



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

**“DIAGNOSTICO EMPRESARIAL
CRISTAMADERICROMO S.A. DE C.V.”
(INVESTIGACIÓN ORGANIZACIONAL)**

707603

TRABAJO RECEPCIONAL

SEMINARIO DE AREAS SUSTANTIVAS DE TRABAJO SOCIAL
PLANEACION Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL

P R E S E N T A N:
MAGDALENA GARCIA MARTINEZ
CARMEN OROZCO DIAZ
JUAN MANUEL SANTIAGO GUZMÁN

DIRECTOR LIC. JESÚS FLORES ROBLEDO





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a mi papá, Manuel Gilberto Santiago González, por darme el coraje para enfrentar los retos, por compartir la ilusión del sueño que hoy se hace realidad, sin dejar atrás el reconocimiento a su apoyo moral y económico que me ha brindado durante mi existencia. Gracias gordo

A mi mamá, Socorro Guzmán Quijada, por ser el estanque de donde emana la motivación, el entusiasmo, la alegría y el ánimo para mis momentos de cansancio y desesperación. Gracias mami por ser mi más grande admiradora.

A mis hermanos

A Mary, por su apoyo moral y colaboración

A Lucky, por su alegría y su magnificencia

Y en especial a Gil, por su apoyo incondicionado para impulsarme en esta contienda. Por las tertulias nocturnas que duraban hasta que el sueño nos vencía, y por compartir su visión histórica.

A mi abuelito, Juan Guzmán Zurita, por sus palabras de entusiasmo y por el hecho de pensar siempre en la inteligencia de sus nietos. Gracias Cuatitlanquis.

A Juan Luis Flores Torres, por ser mi amigo y brindarme su apoyo hasta las últimas. Gracias compadre por enseñarme que uno de los valores más grandes del ser humano es la amistad y el amor al prójimo.

A Panchito, a Angei, a Sara y a Enrique, por su amistad, durante y después de la carrera. Gracias muchachos porque con ustedes aprendí a trabajar en equipo.

A Esperanza Rivero, por alentarme para alcanzar mis metas

Y aunque hoy no están a mi lado.

A Trinidad, por recordarme que hay que ser ambicioso en la vida

A Leticia, porque con ella inicié este sueño.

A Consuelo, por comprenderme y brindarme su calidez humana

En especial a la Sra. Isabel Gutiérrez, por resaltar siempre mi capacidad para realizar las cosas, así mismo por su bondad y cariño que me dio

Por otro lado agradezco

*A Magdalena García, por su tolerancia y buena voluntad para realizar este trabajo
Gracias por tu compañerismo y amistad.*

*A Carmen Orozco, por las discusiones enriquecedoras y por recordarme que hay que ser
más tolerantes y tener apertura a las ideas de los demás*

*Al Lic. Jesús Flores Robledo, por compartir sus conocimientos y experiencias en cada
asesoría.*

*A todas las personas que conviven y comparten tiempo y espacio conmigo y que aquí
faltaron por mencionarse*

In memoriam

*a Gertudis Quijada Santos, gracias por tu amor abuelita Te alcanzare en el
cielo para cantarte una canción.*

JUAN MANUEL.

AGRADECIMIENTOS

A Cuauhtemoc: Te dedico esta investigación con todo mi amor y agradecimiento, por el apoyo moral, comprensión y amor que me has brindado durante mi formación profesional. Deseo de todo corazón que mi triunfo profesional lo sientas como tuyo y lo visualices como una meta que hemos alcanzado juntos por nosotros y nuestros hijos. Te amo.

A mis padres, por su apoyo incondicional, empeño, dedicación, cuidado y esmero que pusieron en mi educación. Gracias por sus consejos, palabras de aliento y por ser mis padres. Fueron el apoyo fundamental para alcanzar una de mis más ambiciosas metas. Los quiero mucho, saben que cuentan conmigo.

A mis abuelos y tías, por todo el apoyo que me brindaron, fueron un soporte básico para encontrar el camino que me llevará a alcanzar mis metas.

A mis hermanos, Gloria, Edith, Javier y muy especialmente a Edgar; a mis sobrinos, Fernando, Jesús, Gabriela, Paola, Julieta, Luis, Ernesto, Rubén, Cristina, Ricardo, Adrián, Iván y Carlos y a mis amigos Nora y Alonso, como una muestra de que cada individuo forja su camino y destino, logrando alcanzar sus más ambiciosas metas en la vida por más difíciles que estas parezcan.

A la Lic. Elizabeth Martínez, por tu tiempo, dedicación y conocimientos transmitidos. De ti aprendí la importancia y responsabilidad de ser un Trabajador Social. Nunca olvidaré cada uno de tus consejos. Mil gracias por ser mi amiga.

A Liliána, Manuel y Carmen, de ustedes aprendí el difícil pero enriquecedor estilo de trabajar en equipo.

Al Lic. Jesús Flores. Por su tiempo y conocimientos transmitidos. Gracias.

A TODOS USTEDES, GRACIAS POR EXISTIR, LOS QUIERO MUCHO.

MAGDA.

*"El que quiere hacer algo
Encontrará un medio;
El que no,
Encontrará una excusa."*

STEPHEN DOLLEY

INDICE

Tema	Pág.
I.- Presentación	3
II.- Antecedentes de la organización.....	5
III.- Justificación de la Investigación	8
IV.- Actividad económica de la empresa.....	10
V.- Estructura Jerárquica de la empresa.....	11
VI.- Métodos, técnicas y herramientas utilizadas en el diagnóstico.....	12
VII.- Procedimiento de la aplicación.....	13
VIII.- Factores situacionales presentados.....	16
IX.- Resultados del análisis e interpretación de la información.....	18
IX.1 Cuadro comparativo del FODA.....	18
IX.2 Análisis e interpretación del FODA.....	19
IX.3 Análisis e interpretación del Autodiagnóstico Empresarial.....	21
XI.- Propuesta de intervención.....	32
XII.- Conclusiones.....	34
XIII.- Anexo I.....	40
Anexo II.....	43
Anexo III.....	43
Anexo IV.....	54
XIV.- Bibliografía.....	55

PRESENTACIÓN

Hoy se visualizan cambios y transformaciones políticas y socioeconómicas en el mundo, éstos se presentan en cualquier ámbito cotidiano del hombre, llámese: hogar, trabajo, educación, religión, recreación, deporte, etcétera.; para intervenir en dichos cambios tenemos que dejar atrás todos aquellos paradigmas, que sin darnos cuenta, en muchas ocasiones, son barreras que impiden superarnos. Sin duda, aquella persona que no se atreva a rebasar sus paradigmas, no trascenderá en su ir y venir por la vida.

Para enfrentarse a esto, el Licenciado en Trabajo Social, utiliza como una forma de actualizar sus conocimientos cursos, diplomados, maestrías y doctorados. La formación teórico-metodológica obtenido durante el Diplomado de Planeación y Administración de Recursos Humanos, conjugada con la formación académica de la Licenciatura en Trabajo Social, permute romper con viejas ideas y ampliar nuevas áreas de intervención, mismas que dejan explorar, describir y analizar de manera integral las situaciones o problemáticas en el contacto directo con las empresas, sin perder la esencia del Trabajo Social.

El presente trabajo expone el diagnóstico que se llevó a cabo en la empresa *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.*, con giro en el ensamblado de muebles, con la finalidad de identificar los indicadores de problemáticas que impiden su crecimiento o desarrollo.

Durante la ejecución del diagnóstico se recurrió a la historia de la empresa para conocer sus inicios y el cómo se ha venido desarrollando al paso de los años, con el fin de entender y explicar su momento actual. Además, se emplearon métodos, técnicas e instrumentos (la observación, el FODA, la entrevista y el cuestionario) como medios de obtención de información, indispensable en el análisis de la problemática existente, a través del cual, surgirán las propuestas de intervención para solucionarlo. El análisis se gráfica para su fácil comprensión, resaltando lo más sobresaliente.

El diagnóstico permitió evaluar las situaciones de la empresa e identificar y calificar las problemáticas de acuerdo a los indicadores detectados; así como plantear propuestas de intervención que contribuyan a alcanzar un crecimiento y desarrollo de está.

Esperamos que el diagnóstico empresarial sirva como un parteaguas de la profesión de Trabajo Social, para desvanecer la vieja creencia de que el Trabajador Social sólo interviene en las áreas de salud y asistencia social. Para lograr esto es necesario adquirir nuevos conocimientos que nos permitan la intervención en otras áreas, esto no quiere decir que debemos dejar atrás nuestra formación profesional, sino simplemente enriquecerla aun más para lograr un trabajo interdisciplinario en cualquier área laboral.

ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.*, ubicada en la 1era cerrada del Castillo, colonia El Castillo, Tecámac, México, se fundó en Julio de 1987. El nombre se formó con la combinación de las palabras cristal, madera y cromadora.

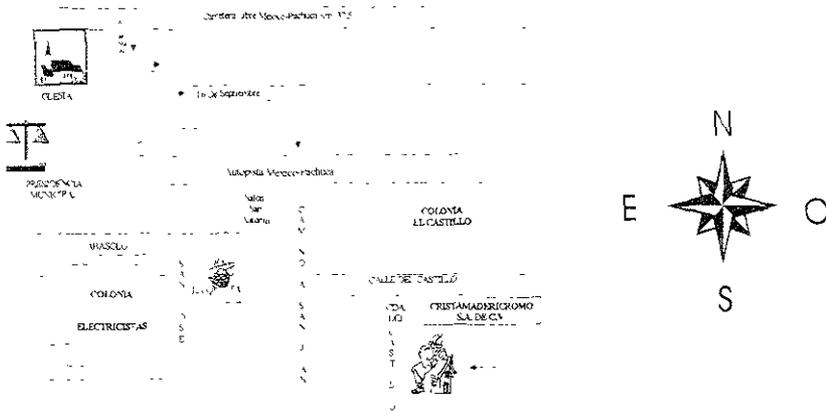


Fig 1 Mapa de ubicación de la empresa *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.*, en Tecámac, Estado de México

La idea de la creación de la empresa inicia cuando el señor Ernesto Pedrosa Gómez, quien se dedica a la realización de naves industriales, converso con sus hijos, Alejandro y Alberto, sobre la idea de poner su propio negocio de doblado y armado de muebles, en un terreno ubicado en el municipio de Tecámac, con el fin de hacerse de un patrimonio para ellos y sus familias, dejando de depender de un trabajo que muchas ocasiones era inseguro. Con la ayuda de sus hijos, amigos y de sus jefes, de origen Judío, lograron levantar una nave industrial que fue habilitada con la maquinaria y herramienta necesaria para la elaboración de comedores, mesas de centro y jugueteros.

