

17



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL**

**PROPUESTA DE INTERVENCION ORGANIZACIONAL PARA  
LA OPTIMIZACION DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS Y  
DESARROLLO HUMANO, S.C.**

**TRABAJO RECEPCIONAL**

**SEMINARIO DE AREAS SUSTANTIVAS EN TRABAJO SOCIAL  
"PLANEACION Y ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL  
PRESENTAN:**

**ANDRADE RODRIGUEZ RAUL  
CARRILLO PEREZ MAYRA SUSANA  
CUELLAR LANDEROS ERENDIRA  
GARCIA ZAVALA MARIA DEL CARMEN  
MEDINA GUZMAN ROXANA DENISSE**

**DIRECTOR MTRA. VERONICA MALPICA VALENCIA**



MARCO DE

11/10/2002

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## Índice

<b>1. Presentación</b>	<b>1</b>
<b>2. Factores Situacionales</b>	<b>3</b>
<b>3. Justificación</b>	<b>6</b>
<b>4. Marco Teórico</b>	<b>9</b>
<b>5. Marco Referencial</b>	<b>12</b>
<b>6. Metodología</b>	<b>13</b>
<b>7. Actividad económica</b>	<b>19</b>
<b>8. Antecedentes de la empresa</b>	<b>20</b>
<b>9. Estructura Organizacional</b>	<b>24</b>
<b>10. Técnicas e Instrumentos Utilizados y Resultados Obtenidos</b>	<b>32</b>
10.1 Observación	
10.2 Investigación documental	
10.3 Cuestionario	
10.4 Entrevista	
10.5 Entrevista sistémica	

## **10.6 Taller**

- 10.6.1 Técnica de animación "Canasta revuelta"
- 10.6.2 Lotería de hábitos y rutinas
- 10.6.3 Evaluación diagnóstica
- 10.6.4 Exposición de la filosofía organizacional
- 10.6.5 Técnica de dibujo de la misión
- 10.6.6 Técnica de animación "Las lanchas"
- 10.6.7 Lista de verificación
- 10.6.8 Técnica para evaluar el trabajo en equipo: "Recursos desiguales"
- 10.6.9 Clima organizacional
- 10.6.10 Técnica del desierto
- 10.6.11 FODA

## **11. Situación Actual**

**99**

- 11.1 Perspectiva de los directivos
- 11.2 Perspectiva de los empleados

## **12. Diagnóstico General**

**118**

- 12.1 Cuadro del diagnóstico general
- 12.2 Cuadro de factores de Éxito y Puntos Críticos

## **13. Propuestas**

**131**

- 13.1 Programa de planeación

<b>14. Conclusiones</b>	<b>145</b>
<b>15. Glosario</b>	<b>148</b>
<b>16. Anexos</b>	<b>155</b>
16.1 Guía de entrevista (directivos)	
16.2 Entrevista sistémica	
16.3 Evaluación diagnóstica	
16.4 Lista de verificación	
16.5 Clima organizacional	
<b>17. Bibliografía</b>	<b>168</b>

## Presentación

El trabajo que a continuación se expone, es resultado del proceso de titulación de la Licenciatura en Trabajo Social sumado a los conocimientos adquiridos en el Diplomado en Planeación y Administración de Recursos Humanos, que se concreta en un trabajo recepcional de investigación y que pretende ser una propuesta de intervención del área empresarial, así como de desarrollo organizacional para instituciones.

La finalidad de la investigación consistió en el diseño de una propuesta de intervención para fortalecer los factores de éxito y mejorar los puntos críticos de la empresa, con base en la elaboración de un diagnóstico organizacional.

Dicho diagnóstico se obtuvo de Administración de Negocios y Desarrollo Humano. S. C., empresa que se dedica a ofrecer servicios de consultoría, a través de la comparación y análisis de la información obtenida de los directores y empleados de la empresa.

El interés de aplicar el proceso de investigación, en esa institución, consistió en realizar una evaluación a una organización dedicada a la consultoría, donde el equipo investigador, haría lo mismo, y tanto los productos como la propuesta de intervención, podrán enriquecer a la empresa.

Las áreas de intervención que incluye la investigación, son propias de la profesión de Trabajo Social, considerando tanto el desarrollo humano como de las organizaciones, tales como: procesos administrativos, infraestructura, filosofía, comunicación, motivación, trabajo en equipo, relaciones laborales, satisfacción en el trabajo, evaluación, problemática, políticas y procedimientos de la empresa.

Para comprender el orden de la investigación, se expone la forma de organización de la misma. En primera instancia, se muestra el proceso metodológico que siguió el equipo de Trabajo Social; después, la contextualización de la empresa, para posteriormente, describir la totalidad de las técnicas aplicadas.

A partir de este momento, los resultados de las mismas, se dividen en las respuestas proporcionadas por los directivos y los empleados, de tal forma que se pueda conocer la visión de cada uno de estos. Para concluir con el diagnóstico general de la empresa.

Por último, se presenta una propuesta de intervención, que permita contribuir al fortalecimiento de los factores de éxito y atender los puntos críticos de la organización, con la finalidad de optimizar a la organización de manera integral.

La propuesta que se hace, concibe un proceso a mediano plazo, ya que su integralidad, considera abarcar la totalidad de la organización, por lo cual, solamente se expone de forma general.

De tal manera, que la investigación, sugiere ser una propuesta innovadora para el Trabajo Social Empresarial, y que se pone a consideración.

## Factores situacionales

A lo largo de la investigación realizada por el equipo de Trabajo Social al interior de Administración de Negocios y Desarrollo Humano S. C., se presentaron algunas situaciones que influyeron en el desarrollo y resultados de la misma. De tal manera, que es importante mencionarlos para comprender su efecto.

