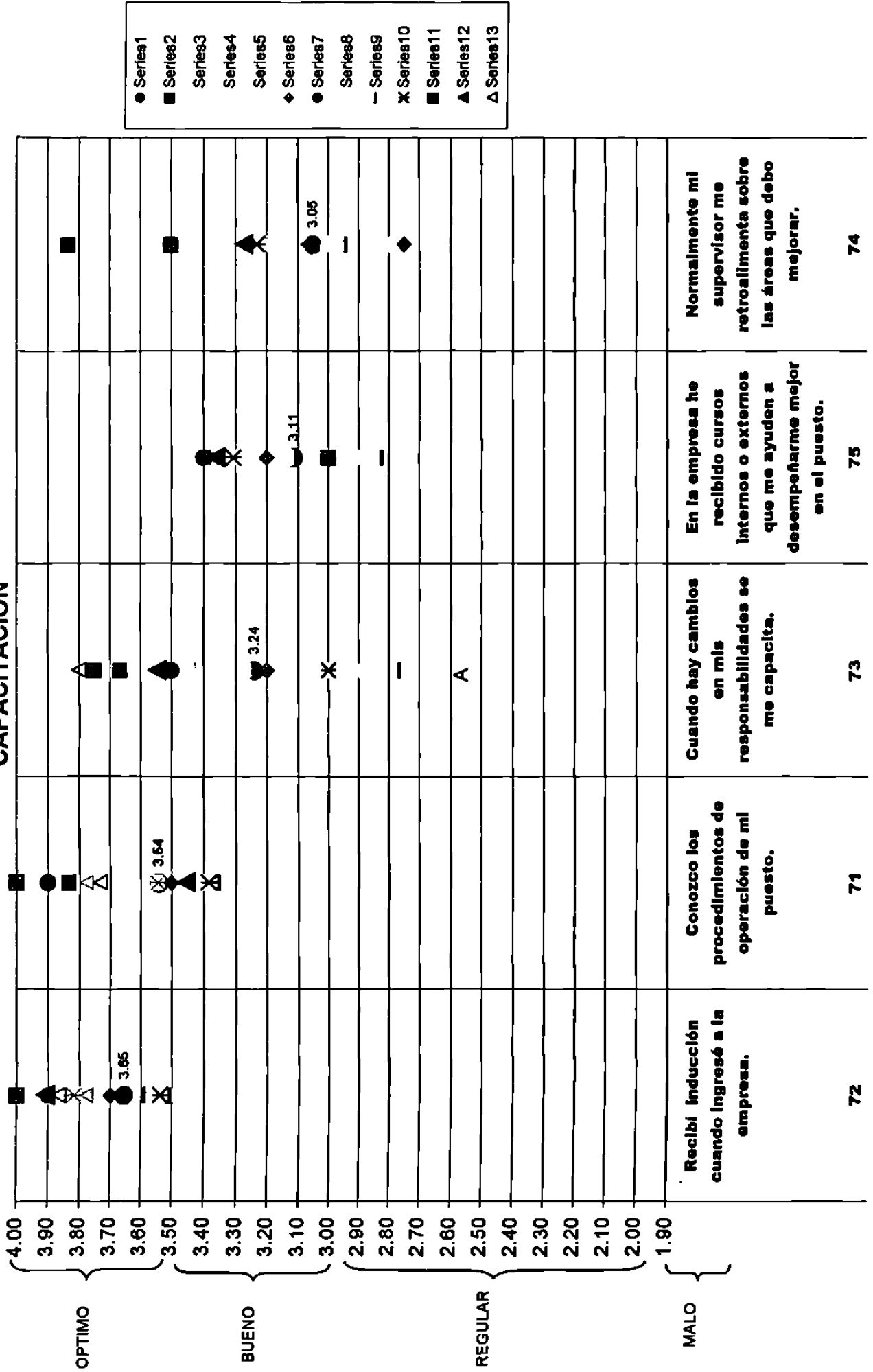
Mi trabajo es reconocido por mi supervisor.

Considero que la empresa tiene posibilidades de progreso económico.

Las categorías de ascenso contempladas en la empresa son satisfactorias.

Me gusta tanto el puesto de trabajo que ocupo como el que podría haber en otra empresa.