En los inicios de la empresa, los hermanos Pedrosa Acosta, se encargaban de soldar las piezas de los diferentes muebles y del tapizado de los respaldos y asientos de las sillas; su mamá, la señora Fernanda Acosta, los apoyó con el pulido del vidrio y las cubiertas de madera; sus hermanas, Beatriz y Alma Delia,

se dedicaban al retoque de comedores, así como a otras tareas relacionadas con el proceso de elaboración de los diferentes productos.

Al paso de los años el negocio creció, se contrató personal hasta llegar a una nómina de 47 obreros. De esta manera se aligeró la carga de trabajo, se aumentó la producción y se abarcó un mercado más amplio. Con el propósito de disminuir gastos, y tener a tiempo los tubos cromados, instalaron una Galvanoplastia, es decir, una cromadora de uso interno, así las piezas dobladas las cromaban y estaban listas para utilizarse lo más pronto posible.

Al encargarse totalmente de la empresa los hermanos Pedrosa Acosta deciden asociarse con otros pequeños empresarios del mismo ramo, creando una Asociación de Galvanoplastia, cuyo objetivo era el logro de una estabilidad empresarial, dándose de alta ante la Secretaría de Ecología del Estado de México. Desafortunadamente el constituirse en una asociación trajo consigo una serie de estudios de impacto ambiental, trámites administrativos y multas hasta por cien mil salarios mínimos, en algunas ocasiones injustificadas, agregando a esto los constantes sobornos por parte de la Secretaria de Ecología.

Con la devaluación de 1994, provocada por el error de diciembre, *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.* sufrió una crisis, volviéndose crónica por los problemas de comunicación entre los hermanos y por la inadecuada administración de la empresa. Esto propició el endeudamiento con sus proveedores, la pérdida del mercado local y el despido de más de la mitad de sus trabajadores. Para salir de esta situación y evitar la quiebra tuvieron que restablecer los canales de comunicación, trabajar con los mismos criterios y vender propiedades personales para finiquitar sus deudas y adquirir liquidez nuevamente. Todo esto ocasionó el cierre de la Cromadora para evitar multas y problemas.

Después del riesgo de quiebra, la empresa empezó a recuperarse, poco a poco, abriendo nuevos mercados para compensar la pérdida de la distribución local de sus productos.

Actualmente *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.* cuenta con una nómina de 25 trabajadores, distribuidos en las áreas de:

- Doblado y Armado de Muebles
- Pintura
- Cortado y Pulido de Vidrio
- Carpintería para el Proceso de Cubiertas
- Cubiertas Terminadas

- Tapicería
- Distribución

El mercado de la distribución de los productos abarca los estados de Veracruz, Querétaro, Michoacán, Oaxaca, Estado de México, por mencionar algunos. Para el traslado de la mercancía disponen de un camión, una camioneta 3 1/2 y una Pik up 3/4.

Dentro del marco legal la empresa tiene los permisos para tirar basura industrial no peligrosa, de uso de suelo, de residuos de agua, célula de empadronamiento, alta en Seguro Social e INFONAVIT.

Empero, a sus 14 años de vida *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.* ha pasado por altas y bajas para sobrevivir y seguir siendo una empresa 100% familiar, teniendo de pilares a los hermanos Alejandro, Alberto y Jesús Pedrosa Acosta, los cuales trabajan arduamente para alcanzar el desarrollo y crecimiento de la empresa.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El reto que nos marca la actualidad en el ámbito empresarial es la competitividad. Estrategias de desarrollo como: Calidad Total, Desarrollo Organizacional, Cambio de actitud, entre otras, indican que una gran cantidad de empresas han adaptado algunas de ellas con el afán de mantenerse vigentes y poder competir con un alto nivel dentro del mercado.

En México un 80% de las empresas que existen son micro, pequeñas o medianas, las cuales en su mayoría carecen de una visión empresarial y se consideran tan sólo como simples negocios, ante tal postura dejan de apoyarse de herramientas que coadyuvarían a elevar su nivel de competitividad. Es el caso de *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.* empresa pequeña que ha fijado su meta en mantenerse como tal, dejando atrás, por el momento, su afán de crecimiento, hasta superar su inestabilidad económica, provocada por las problemáticas financieras y técnicas a las que se han enfrentado.

De acuerdo a la formación del Licenciado en Trabajo Social, que cuenta con elementos que permiten visualizar de manera global las necesidades, demandas y problemáticas que afectan directa e indirectamente a la sociedad en general, y como un compromiso de profesionalización, consideramos necesario realizar un estudio empresarial que arroje aquellos indicadores de problemáticas que intervienen en su desarrollo y crecimiento de la empresa.

La investigación se plantea con base en la teoría de sistemas, la cual nos dice que todo lo que tiene movimiento y energía en este mundo, se integra por una lógica muy simple: para conseguir un resultado se requiere un proceso definido, el cual esta condicionado a una serie de insumos, a su vez, el todo se dinamiza con una retroalimentación y con diferentes variables exógenas; es decir, se toma a la organización como un todo y cada una de sus partes (trabajadores, alta dirección y áreas) son los subsistemas que la hacen funcionar y si uno de estas no estimula a las demás o las demás a ésta surgirán problemas y para resolverlos tenemos que entender la generalidad integral de la empresa.

Ante esto la empresa *CRISTAMADERICROMO*, abrió sus puertas a la intervención del Licenciado en Trabajo Social, quien, a través de un diagnóstico empresarial llevó a cabo un estudio para analizar los factores involucrados en el proceso de crecimiento y desarrollo, con la finalidad de plantear una propuesta

ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA

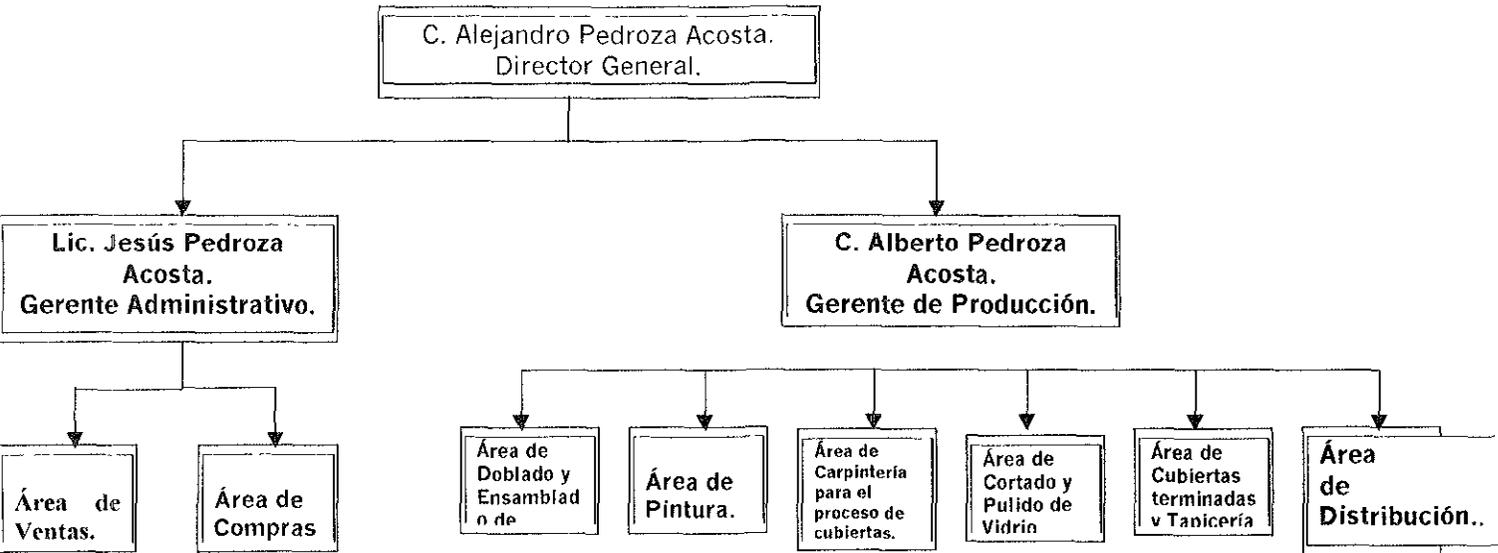
De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), que fue desarrollado para generar estadísticas comparables entre Canadá, México y Estados Unidos, y en un trabajo conjunto de sus dependencias gubernamentales de estadística: Statics Canadá, Economic Classification Policy Commite (en nombre de la oficina de Administración y presupuesto de Estados Unidos) y, por parte de México, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), se clasifica a la empresa *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.* por su actividad económica en el Sector de Industrias Manufactureras. Sector que comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias con el fin de obtener productos nuevos, intermedios o finales; es decir, se ubica en el subsector 336, que es la fabricación de muebles y productos relacionados, los que comprenden unidades económicas dedicadas principalmente a la fabricación y ensamble de muebles y sus partes.

Por otro lado, guiándonos en el criterio que hace referencia al número de empleados, manejado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se clasifica a *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.*, por integrarse de 25 trabajadores, como Pequeña Empresa, ya que el rango de esta clasificación va de 17 a 100 trabajadores. Teniendo como actividad económica el doblado y ensamblado de muebles, como: sillas, mesas, jugueteros, mesas de centro y bases para televisión.

Hay que subrayar que el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) México, es la base sobre las que se generarán, presentarán y difundirán todas las estadísticas económicas del INEGI, propiciando un marco único, consistente y actualizado de la información sobre la actividad económica de las unidades productivas del país.

Cabe mencionar que ambos criterios para identificar la actividad económica de una unidad productiva (empresa) son oficiales y reconocidos.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CRISTAMADERICROMO S.A. DE C.V.



El presente organigrama es una propuesta de estructuración jerárquica que podría darse en la empresa CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.. Se labora por área, de manera general, ya que presenta toda la organización y se gráfica de forma vertical para determinar el nivel jerárquico de la empresa.

MÉTODOS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS DURANTE EL DIAGNÓSTICO

Toda investigación requiere un soporte metodológico, que permita la obtención de la información elemental para llegar al resultado final. Por tal motivo, se utilizaron técnicas y herramientas adecuadas para recabar la información necesaria, demandada por el Diagnóstico Empresarial efectuado en CRISTAMADERICROMO S.A. DE C.V.. A continuación se hacen mención.

Entrevista con la alta dirección.

Tiene como propósito obtener información sobre el desarrollo de la empresa. Se inicia la entrevista con una batería de preguntas, al terminar de contestarlas se concluye con una conversación. Con esto se busca conocer la visión de la alta dirección con relación a las problemáticas de la empresa y su forma de administrarla.

Aplicación del análisis de las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA o DOFA)

El FODA es un método de investigación para identificar elementos y variables que caracterizan a la empresa y por lo tanto la hacen diferente; asimismo nos permite conocer la visión que tienen los trabajadores sobre las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen en la misma.