Una de ellas es que la dirección de la organización mostró apertura para conocer la propuesta de trabajo y dio la autorización para el desarrollo de la misma. Se tuvo apoyo para el uso de las instalaciones y de algunos recursos materiales y humanos de ésta.

También se encontró que los directivos de la empresa han estado cursando una maestría en administración de las organizaciones, lo cual ha generado beneficios a favor de la empresa que no causaron ningún efecto en el presente trabajo. Contrario a ello, durante la intervención del grupo de Trabajo Social, se fueron elaborando los procedimientos administrativos que no estaban documentados.

Otra situación presentada, fue la polaridad en la proporción y manejo de la información otorgada por los directivos a causa de la diferencia entre sus perfiles profesionales. Ya que uno de ellos tiene formación en el área contable, mientras que el otro en el área social; esto contribuyó a que los datos fueran diferentes y hasta contradictorios, y que posteriormente fueron validados con algunas técnicas y otras fuentes de información.

Por otro lado, es necesario mencionar que uno de los integrantes del equipo de Trabajo Social, es empleado de la organización, situación que combinó factores positivos y negativos, ya que se facilitó la obtención de información y se debatieron los resultados para enriquecer el análisis de los datos obtenidos. Sin embargo, tuvo que ser excluido de algunas actividades para que no se modificaran los objetivos.

Por último, como una estrategia utilizada para integrar el diagnóstico general de Administración de Negocios y Desarrollo Humano S. C., se realizó un taller de evaluación organizacional, donde se presentaron diversos factores que alteraron la dinámica.

La falta de compromiso de los directivos para convocar a los empleados ocasiono que solo asistiera el 46% de la población total, debido a que la invitación a dicho taller fue hecha por el colaborador que también es miembro del equipo y no por ellos.

A causa de un problema de comunicación se generó inconformidad en los directivos de la empresa por no asistir al taller, puesto que éste estaba diseñado únicamente para los empleados. Asimismo, durante éste, hubieron interrupciones de los directores y de los propios participantes para atender actividades de su trabajo.

A razón de que el grupo era pequeño, se requirió de que algunos expositores intervinieran en una de las técnicas a fin de realizarla, situación que modificó el resultado original de la misma.

Con el objetivo de completar la información recabada en el taller, se aplicaron posteriormente los instrumentos utilizados al resto del personal, sin que se cubriera totalmente este punto, y aquellos que fueron contestados le dieron una interpretación imprecisa a las instrucciones.

Además de que los participantes externaron su preocupación de represalias ante la posibilidad de que los directivos identificaran el origen de las respuestas.

## Justificación

Las microempresas en la actualidad se han incrementado de forma acelerada<sup>1</sup>, siendo esto relevante para el desarrollo económico y social del país, por su capacidad productiva y por la gran contribución para generar empleos<sup>2</sup>, respectivamente. En su mayoría, se trata de empresas que no cuentan con capital suficiente para la adquisición de maquinaria y equipo de alta tecnología, organización adecuada, ni con una clara planeación de sus objetivos, ya que nacen de asociaciones familiares o de lazos de amistad, basando su dirección en el conocimiento empírico.

Las microempresas concentran el 20.56% de la población económicamente activa (PEA) del país, lo que se traduce en 20,998,000 trabajadores que dependen de ellas<sup>3</sup>. Una cantidad importante de factor humano que debe ser visto no solamente como fuerza de trabajo, sino como ente social con capacidades, dinámica y necesidades que hacen precisa la intervención de Trabajo Social, al considerar éste último en su intervención como fundamento el desarrollo individual, de grupo y de comunidad como fuente principal del progreso.

---

<sup>1</sup> Encuesta Nacional de Micronegocios (ENAMIN). [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)

<sup>2</sup> Principales indicadores de empleo urbano, INEGI. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

<sup>3</sup> Estadísticas laborales, STPS. [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)

El Trabajador Social por su formación multidisciplinaria, cuenta con las herramientas y habilidades para participar en el área empresarial e investigar las formas de organización que se generan (relaciones interpersonales, estructura, filosofía, etc.), con la finalidad de generar procesos de desarrollo que impacten en una mayor productividad.

Con los conocimientos adquiridos a través de la Licenciatura en Trabajo Social y el Diplomado en Planeación y Administración de Recursos Humanos, se permite tener una perspectiva integral de las necesidades y problemática social de la empresa para brindar opciones de solución. La primera, al formar profesionistas con una metodología científica para sistematizar los procesos sociales que intervienen en toda organización. El segundo, proporcionando los elementos indispensables para el manejo y aplicación de técnicas de administración de recursos humanos.

El interés del equipo de Trabajo Social por contribuir con una propuesta de intervención organizacional para la optimización de la empresa, surge en atención a la analogía que mantiene el giro de ésta con la profesión y porque al mismo tiempo ofrece un cúmulo de experiencias prácticas que emergen al intervenir directamente en el cotidiano deber empresarial, además de que favorece la observación cercana del desafío al que se enfrenta todo profesional en el mercado laboral y, en particular, analiza el desempeño que actualmente tienen los Trabajadores Sociales en las empresas.

Asimismo, este trabajo permite ampliar la perspectiva que tienen tanto personas ajenas a la profesión como los mismos egresados, de las funciones y actividades que puede realizar el Trabajador Social en las empresas y así, reducir paulatinamente el paradigma asistencialista que se tiene del quehacer profesional.

La administración de recursos humanos, por sus características e importancia en el desarrollo de las organizaciones, permite al Trabajo Social demostrar su potencial e incursionar en la competencia laboral en sus diferentes áreas.