CAPACITACION



- Series1
- Series2
- Series3
- Series4
- Series5
- ◆ Series6
- Series7
- Series8
- Series9
- ✕ Series10
- Series11
- ▲ Series12
- △ Series13

OPTIMO

BUENO

REGULAR

MALO

72

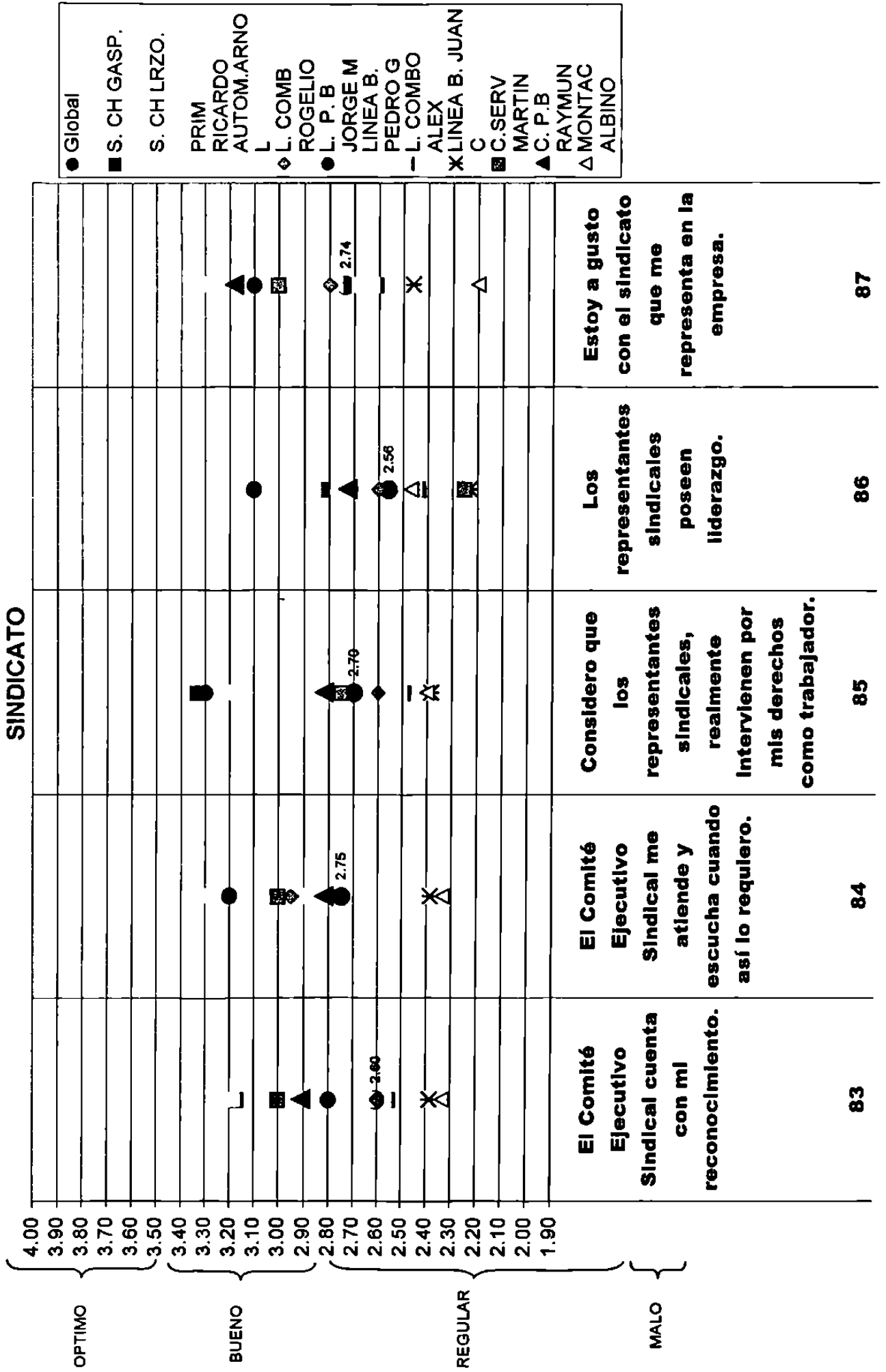
71

73

75

74

SINDICATO



ANEXO C
ACCIONES DE
MEJORA

CLIMA LABORAL

Compromiso de Mejora 2005

Departamento: FINANZAS

LUIS TRUJILLO

Junio 2005

FACTOR		COMPROMISO DE MEJORA			RESP. ACCIONES ESPECIFICAS		Indicador	Fecha cumplimiento
XI	COMUNICACIÓN	Es más común que me entere de asuntos importantes de la empresa por medio de comunicados oficiales o por mis jefes, que a través de la prensa o compañeros de trabajo.	2.20	LT	Reuniones quincenales con el departamento para información general de la empresa, objetivos y metas del departamento.	Minutas	Mayo 2006	
IV.	SEGURIDAD	Considero que la mayoría de mis compañeros aplican 5' s en su área de trabajo.	1.80	LT	Establecer un día de limpieza general en nuestras áreas y realización de auditorias.	Evaluaciones	Diciembre 2005	