Diario de Campo

Es una herramienta que nos permute realizar anotaciones de los sucesos más sobresalientes acontecidos durante los recorridos efectuados en la empresa, así como de la investigación. El Diario de Campo coadyuva a la sistematización de la investigación. Herramienta significativa en las prácticas de campo comunitaria e institucional de la carrera de Licenciado de Trabajo Social en la Universidad Nacional Autónoma de México.

PROCEDIMIENTO DE LA APLICACIÓN

Para llevar a cabo el presente diagnóstico se utilizó el método deductivo, tomándose como fundamento la metodología en la que se sustenta la Investigación Social.

El diagnóstico es de tipo explicativo, lo que permite llevar a cabo un análisis cuantitativo y cualitativo de la empresa *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.*

El diagnóstico aquí presentado se llevó a cabo en diez fases; las cuales se explican a continuación:

FASE I DETECCIÓN DE EMPRESAS

Cada integrante del equipo se dio a la tarea de acercarse a una empresa, con la finalidad de proponer a los altos directivos de ésta realizar un diagnóstico empresarial. El criterio de inclusión para seleccionar a la empresa, fue el que ésta se encontrara dentro de la clasificación de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social como pequeña empresa, ya que esto favorecería a la investigación debido al tiempo programado para su ejecución.

FASE II ELECCIÓN DE LA EMPRESA

Se visitaron un total de seis empresas, dos de las cuales se ajustaban a las características que necesitábamos para realizar el diagnóstico. La primera *ARCHIGLOBAL S.A. DE C.V.* y la segunda *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.* Esta última fue la que se eligió, por contar con las siguientes características:

- * Empresa pequeña con 25 trabajadores
- * Disponibilidad, interés y confianza que mostraron los directivos para realizar el diagnóstico
- * Facilidad de los altos directivos para realizar el diagnóstico
- * Interés del equipo de trabajo en desarrollar el diagnóstico en esa empresa

FASE III ELECCIÓN DEL ASESOR

Una vez elegida la empresa, se discutieron las alternativas en cuanto a la elección del asesor, el cual se eligió, por consenso del equipo, al Lic. Jesús Flores, ya que de acuerdo a su formación académica de Lic. en Trabajo Social y su especialización en el área de recursos humanos, no pierde de vista la intervención del Trabajador Social en dicha área.

FASE IV PRESENTACIÓN EN CRISTAMADERICROMO DEL EQUIPO DE TRABAJO

Después de haber elegido la empresa y el asesor, se llevó a cabo una primera visita a *CRISTAMADERICROMO S.A. DE C.V.* por los integrantes del equipo de trabajo, se realizó un recorrido por la misma y se mencionó el interés y compromiso de desarrollar un diagnóstico empresarial. Así mismo se establecieron los criterios y fechas para la aplicación de los instrumentos.

FASE V DOCUMENTACIÓN FORMAL

Para dar formalidad al trabajo, se solicitó una carta de presentación a la Escuela Nacional de Trabajo Social, en el Centro de Educación Continua, dirigida a los altos directivos de *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.*

FASE VI DISEÑO DE PROYECTO

Se diseñó un proyecto que sustentara el diagnóstico empresarial y diera al mismo tiempo formalidad a nuestra estancia en la empresa. El proyecto contenía objetivos, justificación (él por qué de los Trabajadores Sociales), el cómo y cuándo; así como los instrumentos a aplicar.

FASE VII PRESENTACIÓN FORMAL

Para dar formalidad y sustento de nuestra intervención profesional dentro de la empresa, se llevó a cabo una entrevista con los altos directivos, ante los cuales se les presentó la carta expedida por la Escuela Nacional de Trabajo Social, así como el proyecto de implementación del diagnóstico.

FASE VIII APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

Se llevó a cabo la aplicación del método FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con las que cuenta la empresa) a los trabajadores de la empresa, y la aplicación del cuestionario de Autodiagnóstico Empresarial y la guía de entrevista a los altos directivos de *CRISTAMADERICROMO S.A. DE C.V.*

Las visitas a la empresa y la dinámica de la investigación permitieron la implementación del Diario del Campo, como el instrumento para el registro y sistematización de la información recabada.

FASE IX CODIFICACIÓN DE DATOS

Una vez obtenidos los datos, se dieron las técnicas de codificación, análisis e interpretación de los mismos, utilizando para ello el FODA, guía de entrevista, cuestionario aplicado (Autodiagnóstico Empresarial), gráficas, cuadros y esquemas.

FASE X PROPUESTA

Después de conocer y analizar las necesidades y factores que intervienen en el desarrollo y crecimiento de *CRISTAMADERICROMO S.A. DE C.V.*, se expone la lista de acciones que coadyuvarán al fortalecimiento de la misma.

La propuesta contempla cuatro etapas:

PROPUESTA	OBJETIVO	UTILIDAD	BENEFICIOS ORGANIZACIONALES

FACTORES SITUACIONALES PRESENTADOS

Toda investigación, diagnóstico, ejecución de proyectos, etc., presentan riesgos situacionales, es decir, todas aquellas situaciones positivas y negativas que surgen en el momento de la aplicación de estos.

Al realizar el diagnóstico empresarial surgieron situaciones en su desarrollo, como: la disponibilidad que tuvieron los altos directivos de la empresa y la disponibilidad de los integrantes del equipo para trasladarse a Tecámac, Estado de México, para la ejecución de la investigación.

Es importante resaltar que desde la primera visita a *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.* se notó un marcado interés del equipo por trabajar en ella, dada la disponibilidad de los directivos por realizar ahí el diagnóstico. En esta primera visita se nos narró la historia de la empresa mientras se realizaba el recorrido por la misma, ambos factores reforzaron nuestro interés inicial.

Una vez que se efectuó la aprobación del proyecto y de los instrumentos a utilizar, se llevó a cabo una reunión con los directivos para su aceptación. Todo marchaba bien hasta que el jefe de producción; Alberto Pedrosa, se negó rotundamente a que se trabajará con los empleados, pues no quería que se le inquietara a su gente, argumentando que hasta el momento trabajaban bien y no había reclamos sobre seguro social, uniforme de trabajo, etc., pues él sabía las pequeñas fallas dentro de la empresa y aún con ello, había logrado mantener control sobre estas situaciones. Ante esta actitud, el equipo argumentó que para lograr el éxito del diagnóstico, y tener resultados objetivos, sí se debería tomar en cuenta la opinión del trabajador, el cual tiene una visión y actitud frente a la empresa; esto sin cuestionar la capacidad del jefe de producción para manejar los problemas internos.

Nuestro argumento se basó en la búsqueda de mejores resultados para la empresa, proceso en el cual, la identificación del trabajador con la misma favorecería al logro de las metas, para sobre pasar las primeras expectativas.

Se encontraba también el señor Alejandro Pedrosa, quien dio su visto bueno para la aplicación de los instrumentos; destacó ante sus hermanos las ventajas que representaría el conocer cómo ubican los trabajadores a la empresa,

finalmente, argumentó, los beneficios de que personas ajenas a esta situación se encargaran de detectarla.

De esta manera los hermanos Pedrosa aceptaron la aplicación del método de análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a los trabajadores; negociándose las fechas de ejecución. Cabe resaltar la adaptación de la empresa para los tiempos propuestos por el equipo.

La participación de los trabajadores fue valiosa, ya que en todo momento se manifestaron a favor de la aplicación del análisis de las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa (FODA), debido a que les agrado la idea de ser tomados en cuenta en asuntos relacionados con la misma.

La aplicación de técnicas didácticas facilitó el rompimiento del nerviosismo y tensión de los trabajadores, que en todo momento ansiaban el ser escuchados, para que sus comentarios formaran parte de la toma de decisiones de la organización.

Es importante resaltar que la dinámica que se logró establecer en el momento de la aplicación del FODA, ratifica que, para realizar una investigación objetiva y real, es indispensable tomar en cuenta la visión de los trabajadores.

La ubicación de la empresa en el Estado de México, el costo del diagnóstico, los tiempos de los integrantes del equipo, asesor y empresa, fueron considerados como un hecho al cual nos enfrentaríamos, sin embargo consideramos necesario resaltar que desde un principio se dio un profesionalismo de todos los que participamos en el proceso de La investigación, ya que nos encontramos con retos a vencer, los cuales superamos al obtener un trabajo de calidad alcanzando las expectativas profesionales estipuladas por nuestros objetivos.

CUADRO DE FUERZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

(FODA)

FUERZAS	DEBILIDADES
✓ Trabajo de calidad 100 %	➤ Impuntualidad 53 %
✓ Cumplimiento de metas 42 %	➤ Deterioradas relaciones laborales 47 %
✓ Optimización de herramientas de trabajo 42 %	➤ Comunicación dañada 47 %
✓ Trabajo de equipo 53 %	➤ Inapropiadas relaciones 37 %
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	❖ Desacatar las medidas preventivas en las áreas de peligro 32 %
	❖ Insuficiente cantidad de extintores 42 %

En este cuadro se contemplan los porcentajes de las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con las que cuenta
CRIS TAMADETRICROMOS S.A. DE C.V.

ANÁLISIS DEL FODA

El trabajo de calidad, el trabajo en equipo, el cumplimiento de metas y la optimización de herramientas de trabajo, son las fuerzas obtenidas de la aplicación del FODA, emanadas de los comentarios de los trabajadores, ya que consideran que cada una de estas acciones son lo mejor que hacen. Pero si cada una de estas son las fuerzas de la empresa, por qué sólo realizan el trabajo en equipo en el área a la que pertenecen; si hablan de calidad, ésta la enfocan al trabajo individualizado y no al general. Cada uno de los empleados identificó las fuerzas existentes de manera personal, pero ninguno mencionó una que englobara las capacidades y habilidades de todos como fortalezas de la empresa como tal.

Como debilidades identificaron a las deterioradas relaciones laborales prevalecientes entre ellos, a la impuntualidad para la hora de entrada, a la débil comunicación establecida entre ellos mismos y con los dueños (personal administrativo), que conlleva a una inapropiada relación industrial. Al hablar de estos puntos los trabajadores fueron honestos y empezaron a reconocer que no ponían de su parte para erradicar estas situaciones, fortaleciéndolas con actitudes negativas todos los días.

En el caso de las relaciones que sostienen con los dueños, se pudo observar que hay una buena disposición de los señores Pedrosa hacia ellos, ya que procuran darles un trato respetuoso y de amigos. Pero sobresalen los constantes comentarios de la inadecuada forma de solicitar las cosas del gerente de producción, provocando un descontento entre los empleados.

En el rubro de las oportunidades no se puede hablar de la existencia de estas en la empresa, debido a que ninguna de las expuestas se generalizó o estuvieron de acuerdo más del 30 % de los trabajadores. Las oportunidades los trabajadores las percibieron como existentes en ellos y no en la empresa. Ellos identificaron como oportunidad la capacidad de poder realizar el trabajo de otra área; que si lo reflexionamos esto es una oportunidad de la empresa nada más que no la consideraron a sí, esto, por la carencia de una identidad empresarial.