Con base en lo anterior, el equipo de Trabajo Social, considera que el acervo producido por el Seminario de Áreas Sustantivas en Diplomado y el Trabajo Final de Investigación, originan el fundamento de un proyecto innovador para una empresa de asesoría integral de recursos humanos, conformada por trabajadores sociales principalmente, y en donde se desarrollen programas que contemplen la intervención del Trabajador Social en las siete áreas en que suele dividir la administración de Recursos Humanos, las cuales son: reclutamiento y selección, inclusión, sueldos y salarios, prestaciones sociales, capacitación, seguridad e higiene y relaciones laborales.

Asimismo y partiendo de la premisa de que Trabajo Social busca el desarrollo del individuo, el grupo o la comunidad, se vislumbra la posibilidad de que éste participe en áreas que se enfoquen a la planeación que genere el desarrollo organizacional y sus integrantes, por medio de la intervención multidisciplinaria.

## Marco teórico

La investigación realizada en Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C., comprende una serie de características de tipo teórico – metodológicas que le dan fundamentación y validez.

Primeramente, es necesario considerar, que la presente investigación es de tipo social, lo cual significa que es un estudio aplicado a un fenómeno social que involucra a seres humanos y organizaciones.

Sus características principales son: de nivel descriptivo, de carácter cualitativo, y finalidad aplicada.

Entendiendo por una investigación descriptiva, aquella que describe los elementos y características de la realidad, establece diagnósticos y las relaciones de causa – efecto, en los fenómenos investigados; pretende corregir determinados efectos y genera como resultado, el planteamiento de los elementos que permitirán explicar el problema. Su objetivo es obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas y derivar estrategias operativas.

Por otro lado, el carácter cualitativo deviene, del sentido y significado que tiene la información obtenida de las acciones sociales, explica los datos estadísticos y muestra las características de los mismos.

La finalidad aplicada de esta investigación, se refiere conocer para hacer, tiene un fin práctico, es decir, de proponer soluciones concretas para la atención del problema.

Es por ello, que esta investigación se presenta como una aproximación a la realidad de la organización, donde se integren las causas – efectos de la problemática organizacional para poder intervenir en ella.

Se fundamenta principalmente en el estructural funcionalismo entendido, como una estructura compuesta de distintos elementos y donde lo que suceda en alguna de las partes influye en las demás y altera el todo<sup>1</sup>. Cada una de las partes tiene una función con respecto a la finalidad del sistema, y su respuesta afecta a la totalidad. Aplicando esta teoría a la empresa, se puede decir que la situación actual de cada una de las partes que la componen, influye en la totalidad de la organización.

El método estructural se niega a tratar los elementos de una totalidad como entidades independientes. La estructura no es sólo una entidad de fenómenos solidarios, de modo tal que cada uno depende de los otros y lo que es a causa de las relaciones que existen entre ellos.

Por otro lado, el Trabajo Social, tiene como objetivo fundamental, el desarrollo integral de individuos, grupos, comunidades y organizaciones, a partir de la intervención metodológica propia de la disciplina. Dichas características y la multidisciplinariedad de la profesión, permiten al Trabajador Social, intervenir en todas las esferas de la sociedad a partir de una investigación, elaboración de un diagnóstico, planeación de las alternativas de solución, ejecución y evaluación de las mismas. De tal manera que el campo de intervención de éste profesional, contempla su acción en las empresas.

---

<sup>1</sup> Pedro Chávez Calderón. Historia de las Doctrinas Filosóficas. Reimpresión (1992). México, Alhambra Mexicana. Págs. 269 – 271.

Propiamente, en la esfera empresarial el Trabajador Social interviene con la finalidad del desarrollo, tanto de la organización como de su componente principal, el individuo. Trabajo Social Empresarial investiga, diagnostica y contextualiza problemas y necesidades de la empresa, de la estructura y de los trabajadores desde una perspectiva integral. Pretende generar procesos de desarrollo, a través de programas de atención social y estructural que impacten en la productividad<sup>2</sup>.

Por último y aunado a lo anterior, el Desarrollo Organizacional, como modelo de desarrollo de las organizaciones, complementa los objetivos del Trabajo Social aplicado a las empresas, ya que busca aumentar la eficiencia de la organización a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, utilizando conocimientos de la ciencia y el comportamiento de los individuos<sup>3</sup>.

Se presenta a consideración el siguiente trabajo, el cual muestra uno de los alcances que puede lograr la intervención de Trabajo Social al interior de las empresas, en los niveles más altos de sus estructuras jerárquicas, en donde se realiza la planeación y la búsqueda del desarrollo.

---

<sup>2</sup> Trabajo Social en Empresas. Tra. Ed. México, Escuela Nacional de Trabajo Social, UNAM. Págs. 2 - 12.

<sup>3</sup> Carlos Augusto Audirac Camarena. ABC del Desarrollo Organizacional. 1999. Reimpresión. México, Editorial Trillas. Págs. 10 -30

## Marco referencial

Este apartado, hace referencia al objeto de estudio, sus características generales, ubicación y tiempo, con la finalidad de contextualizar el lugar donde se realizó la investigación.

**UNIVERSO.** La presente investigación se realiza en la empresa llamada "Administración de Negocios y Desarrollo Humano. S.C.", compuesta por 2 directivos y 14 empleados.

**LUGAR.** La empresa se encuentra ubicada en Av. Eulalia Guzmán No. 126, 3er. Piso, Col. Santa María la Ribera, C.P. 06450.

**TIEMPO.** La presente investigación abarca de agosto de 2001 hasta diciembre de 2001.

## Metodología

Es necesario, en primera instancia, comprender que la metodología, es una estrategia, que se apoya de la aplicación de métodos, técnicas, herramientas e instrumentos de validez científica, que permite guiar el proceso de investigación, de tal manera, que dicha investigación sea lo más objetiva posible.

El presente trabajo se desarrolló a partir de técnicas e instrumentos utilizados en la disciplina de Trabajo Social, con la finalidad de garantizar el efectivo cumplimiento del objetivo de la investigación.