CLIMA LABORAL

Compromiso de Mejora 2005

Departamento: Mantenimiento Abel E. De La Torre Esquivel 20/06/2005

FACTOR		COMPROMISO DE MEJORA	RESP	ACCIONES ESPECIFICAS	Indicador	Fecha cumplimiento
X	CAPACITACION	Cuando hay cambios en mis responsabilidades se me capacita.	AT.	IDENTIFICAR LAS AREAS DE OPORTUNIDAD DEL PERSONAL, PARA	FORMATO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	DICIEMBRE DEL 2005
		En la empresa he recibido cursos internos o externos que me ayuden a desempeñarme mejor en el puesto.				
IV	SEGURIDAD	Considero que la mayoría de mis compañeros aplican 5 'S en su area de trabajo	AT.	DESARROLLAR UN PROGRAMA INTERNO PARA EL SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA DE 5'S	FORMATO DE AUDITORIAS INTERNAS DE 5'S	JUNIO 30 DEL 2005

CLIMA LABORAL

Compromiso de Mejora 2005

AREA: SERVICE CHAMBER _____ JUNIO DE 2005
 SUPERV. JULIO GASPAR _____

FACTOR	COMPROMISO DE MEJORA	RESP.	ACCIONES ESPECIFICAS	Indicador	Fecha cumplimiento	
SEGURIDAD	Considero que la mayoría de mis compañeros aplican 5 's en su área de trabajo.	2.83	J.G.	REALIZAR ROL DE TURNOS PARA LA REALIZACION Y CUMPLIMIENTO DE 5 'S DIARIAMENTE.	ROL DE TURNOS SEMANAL Y CHECK LIST DIARIO	JULIO DE 2005 A ABRIL DE 2006

CLIMA LABORAL

Compromiso de Mejora 2005

AREA: SEMIAUTOMATICA

SUPERV. ARNOLDO ESPARZA

18 JUNIO 2005

FACTOR	COMPROMISO DE MEJORA	RESP.	ACCIONES ESPECIFICAS	Indicador	Fecha cumplimiento
RELACION JEFE-SUBORDINADO	MI SUPERVISOR ME EXIGE DEMASIADO	2.73 A.E	REUNIONES CADA 40 DIAS PARA INFORMAR SOBRE TIEMPOS DE OPERACIONES METAS Y ESTANDARES QUE HAY QUE CUMPLIR .. TAMBIEN SE HABLARIA DE LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL QUE TODOS CONTRIBUYAMOS CON LAS 5S. SE LE DARIA SEGUIMIENTO A ESTO APLICANDO AUDITORIAS INTERNAS POR AREA.	LISTADOS DE ASISTENCIA Y CHECK LIST DE LIMPIEZA O 5S	DIC 05

APENDICE

MIERCOLES

12 de Mayo 2005	
Horario	Grupo
9:00 a 9:40	Silvia Lara Manuel Romero Carmen Rodríguez Rossy Rodríguez Juan Usbaldo Rodríguez Maricruz Rodriguez Albino Leal
9:40 a 10:20	Leopoldo Cavazos Abel de la Torre Martha Dávila Norma Treviño
10:20 a 11:00	Elizabeth Moreno Eunica Villarreal Ernesto García Susan Rodríguez Fernando Cerda Javier Mendez
11:00 a 11:40	Raúl García Elizabeth Delgado Tony Espino Rosalva Rivas
11:40 a 12:20	Mario Garcés José Villarreal Gerardo Espinoza Trinidad Ruiz Claudia de La Cruz Eliud Castillo Raul Rodriguez
13:40 a 14:20	Pedro González Julio Gaspar Rogelio Cantú Raymundo Tienda
14:30 a 15:10	Ricardo Ramos Martín Paz Jorge Martínez
15:10 a 15:50	Juan Carlos Hernández Arnoldo Esparza Lorenzo del Angel Alejandro Garza Jaime Sifuentes Heidy Ramírez
15:50 a 16:30	Nacy Chapa Angel Rocha Fidencio Esparza Maribel Serrano Oscar González Elena Silva Teodoro Zamora Heriberto Ruiz David Flores
16:30 a 17:30	Rommy Garza Luis Trujillo Berenice Baez Sergio Lopez Doris Chairez Guadalupe Garcia Enrique Lopez Nancy Rodriguez