Las amenazas se enfocaron en la cuestión de seguridad, sobresaliendo el desacato de las medidas preventivas en las áreas de peligro por parte de los

dueños y la insuficiente cantidad de extintores para evitar o controlar un incendio. Hay que mencionar que al igual que los dueños los trabajadores no respetan las medidas preventivas de seguridad; esto se pudo constatar en algunos recorridos que se realizaron a las diferentes áreas operativas, donde el trabajador no usaba el equipo de seguridad para realizar su trabajo y en donde los directivos fumaban en lugares impropios, sin embargo ambas partes tienen la responsabilidad y obligación de respetar las normas y medidas de seguridad para evitar accidentes.

ANÁLISIS DEL AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

A continuación se presenta el análisis realizado sobre las respuestas obtenidas de los cuestionarios de autodiagnóstico empresarial. Cada uno de los puntos listados se relacionan con la guía de entrevista.

1. Manejo práctico de los problemas.

Con base en los datos obtenidos que arrojó el cuestionario aplicado, es posible suponer que los directivos manejan de manera práctica los problemas urgentes de la empresa. Sin embargo, esto contrasta con los hechos vividos a lo largo de la investigación, pues bien vale la pena mencionar, que cuando se presentó un problema como el de impuntualidad no se tuvo la habilidad práctica en la toma de decisiones para resolverlo.

2. Metas de la empresa.

Algunas de las características con las que debe contar toda empresa (micro, pequeña o mediana) son metas y objetivos. En *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.* no se cuenta con ello, esto se constató en las pláticas entabladas con los directivos, pues afirmaron que no tienen algo estipulado; una contradicción con sus repuestas, ya que un 50% maneja que sí cuenta con ello y el otro 50% que no. Si bien, a la conclusión y unificación que llegaron en este punto, es que su única meta es la de mantenerse.

3. Planeación básica.

Las metas y objetivos deben de estar inmersas dentro de una planeación para que de ella se guíe la marcha y crecimiento de toda organización; proceso con el que la empresa no cuenta de manera tangible, sino que cada uno de los directivos la realiza de manera aislada.

4. Comunicación.

Para que una empresa logre equilibrar su desarrollo y crecimiento debe contar con documentos en los cuales base sus actividades; por esto la empresa debe contar con la adecuada comunicación entre trabajadores y administradores, para trabajar en una misma línea, ya que sin ella, se ocasionan contradicción y confusión en los administrativos, en los que recae la responsabilidad de desarrollar dichas acciones. De acuerdo con la información de los directivos existe una buena comunicación entre ellos y los trabajadores. Se pudo constatar que existe una comunicación entre los directivos, mas sin embargo no se puede considerar adecuada para alcanzar un crecimiento y desarrollo empresarial, pues los datos obtenidos tanto en el autodiagnóstico como en las diferentes entrevistas nos marcan un alto índice de contradicción en las respuestas, por lo tanto esta presente pero no bien estipulada, ya que está deteriorada.

5. Relaciones humanas.

Para que todo trabajo se lleve de manera positiva y con calidad, un factor determinante son las relaciones humanas que existen dentro de la empresa. Es muy común escuchar que la empresa es nuestro segundo hogar, pues en ella pasamos varias horas de nuestra vida, de ahí la importancia y trascendencia de mantener un ambiente agradable. Dentro de *CRISTAMADERICROMO S.A. DE C.V.* los directivos visualizan un ambiente sano de trabajo; empero, de acuerdo a nuestra apreciación existen conflictos interpersonales que pueden obstaculizar el desarrollo de la productividad, debido a que estas actitudes negativas se plasman directamente en el trabajo, el cual refleja dicha situación.

6. Autoestima del personal.

Si para mantener un ambiente de trabajo en optimas condiciones debemos de tener buenas relaciones, éstas se dan con personas que se sientan a gusto en su trabajo y con ellas mismas. En *CRISTAMADERICROMO S.A. DE C.V.*, los directivos no consideran que sus trabajadores cuenten con una buena autoestima, definiéndola, como: *"la capacidad de valorarse a sí mismo con amor y respeto"*. Dicha percepción negativa de los altos directivos se confirmó con los resultados obtenidos por el cuestionario. Hecho que se manifestó al obtener un 83% de negatividad en el indicador de autoestima, factor que se opone a la percepción que tienen los trabajadores de sí mismos.

7. Integración de Equipo de Trabajo.

Dentro de *CRISTAMADERICROMO S.A. DE C.V.*, si bien existe un apoyo en las actividades que se realizan no puede considerarse integración de equipos de trabajo, pues la integración de estos se entiende como "*La cooperación de los integrantes de una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos*". En la empresa no ocurre esto, primero, desde que no cuentan con una planeación empresarial que determine o marque un rumbo a seguir, se apoyan en diversas actividades, pero no con una unificación de criterios y prioridades; ya que, para el director de la empresa existen ciertas prioridades, para el jefe de producción otras y para el administrador otras tantas. Todo ello se constató en las diversas entrevistas y visitas a la empresa y en los datos que arrojó el autodiagnóstico empresarial aplicado a éstos, en donde se contradicen de acuerdo a la visión que cada uno tiene en cuanto a la integración de equipos de trabajo por el desfase que existe en el planteamiento de objetivos, metas y filosofía empresarial.

8. Juntas de trabajo.

Para mantener la homeostasis dentro de las diversas áreas de una empresa es indispensable llevar a cabo Juntas de Trabajo, las cuales deben darse no sólo a nivel gerencial sino también con los trabajadores, con la finalidad de lograr acuerdos y consensos que contribuyan al crecimiento de la empresa. En *CRISTAMADERICROMO S.A. DE C.V.* se realiza dicha actividad en coordinación de la alta dirección con los trabajadores (de acuerdo a la información arrojada por el instrumento), en las cuales se analizan los factores que consideran prioritarios de atender lo que indica que la empresa cuenta con herramientas que deben realizarse para lograr una adecuada comunicación horizontal y lineal en la misma. Cabe mencionar que ni directivos ni trabajadores mencionaron la realización de las juntas de trabajo durante el desarrollo de la investigación; en donde se vertieran las problemáticas existentes de la empresa.

9. Habilidades administrativas.

Las habilidades administrativas para esta investigación son aquellas acciones y actividades que nos permiten cumplir con el trabajo, llámense: procedimientos administrativos, apoyo entre la alta dirección y mandos medios, estilo de dirigir, análisis de errores, e implementación de nuevos sistemas de trabajo. Dichas acciones son realizadas en *CRISTAMADERICROMO S.A. DE C. V.* de acuerdo a los resultados obtenidos del instrumento aplicado, en un 100%

coinciden que dentro de la empresa se cuenta con esas actividades y acciones de las cuales se han valido para alcanzar sus propósitos obteniendo un resultado favorable.

Es cierto que estos procesos administrativos existen en la empresa pero indiscutiblemente carecen de una aplicación adecuada, ya que se enfocan exclusivamente a cubrir la expectativa de subsistir. Es por ello que consideramos que las bases para alcanzar un crecimiento empresarial están presentes y es necesario implementarlas con una acertividad dirigida al logro de metas a corto plazo.

10. Calidad.

Calidad, concepto que desde hace varios años es muy escuchado en todas aquellas organizaciones que brindan un servicio o producto a la sociedad en general. En el ámbito empresarial es un factor determinante para el crecimiento de cualquier empresa, es por ello que se deben de brindar productos de alta calidad, ya que de acuerdo a la época en que vivimos la alta competitividad nos obliga a ser cada vez mejores, pues de lo contrario caemos en la mediocridad y en un nivel de competencia muy por debajo de los estándares requeridos.

La calidad total vista desde un enfoque sistémico engloba diversos aspectos como: relación de tiempos muertos, relación de pérdidas por mala calidad, relación de pérdidas injustificadas, relación de productos obsoletos, relación de gastos por quejas de los clientes; medición de la productividad, evaluación de cómo incrementar ésta; concientización en todo el personal de la empresa en la mejora de sus tareas. Todo ello nos lleva a manejar un concepto en donde todas estas herramientas están entrelazadas para lograr la calidad total.

“Calidad Total, es cumplir con los requisitos y especificaciones de los clientes, haciendo las cosas bien desde la primera vez y previniendo en lugar de corregir todos los obstáculos que pudieran surgir en el desarrollo de las actividades de la empresa, sin que esto signifique gastos extras en su producción.”

Para la alta dirección de CRISTAMADERICROMO S.A. DE C. V., ésta no cuenta con calidad total de acuerdo a los datos que ellos plasmaron en el autodiagnóstico empresarial, en donde un 58.3% de la información refleja que no se valen de herramientas que les permitan tener un 100% de calidad total en la empresa (la calidad total entendida en el concepto antes citado); esto no significa que el producto y el trabajo que ahí se realiza no cuente con calidad, sino que éste se ejecuta con altos costos, con pérdidas, descontrol; es decir, sin tomar en cuenta aquellas herramientas valiosas e imprescindibles para lograr la calidad total.

Si nos ponemos a analizar que para alcanzar un nivel competitivo en el mercado tenemos que brindar un producto de calidad total sin elevar costos, a *CRISTAMADERICROMO S.A. de C. V.* le ocasionará daños en su estructura y no está lejos de ser absorbida por el abismo de lo obsoleto, provocando su salida del mercado, por ello, es de suma importancia y prioritario implementar un sistema de calidad total que le permita solvencia en este aspecto para así con bases sólidas llevarla al mercado con un nivel de calidad y competitividad igual o mejor que otras empresas del mismo ramo. Haciendo hincapié que todo se debe de ver bajo una visión sistemática, pues no sólo con implementar sistemas de calidad se logra un crecimiento y desarrollo empresarial sino con la adecuada aplicación de herramientas administrativas, psicosociales y técnicas.

11. Capacitación

En el ámbito empresarial la capacitación representa una oportunidad de mantenerse a la vanguardia, y en este caso resulta preocupante que la empresa no lleve a cabo dicha actividad, volviendo obsoleta la manera o el modo de realizar el trabajo y manejo de una máquina o herramienta. En *CRISTAMADERICROMO S.A. de C. V.* no se da la capacitación de una manera normativa, ya que ésta se toma como la información que se le da a las personas sobre el trabajo a realizar.

12. Administración de proyectos.

Cabe señalar que la empresa *CRISTAMADERICROMO S.A. de C. V.* no cuenta con una planeación básica empresarial, por lo tanto, no lleva a cabo la implementación de proyectos. Esto se constató en las diversas entrevistas con los altos directivos y en los datos arrojados en la aplicación del instrumento, en donde admitieron no contar con proyectos establecidos; por lo que subrayamos una vez más la importancia de sustentar en la planeación e implementación de proyectos las alternativas de solución a las necesidades y prioridades de la empresa.