Su objetivo consiste en el diseño de una propuesta de intervención para fortalecer los factores de éxito y mejorar los puntos críticos de la empresa, con base en la elaboración de un Diagnóstico Organizacional.

Como parte del proceso de intervención de la organización, se realizaron una serie de pasos que a continuación se describen.

Después de haber comparado la actividad económica de dos empresas diferentes, se acordó que la elaboración de un diagnóstico organizacional en una empresa de consultoría sería muy interesante para el equipo de Trabajo Social, porque correspondería a la parte práctica de la teoría vista en el diplomado, de tal manera que se decidió por ésta.

Cabe destacar, que a lo largo de la elaboración del trabajo, se aplicó la observación, como una técnica básica de obtención y comprobación de la información recabada a través de otras fuentes.

Se inició con una aproximación, fase exploratoria de manera informal, a partir de datos proporcionados por uno de los integrantes del equipo que también colabora en la empresa y de la presentación del equipo de Trabajo Social con los directores de la misma, quienes platicaron acerca de la organización y del interés por el trabajo.

El grupo de Trabajo Social fue presentado a las diferentes áreas de la organización y los directores solicitaron colaboración con el equipo, para la efectiva realización de la investigación.

Desde este momento, se diseñaron instrumentos de recolección de datos, al mismo tiempo, que se obtenía información documental referente a su filosofía, servicios con los que cuenta y las actividades que realizan las distintas áreas de la empresa, lo cual generó la integración de los antecedentes históricos y un diagnóstico preliminar de la organización (Situación Actual).

Dentro de estos instrumentos se encuentra, un cuestionario como guía para realizar una entrevista general de la organización. Los resultados de dicha entrevista, permitieron detectar los indicadores claves a investigar con mayor amplitud.

Por lo que se elaboró una entrevista sistémica, que fue respaldada también con un cuestionario de preguntas cerradas e intencionadas. Con esta entrevista, se buscaba identificar el nivel de eficacia de la operación de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S. C., desde la visión de los directores de la empresa.

A su vez, la sistematización de esta entrevista manifestó las áreas de éxito y puntos críticos de la organización, así como la situación de las relaciones laborales e interpersonales y el trabajo en equipo.

Se diseñó un taller de evaluación organizacional, por el cual se conocería la situación actual de la empresa, a partir de la visión de los empleados y donde únicamente ellos participarían.

Dicho taller, se conformó de diferentes técnicas que adaptadas a las circunstancias requeridas, permitirían obtener información estratégica, respecto al desarrollo y operación de la organización. Entre los indicadores, que se tomaron en cuenta, se encuentran: la filosofía organizacional, comunicación, evaluación, problemática, trabajo en equipo, planeación, satisfacción laboral, infraestructura y procesos administrativos.

El análisis y comparación de la información total obtenida a través de diferentes fuentes, originó la integración del Diagnóstico General de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S. C., y con ello fundamentar propuestas que permitan la optimización de la empresa, para fortalecer los factores de éxito y mejorar los puntos críticos de la organización y de sus integrantes.

## Metodología

Etapa	Indicadores	Técnicas	Objetivo	Dirigido a
1. Contratación de empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de posibles empresas a intervenir</li> <li>• Contacto con las empresas</li> <li>• Conocimiento de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de empresas de interés para el equipo</li> <li>• Conocimiento de su actividad económica</li> <li>• Identificación de directores</li> <li>• Visita institucional</li> <li>• Recomendos de campo</li> <li>• Observación</li> </ul>	<p>Contrastar las propuestas de dos empresas, a partir de conocer la actividad económica y viabilidad de intervención, para seleccionar la más útil a la investigación de Trabajo Social</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Negocios y Desarrollo Humano S.C</li> <li>• Employer de México "Mexico's executive job placement magazine"</li> </ul>
2. Selección de la empresa a intervenir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabilidad de intervención del Trabajador Social en la organización</li> <li>• Cumplimiento de expectativas del equipo</li> <li>• Disponibilidad de la organización para con el equipo de Trabajo Social</li> <li>• Posibles temáticas de intervención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolección de información informal</li> <li>• Entrevista con directivos</li> <li>• Investigación documental</li> <li>• Análisis de las propuestas</li> </ul>	<p>Seleccionar la empresa en el que se desarrollará la investigación de Trabajo Social, a partir de la contrastación y análisis de dos empresas diferentes, y la elección de una de ellas, la cual cubrirá la expectativas del equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de Trabajo Social quien tomará la decisión de la empresa a intervenir, de tal manera que se cubrieran las expectativas académicas, profesionales y personales</li> <li>• Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S. C</li> </ul>
3. Antecedentes y estructura de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes</li> <li>• Trayectoria</li> <li>• Misión, Visión, Valores y Principios de calidad</li> <li>• Objetivo</li> <li>• Estructura Organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación documental de los materiales escritos de la empresa</li> <li>• Presentación del equipo de Trabajo Social con los empleados de la organización</li> <li>• Información informal de los empleados</li> <li>• Entrevista a directores</li> <li>• Observación</li> </ul>	<p>Identificar los elementos y/o variables que caracterizan la operación y dinámica de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S. C</li> </ul>

<p>4. Análisis de la situación actual de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación actual a partir de la visión de los directores</li> <li>• Indicadores generales y totales de la organización</li> <li>• Delimitación por áreas</li> <li>• Problemática y evaluación</li> <li>• Filosofía</li> <li>• Comunicación Evaluación</li> <li>• Problemática</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Planeación</li> <li>• Satisfacción laboral</li> <li>• Motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista sistémica</li> <li>• Diseño de instrumento de la entrevista sistémica</li> <li>• Aplicación de la entrevista sistémica</li> <li>• Codificación y análisis de la entrevista sistémica</li> <li>• Observación</li> </ul>	<p>Obtener un diagnóstico general de la organización, a partir de la visión de los directores, para identificar el nivel de eficacia de la misma y localizar los indicadores a estudiar con mayor profundidad dentro de la investigación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores de la empresa.</li> <li>• Personal con mayor antigüedad en la organización</li> </ul>
<p>5 Taller de Evaluación Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Problemática</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Planeación</li> <li>• Satisfacción laboral</li> <li>• Motivación</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Técnica de animación "Canasta revuelta"</li> <li>2 Lotería de hábitos y rutinas</li> <li>3 Evaluación diagnóstica</li> <li>4 Exposición de la filosofía organizacional</li> <li>5 Técnica de dibujo de la misión</li> <li>6 Técnica de animación "Las lanchas"</li> <li>7 Lista de verificación</li> <li>8 Técnica para evaluar el trabajo en equipo "Recursos desiguales"</li> <li>9 Clima organizacional</li> <li>10 Técnica del diseño</li> <li>11 FODA</li> <li>12 Observación</li> </ol>	<p>Conocer la situación actual de la organización a partir de la visión de los empleados, para contrastarla con la información proporcionada por los directores e integrar el Diagnóstico General de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S. C</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S. C.</li> </ul>

<p>6. Interpretación de Resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico general de la empresa</li> <li>• Factores de éxito</li> <li>• Puntos críticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codificación y decodificación de datos</li> <li>• Análisis de la información</li> <li>• Jerarquización de necesidades</li> <li>• Esquematzación y presentación del diagnóstico</li> </ul>	<p>Procesar la información obtenida de manera cualitativa y cuantitativa para focalizar las necesidades sentidas en la organización</p> <p>Contrastar la información de los directores con la de los empleados, para integrar un diagnóstico general y objetivo de la organización, a partir de técnicas científico - metodológicas</p> <p>Integrar el Diagnostico General de la empresa, a partir de la contrastación de la información de directores y empleados, para la identificación de los factores de éxito y puntos críticos, y así elaborar una propuesta de intervención para optimizar dichos indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados obtenidos por parte de los directores y empleados de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S. C</li> </ul>
<p>7. Propuesta alternativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores de éxito</li> <li>• Puntos críticos</li> <li>• Propuesta de intervención</li> <li>• Optimización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerarquización de necesidades</li> <li>• Investigación documental</li> <li>• Selección de estrategias y técnicas</li> <li>• Diseño de programa</li> <li>• Presentación del programa</li> </ul>	<p>Diseñar un programa de intervención de acuerdo a las necesidades detectadas en la organización, para fortalecer los factores de éxito y mejorar los puntos críticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos y personal de Administración de Negocios y Desarrollo Humano S. C</li> </ul>

## Actividad económica

El sistema económico de un país se constituye con el conjunto de actividades económicas orientadas a satisfacer las necesidades externas e internas de su sociedad. Dicho sistema económico se divide en tres sectores que lo hacen operativo.

El sector primario corresponde a la extracción de la materia prima, considerada a partir de la pesca, agricultura, ganadería, y silvicultura. En el sector secundario, se comprende la transformación de la materia prima, es decir, la industria. Y en el sector terciario, se ubica, la distribución, comercialización y los servicios.

Los servicios entendidos como organización y personal destinados a satisfacer las necesidades de individuos y organizaciones. Por ello, Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C., es una organización, que se ubica como una empresa de servicios, dentro del sector terciario, también llamado de servicios.

Dichos servicios corresponden a trabajos de consultoría en diferentes áreas. Consultoría entendida como entidad dedicada a asesorar empresas.

En su acta constitutiva, Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S. C., expresa que su actividad comercial o giro económico consiste en la prestación de servicios profesionales de asesoría y consultoría en los aspectos de organización y administración de empresas, relaciones industriales, capacitación y selección de personal, investigación de solvencia, finanzas, computación, contabilidad y comercialización en general.

## Antecedentes de la empresa

Administración de Negocios y Desarrollo Humano S. C.: es una empresa constituida legalmente como tal el mes de diciembre del año 2000, la cual consiste en la prestación de servicios de asesoría y consultoría, teniendo una experiencia acumulada entre su personal directivo de más de diez años en las áreas contable y de recursos humanos.

Hugo Eduardo Mosqueira Rojas, licenciado en psicología por la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala de la UNAM y José Guadalupe Salazar Pacheco, contador público por la Escuela Superior de Comercio y Administración del IPN, se conocen en el año de 1995, cuando ambos comparten las mismas instalaciones aunque en diferentes empresas. Hugo Mosqueira dedicándose como consultor asociado del despacho denominado PRAXIS Asesores Corporativos S.C., del doctor Pablo Moch Liferman en oficinas de la avenida Eulalia Guzmán, mientras que José Salazar se desempeñaba en el despacho denominado Consultoría en Administración de Negocios, entidad contable y financiera que llevaba la contabilidad al despacho del Dr. Moch<sup>1</sup>.

Decidieron unir su experiencia adquirida a través de la realización de diversos proyectos, que cada uno por su parte, desarrollaron, para fundar una firma que pudiera dar servicios de consultoría en las áreas de Recursos Humanos y de Contabilidad.

Así, el 20 de octubre de 1999 deciden formalizar una asociación, en la que en un principio comparten los gastos que se generaban en la operación.

---

<sup>1</sup> Hugo Mosqueira. Manual de Procedimientos de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C., 2001. Pág. 7-9

En su inicio, Administración de Negocios y Desarrollo Humano (denominada Consultoría en Administración de Negocios) contaba con los dos socios y 4 colaboradores, así como un local de oficinas y 10 empresas como clientes; entonces los ingresos, durante los primeros meses de operación se destinaban a cubrir los gastos fijos como renta, teléfono, luz y sueldos del personal.