Debido a que la empresa carece de programas y proyectos, no se puede hablar de una administración de éstos; por ende se manifiesta una inadecuada administración de su proceso de desarrollo y crecimiento.

13. Filosofía de la empresa.

La filosofía de una empresa es su esencia, ésta pretende desarrollar integralmente al individuo para mejorar su actuar laboral y la integración de equipos de trabajo para trascender como empresa con la finalidad de lograr una estabilidad que le permita elevar su calidad y productividad para competir en el mercado.

Al carecer CRISTAMADERICROMO S.A. DE C. V. de una filosofía empresarial se caracteriza un individualismo y un desfase en las acciones implementadas en la empresa, esto lo manifestaron los directivos en las entrevistas realizadas, argumentando que para ellos es prioritario sacar la producción, solucionar los problemas que se les presentan, el conseguir y no permitir perder clientes; que realizar trabajo de gabinete en donde se estipule la filosofía de la empresa (misión, visión y valores), la cual visualizan sólo concierne a grandes empresas como son BIMBO S.A. DE C.V., MARINELA S.A. DE C.V., SABRITAS S.A. DE C.V., por mencionar algunas.

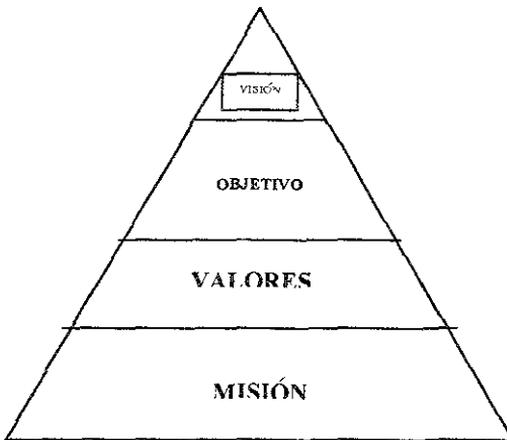


Fig. 2 Esquematzacion de como una empresa debe de visualizar su Filosofía Empresarial

Con base en ello se propone la implementación de un programa de filosofía empresarial que contribuya en afirmar la identidad de los trabajadores para con la empresa, ya que de lo contrario no se contará con las bases fundamentales para que se dé un compromiso e identificación "trabajador-empresa" al 100%, siendo un impedimento para alcanzar un crecimiento y desarrollo empresarial.

14. Seguridad e higiene.

Durante los recorridos que se realizaron a lo largo de la investigación, se observó que los trabajadores no utilizan el equipo de protección adecuado para cada área; las herramientas no reciben mantenimiento; los directivos no respetan las áreas de peligro e inclusive algunos no las conciben como tal, sino tan sólo como un requisito con el que cumple la empresa. Contraste con lo que refleja en la información obtenida por parte de ellos, ya que un 25% esta conciente que falta organización en cuanto al punto de seguridad e higiene; consideran que cuentan con los requisitos legales para resolver algún problema, es decir, cuentan con rutas de evacuación y señalamientos de áreas de peligro, y si bien, no todos cuentan con el equipo adecuado, es porque los trabajadores carecen de una cultura de prevención.

15. Servicio al cliente.

Uno de los factores a los que *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.* ha enfocado su atención, es a los servicios al cliente, pues están pendientes del trato, atención y seguimiento de ellos, ya que consideran de suma importancia el contar con su cartera de clientes; porque sin ellos sería imposible crecer al nivel mercado. Aunque no se constató, sí se vio una unificación e interés de los directivos para conversar sobre este tema.

16. Acercamiento al Benchmarking.

Uno de los mecanismos para obtener información e intercambiarla a la vez entre las diversas empresas del mismo ramo es el Benchmarking, actividad que no llevan a cabo los directivos de *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.* con otros directivos, por el temor de la alteración y el mal manejo de la información que intercambien.

17. Desarrollo de actitudes positivas.

Se tiene que conformar un equipo de trabajo sólido para elevar la calidad del trabajo. Durante el desarrollo de éste, se debe reflejar todas aquellas actitudes positivas con la finalidad de elevar la productividad, no sólo a nivel empresa, sino también de manera individual, y sean cada vez menos las actitudes negativas que afectan directamente el desarrollo de las actividades.

Nuevamente caen en contradicción los directivos, ya que el 50% consideran que realizan una motivación hacia las actividades de los trabajadores, y el otro 50% reconoce que esta actividad no se realiza. Empero, de acuerdo a lo observado, se brinda un trato amable y respetuoso, sin llegar a cubrir la expectativa de desarrollar las actitudes positivas en el trabajador, prevaleciendo las actitudes negativas en estos.

18. Organización en el trabajo.

No sólo aspectos financieros y de producción pueden considerarse la columna vertebral de cualquier empresa, sino más bien esta columna es la unificación de varias ramas que la hacen ser ella misma. *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.* ha puesto su esfuerzo en mantenerse como tal y como ya se ha mencionado, ha dejado atrás factores fundamentales que debe tener una empresa.

Es elemental contar con una planeación empresarial. Al hablar de ella se coincide con la elaboración de un plan de trabajo, donde se estipulen los objetivos y las metas que lleven a la organización del trabajo para una adecuada funcionalidad.

Con la organización en el trabajo se evita poner en riesgo la producción, la cartera de clientes, las ganancias y la integridad de la empresa. Cosa que *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.* lo hace inadecuadamente. Dicha actividad se observa en las respuestas de los documentos.

19. Financiero.

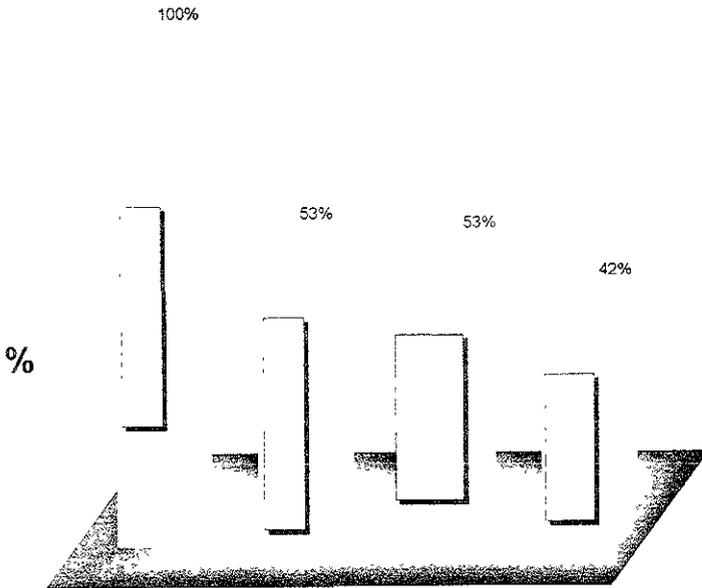
Al igual que el factor de servicio al cliente, la empresa está preocupada por su aspecto financiero que sin duda es la columna vertebral de su funcionamiento. Errores de una política nacional y de una inadecuada planeación y administración por parte de los directivos, son la combinación perfecta para no contar con una solvencia económica estable.

20. Nuevos mercados.

Es indispensable visualizar y trabajar en mejoras internas para establecer bases sólidas, con el fin de abarcar nuevos mercados. Es cierto que la empresa tiene un amplio mercado, pero es necesario continuar fomentando su crecimiento y desarrollo para lograr su permanencia en el ramo.

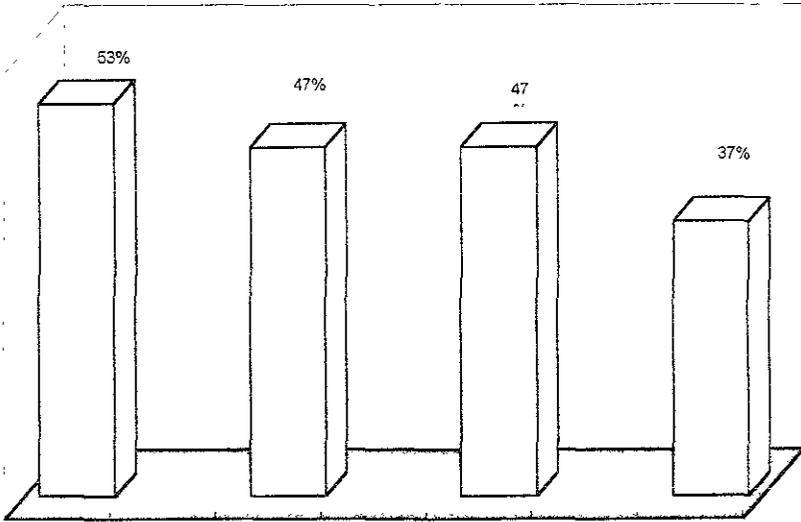
GRAFICAS.

FUERZA DE LA EMPRESA CRISTAMADERICROMO S.A. DE C.V.



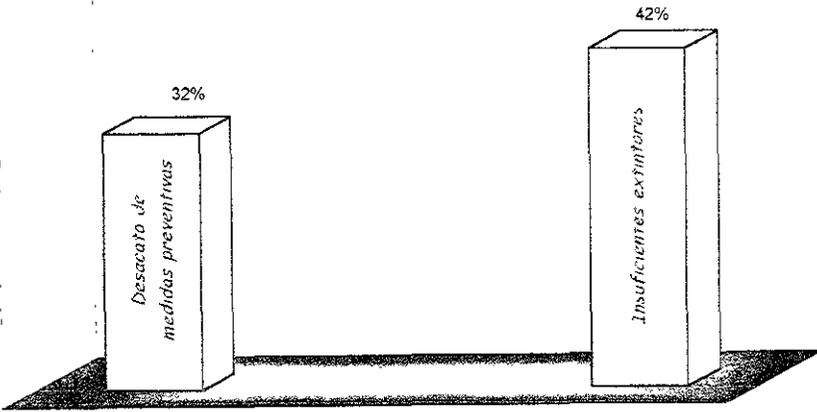
La presente gráfica muestra las FUERZAS con las que cuenta CRISTAMEDERICROMO S. A. de C. V., de las cuales sobresale el trabajo de calidad mismo que para hacerse valido se complementa con el cumplimiento de metas, la optimización de la herramienta y el trabajo en equipo; las cuales se entrelazan para que el producto final sea de Calidad.

DEBILIDADES EN LA EMPRESA CRISTAMADERICROMO S.A. DE C.V.



Dentro de cualquier organización existen Fuerzas y Debilidades y *CRISTAMADERICROMO S. A. de C. V.* no es la excepción, con la información obtenida se detectó que la mayor debilidad en la empresa es la impuntualidad; sin embargo no menos importantes y con un alto índice se encuentran las deterioradas relaciones laborales, industriales y la escasa comunicación. A pesar de ello los trabajadores están conscientes de que se debe de trabajar en estas debilidades para que en un tiempo no muy lejano se vuelvan Fuerzas con las que cuenta la empresa.

AMENAZAS EN LA EMPRESA CRISTAMADERICROMO S.A DE C.V.



CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V. cuenta con dos fuertes amenazas las cuales se encuentran dentro de la línea de Higiene y Seguridad, la primera, es la falta de equipo de seguridad en la empresa como son los extintores, rutas de evacuación, entre otros; ya que de acuerdo al trabajo que ahí se realiza es indispensable el uso de materiales altamente flameables. El segundo rubro, no menos importante indica que un 35% de las áreas de peligro no son respetadas, ni por los directivos ni por los trabajadores, en ellas se juega y se fuma, haciendo más latente las amenazas dentro de la empresa.

PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN EN LA EMPRESA CRISTAMADERICROMO S.A. DE C.V.

PROPUESTA	OBJETIVO	UTILIDAD	BENEFICIO ORGANIZACIONAL
DESARROLLO DE LA CULTURA DE IDENTIDAD LABORAL	Lograr que el trabajador se identifique como parte de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso estrecho entre trabajador y los altos directivos. • Contar con la producción en los tiempos estipulados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición del trabajador por el trabajo. • El trabajador velará por los intereses de la empresa. • Cumplir con los pedidos sin atraso.
IMPLEMENTACIÓN DE LA CULTURA LABORAL	Conocer qué es y hasta dónde quiere llegar a ser la empresa apoyada en sus valores.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener claro hacia dónde se dirige la empresa. • Todos los que forman parte de la empresa identificarán la misión, la visión y los valores de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajador reafirmará su identidad con la empresa. • Planear el desarrollo o crecimiento de la empresa de acuerdo a su visión.
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS	Explicar con detalle la organización de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Acceder a la información de la organización de la empresa de una forma ordenada y sistemática. 	<ul style="list-style-type: none"> • El contar con información ordenada y sistemática, nos brinda disponer inmediatamente a la descripción de puestos, a las políticas de la empresa, a la descripción de actividades, a la misión, visión y valores, etc., lo cual se engloba dentro de un marco administrativo empresarial. • No hay duplicidad de funciones y actividades.

PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN EN LA EMPRESA CRISTAMADERICROMO S.A. DE C.V.

PROPUESTA	OBJETIVOS	UTILIDAD	BENEFICIO ORGANIZACIONAL
PROGRAMA DE SEGURIDAD E HIGIENE	Salvaguardar la integridad de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar a los trabajadores sobre los riesgos de trabajo. • Implementar acciones encaminadas a la prevención de la salud. 	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Cumplir con los requisitos jurídicos en materia laboral y evitar las multas por carecer de éstos ante el Instituto Mexicano del Seguro Social y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. ☉ Disminución del índice de Riesgos de Trabajo. ☉ Lograr una cultura de Seguridad e Higiene a nivel empresa.
SISTEMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	Capacitar y entrenar a todo el personal que labora en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel alto de competitividad. • Uso y manejo adecuado de las máquinas y herramientas • Mejorar las relaciones laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Producir con calidad. ☉ Reducción de costos de producción y reparación de maquinaria. ☉ Establecer una comunicación amplia de manera horizontal para lograr una mejor organización dentro de la empresa.
PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS	Desarrollar las habilidades de los directivos para el manejo de personal, la elaboración de proyectos y la administración de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los recursos humanos para el trabajo. • Incrementar la visión administrativa. • Elaborar proyectos para responder a las necesidades de la empresa. • Orientar la conducta humana dentro de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Sensibilización de los Directivos sobre la importancia del factor humano. ☉ Promover la participación y cohesión de la alta dirección. ☉ Consolidar las relaciones de respeto entre los directivos y los trabajadores

CONCLUSIONES

México vive una etapa de transformación y retos, mucho se habla de las nuevas oportunidades que ofrece la actual administración presidencial en cuanto al otorgamiento de créditos para el nacimiento o fortalecimiento de la micro y pequeña empresa. Si bien esto no es nuevo, si ha venido a fortalecerse brindando un nuevo enfoque económico "la competitividad" no sólo a nivel nacional sino internacional. Pretendamos crearnos una conciencia de lo que está hecho en México, está bien hecho, y que para poder lograrlo debemos de conocer, analizar e implementar todas aquellas herramientas que contribuyan a cambios que generen y eleven nuestro nivel competitivo y productivo para alcanzar un crecimiento y desarrollo empresarial.

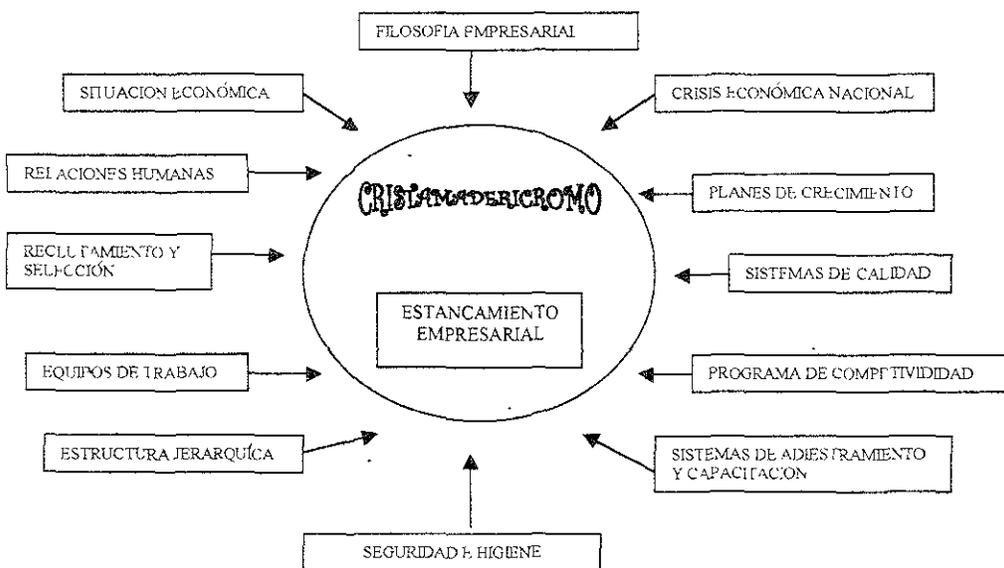


Fig 6 Esquemabización de los factores endógenos y exógenos que influyen para que acontezca un estancamiento empresarial, visto desde una enfoque sistémico

Durante el desarrollo de la investigación en la empresa *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.*, se detectaron todos aquellos factores positivos y negativos que influyen para que la empresa se encuentre en un nivel de estancamiento, cabe señalar que son tres los instrumentos que son la base que fundamentan la realización de las conclusiones y son FODA, Autodiagnóstico empresarial y Experiencia vivida (diario de campo, conocimientos profesionales y conocimientos del diplomado en Planeación y administración en recursos humanos), las cuales esperamos sean utilizadas en beneficio de la empresa para visualizar y alcanzar un crecimiento y desarrollo.

CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V. carece de herramientas fundamentales que le den un soporte y base en su actuar cotidiano, de acuerdo a nuestro criterio debería basarse en una filosofía que le permita definir lo que como empresa quiere alcanzar, apoyándose en los valores que permitan tanto a directivos como trabajadores una identificación laboral, la cual logre un compromiso sólido para con la empresa. Tanto directivos como trabajadores cuenta con estos valores sólo que se necesita que lleguen a una unificación de criterios y a un soporte de los mismos, ya que de acuerdo a lo vivido pudimos constatar que a los trabajadores les interesa la empresa y la visualizan como parte de ellos, sin embargo los directivos perciben que a los trabajadores no les interesa ésta y por lo tanto no ponen cuidado en el uso del equipo, manteniendo una actitud en ocasiones de prepotencia hacia la autoridad directiva.

Este conflicto si bien se presenta por la falta de la filosofía que permita unificar sus metas, su razón de ser, hasta donde quiere llegar, así como sus características morales que distingan a sus trabajadores de la empresa (entendida ésta como trabajadores, directivos, máquina y herramientas e instalaciones), así mismo por la carencia de adecuadas relaciones humanas, de las cuales sobresale el deterioro de la comunicación entre directivos-trabajadores, como entre los mismos trabajadores. Esto es fácil de corroborarse pues los directivos ven el actuar de los trabajadores con desánimo y desacato, mientras que los trabajadores comentan el trato poco amable por parte de los directivos, así como la poca comunicación que se da entre estas dos partes. Por ello consideramos adecuado la implementación de un programa de relaciones humanas que fortalezca la comunicación, el desarrollo de actitudes positivas, autoestima, liderazgo: herramientas que le permitirán corregir fallas como los altos índices de retardos y faltas así como la adecuada comunicación entre directivos y trabajadores. Si bien esto da soporte básicamente en el factor humano será el sustento para mejorar en el aspecto técnico, es decir, lograr equipos de trabajo bien integrados y comprometidos para mantener una productividad óptima para mejora de la empresa.

Una de las características con la que toda empresa debe de contar para alcanzar una organización interna es la estructura organizacional, ésta permite

visualizar los niveles jerárquicos, las funciones y actividades de elementos humanos y materiales de la organización con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Herramienta de la cual carece *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.*, por ello el equipo llegó a la conclusión de proponer una estructura organizacional (organigrama) que le permita un manejo adecuado de niveles y de funciones que contribuyan a alcanzar los objetivos planteados.

Entre una gama de herramientas a utilizar se encuentra lo que es el Reclutamiento del Personal, su finalidad captar al personal con una actitud altamente comprometida y dedicada a realizar una actividad eficaz para realizar un producto de calidad; es en este apartado en donde se deben estipular todos aquellos reglamentos y políticas sobre la contratación de la planta laboral, ya que sin estos elementos nos enfrentaremos a problemáticas como la que presenta *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.*, pues al carecer de ésta cae en errores como el contratar a familiares de los mismos trabajadores, ya que en lugar de ser un factor positivo se vuelve un factor negativo pues el trabajador se siente protegido por su familia y en varias ocasiones desacata la autoridad, presentando conflictos de equipo de trabajo, ausentismo, retardos, etcétera. Esto básicamente se presenta por dos razones, la primera, no contar con dicha herramienta que le permita a la dirección controlar este tipo de conflictos laborales y la segunda, no menos importante, el diferente estilo de dirigir de los altos directivos, el cual no refleja mas que la carencia de una filosofía empresarial.

Después de determinar la filosofía objetivos, metas, políticas, estructura organizacional, así como la responsabilidad de los diferentes departamentos, puestos y funciones, se deben de dar a la tarea de con juntarlo en un manual de organización que permita obtener de manera ordenada y sistemática la información de la empresa, en donde se detallan funciones y la finalidad de cada elemento para con ello contribuir al manejo óptimo de la misma. Herramienta que debe ser considerada por *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.*, ya que la falta de organización en ésta no le permite llegar al optimó manejo de información tomando en cuenta sólo el aspecto económico que sin lugar a dudas es la columna vertebral de toda empresa pero que si descuidamos las otras áreas ocasionaremos un caos al interior de cualquiera de ellas.