Desde su formación, la organización se conforma por dos Direcciones, las cuales están divididas de la siguiente manera:

### **Dirección operativa**

Tiene a su cargo las coordinaciones de Reclutamiento y Selección, Poligrafía e Investigaciones Socio-laborales; así como los servicios de Pruebas Antidopping, Evaluación del potencial (Assesment Center) y Capacitación.

### **Dirección administrativa**

Coordina la Gerencia Contable y los servicios administrativos y contables al interior y exterior de la organización, como son: facturación, cuentas por cobrar y por pagar, altas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, nóminas, y criterios para establecer sueldos y salarios.

Paralelamente, en el organigrama también ocupa el cargo de Director General simplemente para efectos de personalidad jurídica, por lo que respecta a la estructura administrativa, ambos directivos tienen plena capacidad en la toma de decisiones.

## Filosofía de la empresa

### Misión

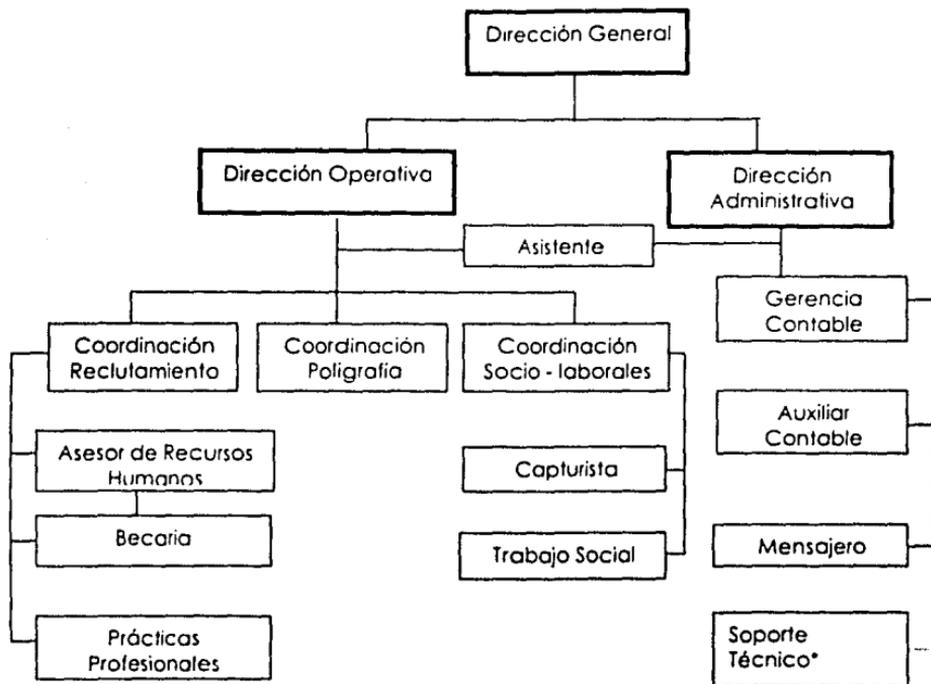
Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con un enfoque multidisciplinario en las áreas contables, administrativas, financieras, fiscales y de recursos humanos con una orientación a la productividad y competitividad, utilizando alta tecnología tanto en equipo humano como en sistemas de información.

### Valores

- ❖ Integridad y confidencialidad
- ❖ Actitud de servicio
- ❖ Profesionalismo y compromiso
- ❖ Respeto y cumplimiento
- ❖ Rentabilidad

**Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S. C.**

**Organigrama**



\* No es personal fijo, acude periódicamente para dar mantenimiento al equipo de cómputo

## Estructura organizacional

La información que a continuación se presenta, se encuentra dentro del *Manual de Procedimientos de la organización*, la cual fue retomada, sin modificación alguna.

En este apartado se muestran las actividades que se realizan en la empresa, los objetivos y responsabilidades para el personal administrativo y operativo.

La empresa se compone de dos áreas generales, que son: recursos humanos y contabilidad, mismas que se subdividen en los diversos servicios. De la primera se desprenden: reclutamiento y selección, poligrafía y socio - laborales. Y del área de contabilidad: asesoría contable.

La máxima autoridad en la empresa es la Dirección, quien tiene la responsabilidad de la supervisión de los servicios que se proporcionan, que a su vez están organizados a través de gerencias y coordinaciones.

Por su parte, los coordinadores tienen la responsabilidad de las actividades y el personal, del área a su cargo.

### Dirección general

- Revisión y negociación de contratos y propuestas con los clientes.
- Integración y análisis de los informes estadísticos y descriptivos mensuales de la administración y operación del negocio.

- Coordinación de las funciones administrativas y operativas de cada área.
- Búsqueda de nuevos clientes.
- Autorización de los acuerdos económicos con los colaboradores, forma de pago, montos, etc.
- Formulación y aprobación de políticas administrativas y operativas.
- Autoriza despidos y contrataciones.

Tiene a su cargo:

- ✓ Asistente secretarial
- ✓ Dirección administrativa
- ✓ Dirección operativa

### **Dirección administrativa**

- Formulación y aprobación del programa de presupuesto anual.
- Realización del plan de negocio y resultados esperados de forma anual.
- Autorización de documentación, cartas, informes, etcétera; para el cobro al cliente.
- Autorización de documentos para pagos diversos.
- Relación con autoridades y dependencias involucradas en trámites y procedimientos operativos, licitaciones, permisos, etc.
- Define política de comisiones de venta y pago.
- Autoriza los pagos correspondientes a las obligaciones fiscales.
- Control de activo fijo.
- Desarrollo de plan comercial y seguimiento de ventas.
- Desarrollo, promoción y venta de proyectos.
- Planeación financiera y créditos.