Una vez estipulada nuestra base de trabajo en un plan de crecimiento y desarrollo empresarial, se deberá actuar en otras áreas como son la implementación de sistemas de calidad, productividad y competitividad. En *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.* existe un contraste de ideas con el término CALIDAD, los trabajadores la entienden como el que su trabajo sea terminado en el tiempo marcado sin ser rechazado por el gerente de producción, mientras que los directivos la entienden como: la elaboración del producto con los mínimos

defectos para que no sea rechazado por los compradores y en el caso de encontrar fallas el producto es canjeado, dichas acciones van encaminadas a la satisfacción del cliente.

Si bien las dos parte se complementan no llegan a una generalidad vinculando cada uno de los elementos que integran el término Calidad. Dentro de los instrumentos aplicados FODA y Autodiagnóstico empresarial se manejaron términos como tiempos muertos, equipo obsoleto, relación por pérdidas, rechazo de producción, tiempos de producción, etc., mismos que influyen de manera directa en la productividad de la empresa y en la calidad de los productos, ya que al carecer de dichos elementos se da un inadecuado uso de tiempos de producción, desperdicio de materia prima, dinero, beneficios al cliente; éstos son los que marcan la pauta para obtener un producto de calidad ya que como lo hemos manejado la calidad no sólo es cero errores, sino el conjunto de elementos que contribuyan a optimizar recursos, tiempos, satisfacción del cliente e incursionar en nuevos mercados para con ello obtener un producto competitivo.

Dentro de *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.* existen varios factores, los cuales de no analizarse y reestructurar su funcionamiento podrían acarrear una serie de problemáticas legales y sociales al interior de ésta. Una de las más apremiantes es la Seguridad e Higiene, su principal función es salvaguardar la integridad de la empresa vista como la integración de trabajadores, máquinas, herramientas e instalaciones. En la empresa se ubican señalamientos de áreas de seguridad en caso de sismos, área de no fumar y áreas de peligro; sin embargo no son respetadas por trabajadores y directivos, situación de alto riesgo por el hecho de que se trabaja con materia altamente inflamable y un pequeño error u omisión puede costar muy caro. Otro factor es la falta de un equipo adecuado para el desempeño de las diversas actividades que ahí se realizan, las cuales requieren de protección especial como son el de carpintería, pintura, soldadura, entre otras. Aunado a ello, trabajadores y directivos coinciden que nos existe una disciplina que acaten los mismos pues carecen de una autoridad que la marque ya que al infringirla uno de los directivos los demás toman el ejemplo. Afortunadamente dentro de la planta laboral hay personal que está consciente de estos peligros pero la falta de una adecuada comunicación para con ellos impide que estos hechos sean considerados por la alta dirección.

Si hablamos de un servicio o producto de calidad es necesario contar con una adecuada capacitación empresarial siendo este un proceso que nos permite obtener o perfeccionar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para facilitar el desempeño del puesto de trabajo tanto de la alta dirección como de los trabajadores, con la finalidad de cubrir las necesidades de la organización y de sus competencias laborales. Con ello se pretende que el desenvolvimiento laboral sea

efectivo logrando sustanciales incrementos en los niveles de calidad y productividad de la empresa así como la excelencia del personal.

De acuerdo a lo estipulado por los altos directivos en *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.* no se brindan cursos de capacitación, se capacita en el ámbito técnico a los nuevos trabajadores (manejo de máquinas y herramientas), mas no está integrado un sistema de capacitación empresarial dirigido no sólo a los directivos sino a todo el personal que labore en ésta. Es trascendental que se brinde la capacitación en la empresa por dos razones básicas e importantes, la primera es que esto coadyuvará a incrementar los niveles de calidad y productividad reforzando la excelencia del personal que labora en ella y la segunda, no menos importante, es que de acuerdo al artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo toda empresa está obligada a proporcionar capacitación a sus trabajadores; por lo que sí *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.* no se da a la tarea de capacitar estará incurriendo en una falta a dicho artículo haciéndose acreedora a una sanción, pues está negando uno de los derechos más importantes de los trabajadores.

En cuanto al factor económico lo más adecuado es llevar a cabo la consulta de un asesor financiero para que analice a fondo la situación por la que atraviesa la empresa, por el momento nuestro análisis indica el establecimiento inmediato de colchones de seguridad, así como la implementación de indicadores sobre el abastecimiento de materia prima, el estado de las máquinas y herramientas, el desempeño de la producción y el rendimiento de los trabajadores con la finalidad de contar con información veraz que permita determinar el tipo de acciones a implementar.

Con el análisis de toda la información no queremos decir que *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.* vaya a desaparecer en un chasquido de dedos, pero sí que está propensa a que sino cuida de todas las herramientas marcadas es muy probable que mantenga el estancamiento en el que se encuentra y el cual día a día va a ser más difícil de sostener. Consideramos que cuenta con elementos valiosos como la apertura a escuchar opiniones de personas ajenas a la empresa sobre el funcionamiento de la misma, así como de la disponibilidad que tienen los trabajadores de mantener en todo momento una mejora continua en su quehacer cotidiano, lo que sin lugar a dudas de aplicarse las propuestas visualizamos a *CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.* como una empresa consolidada y fuerte en su ramo.

Queremos subrayar, que todo lo analizado y propuesto debe quedar estipulado por escrito pero no para ser archivado, sino para que esos papales cobren vida dentro de la organización, que formen parte de la dinámica en la cual se sostenga el adecuado funcionamiento de trabajadores, máquinas, herramientas e

instalaciones, es decir, de una empresa; pues un plan de crecimiento archivado perfectamente estipulado no sirve de nada, este plan debe ser evaluado constantemente para no caer en acciones y actitudes obsoletas que sean un obstáculo para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Para finalizar; con lo antes expuesto queremos enunciar que el Licenciado en Trabajo social cuenta con una gama de conocimientos y herramientas que le permiten intervenir en ámbitos poco explorados; dichos elementos lo caracterizan como un profesionalista que cuenta con la habilidad para la observación, detección, prevención y solución de problemáticas que intervienen en procesos de desarrollo, ya sean a nivel individual, grupal, de comunidad u organización. Todo ello hace destacar la adecuada intervención del Licenciado en Trabajo Social el cual se particulariza de otras disciplinas por mantener una sensibilidad hacia la parte técnica y social, brindando alternativas de solución de manera global.

Consideramos que esta investigación cuenta con los elementos antes mencionados, ya que se implementaron los instrumentos idóneos para obtener la información más adecuada y fidedigna posible y poder presentar un trabajo que contribuya a impulsar una participación sólida y fundamentada en conocimientos teórico-prácticos que coadyuven a elevar el nivel de intervención del Licenciado en Trabajo Social.

ANEXO I

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL
CENTRO DE EDUCACIÓN CONTÍNUA

DIPLOMADO
PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO

DIAGNÓSTICO DE INDICADORES DE PROBLEMÁTICAS EN LA EMPRESA
CRISTAMADERICROMO S.A. DE C.V.

RESPONSABLES:

GARCÍA MARTÍNEZ MAGDALENA
OROZCO DÍAZ CARMEN
SANTIAGO GUZMÁN JUAN MANUEL

JUSTIFICACIÓN

De acuerdo al marco actual y a los cambios económicos, políticos y sociales que esta sufriendo el país, es indispensable hacer hincapié en el estudio del desarrollo y crecimiento de las micro y macro empresas, tomando en cuenta la misión, visión y valores de estas, con la finalidad de proponer acciones encaminadas a su mejoramiento continuo, las cuales sirvan de base para elevar la calidad, competencia y productividad de las mismas, a través de la integración del factor humano, técnico y financiero.

Mediante la intervención del Licenciado en Trabajo Social, el cual con una visión administrativa y global, se lleva a cabo la presente investigación con la finalidad de analizar las debilidades y fortalezas que intervienen en el proceso de crecimiento y desarrollo de la empresa CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V., para coadyuvar a la satisfacción de necesidades y proponer alternativas de acción dirigidas al crecimiento, desarrollo y productividad de ésta.

OBJETIVO GENERAL

Obtener indicadores de las problemáticas de la empresa CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V. a través de un diagnóstico para analizar los factores que intervienen en su crecimiento y desarrollo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar los instrumentos para la obtención de la información
- Aplicar las técnicas y los instrumentos diseñados

- ❑ Analizar la información obtenida de los instrumentos aplicados
- ❑ Proponer alternativas o estrategias de acción que logren satisfacer las necesidades de la empresa

METAS

- ❑ Aprobación de las técnicas e instrumentos diseñados
- ❑ Aplicación de las técnicas y de los instrumentos al 100% del personal administrativo y operativo de CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR

a) Entrevista estratégica con la alta dirección.

Propósito: Obtener información sobre el desarrollo y crecimiento de la empresa de CRISTAMADERICROMO S.A. DE C.V.

Dirigido: A la alta dirección.

Desarrollo operacional: Se aplicará un cuestionario a la alta dirección de CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V., el cuál se contestará de acuerdo a las indicaciones estipuladas; después se llevará a cabo una conversación sobre la aplicación de éste.

b) Diario de campo

Propósito: Sistematizar la información de los recorridos que se realicen en la empresa, así como todos aquellos eventos con relación a la investigación.

Dirigido: Al personal administrativo y operativo de CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.

Desarrollo operacional: Estas notas se elaborarán a partir de la finalización de la actividad programada en un lapso de ocho horas.

c) Análisis de las Fuerzas, Oportunidades, debilidades y Amenazas con las que cuenta CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V.

Propósito: Lograr que los trabajadores manifiesten las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa donde laboran.

Dirigido: Al personal operativo.

Desarrollo operacional: Reunir un fin de semana, durante dos horas y media (aproximadamente), al total de trabajadores que laboran en la empresa CRISTAMADERICROMO S.A. de C.V. en un espacio físico adecuado (salón, aula, local), en donde se les explique qué es una Fuerza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza, para que posteriormente ellos expresen de acuerdo a su visión, cuáles son las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de su área de trabajo y de la empresa en general.

RECURSOS

RECURSOS HUMANOS

Se contará con tres Licenciados en Trabajo Social, con los conocimientos en la Planeación y Administración de Recursos Humanos, para realizar el trabajo de campo y de gabinete que requiere la investigación; además de los trabajadores y administrativos de la empresa, así como del asesor Jesús Flores.

RECURSOS MATERIALES

Para la implementación del proyecto se requiere el siguiente material:

- Instalaciones de la empresa CRISTAMADERICROMO S.A. DE C.V.
- Espacio físico para efectuar el trabajo de gabinete.
- Artículos de papelería
- Un millar de hojas blancas.
- Una caja de lápices.
- Una libreta.
- Un paquete de bolígrafos.
- Una computadora con impresora

RECURSOS FINANCIEROS

El financiamiento para la realización de la investigación será generado por los integrantes del equipo de trabajo.

LÍMITES

Espacio: Empresa CRISTAMADERICROMO S.A. DE C.V., ubicada en la 1era. Cda. Del Castillo, Col. El castillo, Tecámac, Estado de México.

Tiempo: La investigación se realizara del 1 de diciembre del 2000 al 30 de enero del 2001.

Universo de trabajo: Personal administrativo y operativo de la empresa.

SUPERVISIÓN

La supervisión será efectuada por el equipo de trabajo y el Licenciado Jesús Flores.

EVALUACIÓN

Se implementara una evaluación constante, dividida en tres momentos: inicial, intermedia y final, está será interna y externa. La primera se realizará por los integrantes del equipo a través de sesiones para determinar los avances y retrocesos que se vayan presentando. La evaluación externa estará a cargo del Licenciado Jesús Flores en asesorías personalizadas para determinar si se cumple con el objetivo del proyecto.

ANEXO II

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL
CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA
DIPLOMADO "PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN EN RECURSOS HUMANOS"
AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Objetivo:

Obtener indicadores precisos que nos permitan un acercamiento con el nivel de organización con el que cuenta la empresa, con la finalidad de conocer la situación en la que se encuentra la misma

Instrucciones

Por cada pregunta solo puede contestar Si o No Señale la opción que mas se acerque a la realidad

RECUERDE:

Sea honesto en sus respuestas, usted es su propio juez

AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

1.- MANEJO PRACTICO DE LOS PROBLEMAS

a) ¿Considera que su empresa tiene problemas?

SI () NO ()

b) ¿Utiliza alguna metodología para resolver sus problemas?

SI () NO ()

c) ¿Los empleados analizan con detalle los problemas que se les presentan?

SI () NO ()

2.- METAS DE LA EMPRESA

a) ¿Los objetivos y metas de la empresa son claros para todos?

SI () NO ()

b) ¿Todo el personal conoce los objetivos y metas?

SI () NO ()

3.- PLANEACIÓN BÁSICA

a) ¿Tiene usted un plan de crecimiento de la empresa?

SI () NO ()

b) ¿Evalúa y actualiza sus planes?

SI () NO ()

c) ¿Ha dejado de existir la improvisación en la compañía?

SI () NO ()

d) ¿Considera que son útiles los cuellos de botella?

SI () NO ()

4.- COMUNICACIÓN

a) ¿Cuenta con un reglamento interno de trabajo?

SI () NO ()

b) ¿Cree que existe buena comunicación en su empresa?

SI () NO ()

c) ¿Usted informa correctamente de las medidas, modificaciones de normas y rutinas o cambios de políticas en su empresa?

SI () NO ()

d) ¿Todo el personal conoce el reglamento interno?

SI () NO ()

5.- LIDERAZGO

a) ¿Existe liderazgo entre sus empleados?

SI () NO ()

b) ¿La manera como usted conduce a sus empleados les permite la participación en la toma de decisiones?

SI () NO ()

c) ¿Escucha a los trabajadores cuando le manifiestan alguna inconformidad o problema?

SI () NO ()

d) ¿Es claro y preciso al dar una orden a sus empleados?

SI () NO ()

e) ¿Sanciona de una manera justa y equitativa a los trabajadores que incurren en fallas?

SI () NO ()

f) ¿Trata de convencer a quien no este de acuerdo en algún punto?

SI () NO ()

g) ¿El jefe predica con ejemplo a los demás?

SI () NO ()

h) ¿Reconoce de alguna manera al personal por su desempeño?

SI () NO ()

6.- RELACIONES HUMANAS

a) ¿El personal sabe comunicar sus sentimientos a sus compañeros?

SI () NO ()

b) ¿El personal trabaja sin resentimientos?

SI () NO ()

c) ¿Considera las ideas de los trabajadores para mejora de la empresa?

SI () NO ()

d) ¿Los trabajadores realizan sus actividades con plena satisfacción?

SI () NO ()

7.- AUTOESTIMA DEL PERSONAL?

a) ¿Saben las personas de lo que son capaces?

SI () NO ()

C) ¿El personal puede asimilar fácilmente los cambios?

SI () NO ()

d) ¿Hay madurez emocional para que el personal apoye a otros para conseguir metas?

SI () NO ()

8.- INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

a) ¿Se mantiene un espíritu de equipo en la empresa?

SI () NO ()

b) ¿El personal transmite sus conocimientos a los trabajadores de recién ingreso?

SI () NO ()

c) ¿Hay ausencia de conflicto y desconfianzas entre compañeros?

SI () NO ()

9.- JUNTAS DE TRABAJO

a) ¿Realiza juntas con los empleados de su empresa?

SI () NO ()

b) ¿Se aprovecha bien el tiempo en las juntas?

SI () NO ()

c) ¿Se logran acuerdos y consensos sin pleitos?

SI () NO ()

d) ¿Los acuerdos que se logran contribuyen al crecimiento de la empresa?

SI () NO ()

g) ¿Se mide el incremento de la productividad?

SI () NO ()

h) ¿Se toman en cuenta las medidas que permiten incrementar la productividad?

SI () NO ()

i) ¿Se utilizan indicadores para medir los procesos de compra, almacenaje, transporte, mantenimiento, etc ?

SI () NO ()

j) ¿El personal esta convencido que debe mejorar en sus tareas?

SI () NO ()

k) ¿Se rechazan productos que llegan a tener defectos mínimos?

SI () NO ()

l) ¿Se evitan situaciones en donde se aproveche del cliente?

SI () NO ()

12.- CAPACITACIÓN

a) ¿Brinda cursos de capacitación y/o adiestramiento a los trabajadores?

SI () NO ()

b) ¿Existen instructores internos en su empresa?

SI () NO ()

c) ¿El instructor conoce sobre tecnología administrativa?

SI () NO ()

13.- ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

a) ¿Se implementan proyectos en la empresa?

SI () NO ()

b) ¿Se administran los proyectos en forma efectiva?

SI () NO ()

c) ¿Se emplea alguna metodología en la administración de proyectos?

SI () NO ()

14.- FILOSOFIA DE LA EMPRESA

a) ¿Existe una misión escrita de la empresa?

SI () NO ()

b) ¿Los trabajadores conocen la misión de la empresa?

SI () NO ()

c) ¿Se tienen identificados los valores de la organización?

SI () NO ()

d) ¿Existe una personalidad y respeto para el personal?

SI () NO ()

15.- SEGURIDAD E HIGIENE

a) ¿Las diferentes áreas de la empresa están distribuidas adecuadamente?

SI () NO ()

b) ¿Proporciona el equipo de seguridad adecuado a sus trabajadores?

SI () NO ()

c) ¿Existe orden, disciplina, limpieza, seguridad e higiene?

SI () NO ()

d) ¿En la empresa existen rutas de evacuación (señalamientos, salidas de emergencia, zonas de seguridad, extintores)?

SI () NO ()

e) Exige sus empleados que utilicen su equipo de seguridad?

SI () NO ()

f) ¿Sus trabajadores cuentan con un seguro contra accidentes?

SI () NO ()

ESTA COPIA NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

16.- SERVICIOS AL CLIENTE

a) ¿Se evita siempre el mal trato al cliente?

SI () NO ()

b) ¿Los servicios, instrucciones, políticas, etc , están diseñada para facilitar la atención y el servicio de excelencia al cliente?

SI () NO ()

c) ¿Sus empleados saben escuchar con atención al cliente?

SI () NO ()

d) ¿Existe seguimiento del cliente después de haberlo dado el servicio?

SI () NO ()

17.- ACERCAMIENTO AL BENCHMARKING (INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN)

a) ¿Sabe cuantas empresas del mismo ramo existen en su municipio?

SI () NO ()

b) ¿Se compara de forma sistemática el rendimiento, mejora, desempeño, etc , con otras organizaciones similares?

SI () NO ()

c) ¿Conoce las zonas de distribución de las empresas similares a la suya?

SI () NO ()

d) ¿En la zona donde usted distribuye, sabe cuantas empresas similares existen?

SI () NO ()

e) ¿Conoce los costos que manejan los productores similares, en las empresas que se encuentran en su municipio?

SI () NO ()

21.- NUEVOS MERCADOS

a) ¿A considerado abrir o incursionar en nuevos mercados?

SÍ ()

NO ()

b) ¿Se ha puesto a pensar, que tan fuerte es la competencia en el mercado actual?

SÍ ()

NO ()

c) ¿Entre sus planes, a considerado remodelar aspectos de la empresa como instalaciones y/o maquinaria?

SÍ ()

NO ()

ANEXO III

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL
CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA
DIPLOMADO PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO: Obtener información sobre el desarrollo y crecimiento de la empresa.

- 1.- ¿Cómo difunde su Reglamento Interior de Trabajo?
- 2.- Mencione tres políticas de la empresa.
- 3.- ¿Cuál es el plan de crecimiento de la empresa?
- 4.- ¿Cómo se manifiestan las relaciones interpersonales?
- 5.- ¿Qué cursos de capacitación y adiestramiento ha brindado?
- 6.- ¿Qué proyectos tiene la empresa?
- 7.- ¿Cómo brinda motivación a sus empleados?
- 8.- ¿Cuál es el número de acreedores con que cuenta la empresa?
- 9.- ¿Dónde se localizan sus centros de distribución?
- 10.- ¿Con cuántos talleres cuenta la empresa?
- 11.- ¿Todos los trabajadores están asegurados?

ANEXO IV

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

EMPRESA _____

NOMBRE _____

FECHA _____

FUERZA

DEBILIDAD

OPORTUNIDAD

AMENAZA

BIBLIOGRAFIA.

- AGUILAR Ibáñez, María José. Diagnóstico social. Concepto y metodología. Editorial Lumen, 1995.

- ANDER-EGG, Ezequiel. Metodología del Trabajo Social. Editorial Ateneo, 1994.

- GOMEZ Alarcón, Silvano, Flores Rodríguez, Jesús La práctica en la micro, pequeña y mediana empresa "Identifique las fortalezas y debilidades de la empresa" Revista Administrate Hoy. Numero 27.

- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Manual de Codificación del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCLAN), versión censo de población y vivienda 2000, XII censo de población y vivienda 2000.

- PÉREZ Uribe de Rivera, Graciela. La motivación en las relaciones laborales. Editorial Francisco Méndez, Librería de Medicina.

- REZA Trosino, Jesús Carlos. El capacitador hábil. Editorial Panorama, México, 2000

- SCARAN de Quintero, María Teresa. El diagnóstico social. Editorial Humanitas, 1985.

- Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Trabajo Social, Centro de Educación Continua. Manual del Diplomado en Planeación y Administración de Recursos Humanos, 2000.