- Contratación de Servicios de soporte (sistemas)
- Aprobación de presupuestos de operación por cada área, definición de ventas y punto de equilibrio
- Autoriza y define las políticas de compras y pago a proveedores.
- Define política de comisiones de venta y pago.

Tiene a su cargo:

Gerencia de contabilidad.

### **Dirección operativa**

- Comunica las especificaciones técnicas operativas del servicio contratado a las áreas involucradas.
- Aprobación de los manuales de operación.
- Desarrollo de los proyectos solicitados.
- Promoción y ventas de los servicios.
- Validación de los productos de los servicios.
- Integración de informes de resultados.
- Coordinación con clientes sobre los servicios solicitados.
- Aprobación de programas de capacitación para el personal.
- Define política de calidad en el servicio.
- Asegura la difusión de los procedimientos acordados con el cliente.
- Revisa procedimientos periódicamente para verificar la efectividad del mismo.

Tiene a su cargo:

- ✓ Coordinación de reclutamiento y selección
- ✓ Coordinación de poligrafía

- ✓ Coordinación de socio-laborales
- ✓ Ventas

## Gerencia contable

- Atención administrativa y operativa de las necesidades de los clientes en los servicios de contabilidad y finanzas.
- Realiza el resumen de presupuesto.
- Recepción de documentos y pago a proveedores.
- Información contable.
- Conciliación saldos de banco e inversiones.
- Informe fiscal y pago de impuestos
- Elaboración de cheques, pago de ingresos a colaboradores y pago de comisiones por ventas.
- Control de seguros.
- Facturación y seguimiento de cobro a clientes.
- Manejo de fondo fijo para gastos menores
- Envío al banco de depósitos de cobranza y control de los mismos a través de informes y relaciones de cheques y efectivo.
- Verificación de depósito de clientes.
- Control de facturación conforme a las políticas.
- Control e inventario de compras.
- Tramites de personal ante SHCP, sistema de pago electrónico, etc.
- Pago oportuno de impuestos de los clientes.

Tiene a su cargo:

- ✓ Asistente contable
- ✓ Mensajero (cobranza y trámites generales)
- ✓ Soporte técnico

## Coordinación de reclutamiento y selección

- Atención personalizada de los requerimientos del cliente por el área de reclutamiento y selección integral.
- Control de informes y expedientes de personal contratado por el cliente.
- Actualización de cartera de personal.
- Inducción al personal de nuevo ingreso para el área y atención de las necesidades de becarios y prácticas profesionales.
- Control de requisiciones de personal, perfiles de puesto.
- Control de los formatos de trabajo: solicitud, pruebas, protocolos, hojas de respuestas, etcétera. Es su responsabilidad mantener el stock necesario para la operación.
- Coordinación de citas del candidato con el cliente.
- Coordinación de los apoyos y asistencias a las juntas de intercambio.
- Participación en ferias de empleo, coordinando toda la logística para participar en el evento.
- Resguardo de las propuestas de trabajo acordadas con clientes y prospectos.
- Promoción de los servicios en los eventos donde se participe: ferias, juntas, contacto directo, capacitaciones, etc.
- Control y resguardo de informes y material confidencial de la empresa y los clientes.
- Cumplimiento del proyecto ofrecido al cliente: garantías, perfil del candidato, tiempos de respuesta, calidad de la información presentada, etc.
- Resguardo de los materiales originales de pruebas, libros, protocolos, etc.
- Capacitación técnica continua de los colaboradores.

- Preparación quincenal de reporte de resultados: cobertura de vacantes y vacantes existentes.
- Cierres semanales de facturación conforme cobertura de las vacantes existentes.
- Coordinación con proveedores externos para boletinar o publicar vacantes bajo autorización.
- Entrega de informes al cliente explicando resultados de manera personalizada.
- Deberá supervisar que las áreas de soporte (poligrafía, estudios socio - laborales) cumplan con la entrega de informes dentro de los tiempos de respuesta acordados con el cliente.
- Es su responsabilidad levantar el perfil de puesto con el cliente, así como la firma de conformidad del mismo adicional a la autorización por escrito de la propuesta o contrato de servicios.
- Deberá dar un seguimiento de los candidatos y del servicio valorado con el cliente a través de un check list de calificación.
- Participará en presentaciones de servicios hasta el cierre de venta, apoyará la explicación de proyectos con prospectos, deberá atender cualquier necesidad identificada por el área de ventas o telemarketing.
- Deberá participar y coordinar las juntas o comités de valoración con las áreas de socio - laborales, así como poligrafía para la integración de los estudios a entregar al cliente.

Tiene a su cargo:

- ✓ Asesor de recursos humanos
- ✓ Becarios
- ✓ Prácticas profesionales

**Coordinación de poligrafía:**

- Control y seguimiento de los proyectos de evaluación poligráfica.
- Es responsable del control y resguardo de las propuestas de servicio del área.
- Deberá dar seguimiento explícito de los acuerdos de valoración, investigación y selección definidos por el cliente haciendo especial énfasis a los parámetros que requiere el cliente.
- Deberá participar en las presentaciones de ventas o demostraciones de servicio que se requieran en la prospección y fases intermedias incluyendo el cierre de venta.
- Es responsable del mantenimiento y operación del polígrafo.
- Es responsable de los insumos y accesorios que requiere el polígrafo, debe programar la compra oportuna de papel, formatos, tinta, reemplazo de accesorios.
- Debe mantener el instrumento poligráfico en perfectas condiciones de limpieza.
- Debe llevar acabo la metodología de aplicación de la técnica: explicación, autorización, entrevista, colocación de aditamentos, preguntas y comentarios de cierre. Así como mantener a su resguardo los documentos por cada cliente cuando menos 2 años.
- Asistir en el lugar y hora acordada para prestar los servicios.
- Entregar los informes de resultados en los estándares de calidad y tiempo definidos en el manual de operación del área.
- Participar en eventos de capacitación para el área, así como administrar la información y metodología de las técnicas actuales y futuras en relación con el uso y aplicación de polígrafo.
- Participar en la selección y capacitación de nuevos colaboradores.

- Mantener actualizado el archivo de documentos, literatura, casos, estudios, bajo orden y confidencialidad.
- Deberá participar en las juntas o comités de valoración integral de candidatos.
- Es su responsabilidad informar al cliente y dirección sobre los candidatos de alto riesgo de manera inmediata para tomar las medidas o decisiones correspondientes.

Tiene a su cargo:

- ✓ Poligrafistas
- ✓ Capturista

**Coordinación socio - laborales**

No existe información documentada en el Manual de Procedimientos de la organización.

## Técnicas e instrumentos utilizados y resultados obtenidos

Este capítulo integra la totalidad de técnicas e instrumentos utilizados para la elaboración del presente trabajo. Cada una de ellos, fue debidamente justificados, puesto que proporcionaron información cuantitativa y cualitativa de la organización, lo cual permitió diseñar y fundamentar el Diagnóstico General de la empresa.

Las técnicas fueron diseñadas para obtener información de los siguientes indicadores: procesos administrativos, infraestructura, filosofía, comunicación, motivación, trabajo en equipo, relaciones laborales, satisfacción en el trabajo, evaluación, problemática, políticas y procedimientos de la empresa. De esta manera se obtuvo una visión general de la empresa.

Cabe destacar, que en su mayoría, éstos mecanismos de recolección de información, corresponden a procesos de investigación social, lo que les da validez metodológica, y su flexibilidad, respondió a las necesidades propias de la investigación.

A continuación se presentan, las diferentes técnicas e instrumentos aplicados, considerando el objetivo de cada uno de ellos, su fundamento teórico - metodológico, la utilidad y análisis enfocado a la investigación, así como los resultados obtenidos en cada uno de ellos.

También es importante mencionar, que se encuentran enlistados por orden de aplicación, de acuerdo a cada uno de los pasos contemplados y establecidos con anterioridad.

Con el fin de obtener información real y objetiva de la organización, se planeó conseguir datos por parte de todos los integrantes que componen la empresa, para conformar un diagnóstico general de la situación actual y real de Administración de Negocios y Desarrollo Humano.

De tal manera, que las técnicas se dividieron para ser aplicadas a los directivos y a los empleados, de forma separada. Las técnicas aplicadas a los directivos fueron: la entrevista y la entrevista sistémica. Mientras, que para obtener la información de los empleados, se diseñó un taller, que más adelante se explicará.

En cuanto a las técnicas de cuestionario, investigación documental y observación, no sólo se utilizaron en esta etapa, ya que por su utilidad fueron un apoyo importante a lo largo del trabajo.

## **1. Observación**

Consiste en el registro objetivo, sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias.<sup>1</sup>

La observación es una trayectoria de elaboración de un saber, al servicio de finalidades múltiples que se insertan en un proyecto global del hombre para describir y comprender su entorno y los acontecimientos que allí se desarrollan.

Se presta también perfectamente al análisis reflexivo sobre la manera en que el hombre implicado en la vida social, elabora sus saberes.

El carácter sistemático de la observación permite obtener con regularidad la recolección de datos objetivos y ordenados; de tal manera, que si se realiza el seguimiento de esos comportamientos observables y acontecimientos significativos pueden también convertirse en medios para el estudio de problemas no directamente perceptibles. Al actuar así, la observación se ve menos obligada a concentrarse en las características individuales de los agentes y a interesarse más por las acciones y las interacciones entre los agentes observados, así como por su significado social en el contexto en el que se producen.

Como estrategia de investigación social, la observación genera doble resultado; por un lado ayuda a responder las interrogantes de los investigadores y por el otro, analiza y propone a partir de dichas respuestas.

### Utilidad

El trabajo del observador que interesa a ésta investigación se concreta mediante exposiciones orales y escritas sobre lo que ha sido observado.

A lo largo de los resultados y análisis de éste trabajo, se expresan los resultados obtenidos de la observación.

La observación como técnica, fue utilizada por el grupo de Trabajo Social, que realizó la investigación en Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C., también como una forma de comprobación y reforzamiento de las demás estrategias aplicadas.

Permitió complementar la información adquirida a través de otras fuentes e incluso, obtener datos no considerados en otras técnicas. Tales como actitudes, expresiones no verbales, comparación de lo escrito con lo observado, etc.

Dentro de las actitudes que se mencionan anteriormente, se encontró resistencia a la participación, diferencias personales entre los compañeros, agresiones no verbales entre el personal, etc.

Por lo que es imprescindible, mencionar ésta técnica como una de las más importantes y constantes del trabajo que se presenta.

## 2. Investigación documental

Consiste en recoger, sintetizar, organizar y comprender los conocimientos adquiridos de fuentes escritas, para fundamentar cualquier investigación. Resulta ser además, el primer paso para ello.<sup>2</sup>

El investigador empieza haciendo acopio de noticias sobre libros, expedientes, informes de laboratorios, documentación de archivo o de trabajos de campo relacionados con el tema de interés.

Los materiales que tratan de la materia o tema en general, incluyen en un capítulo o en párrafos sueltos, conceptos relativos al tema seleccionado por los investigadores, que les facilitará situar su tema en un panorama de conocimientos más amplios. El segundo paso, consiste en reunir información especializada en el tema que lo contemplan en su totalidad o en aspectos muy específicos.

---

<sup>2</sup> De la Torre Villar Ernesto, "Metodología de la Investigación" ed. Mc Graw Hill, México, 1988, p. 35

## Utilidad

La investigación documental, fue para el equipo de Trabajo Social, una de las primeras técnicas aplicadas en el proceso de la investigación. Se tuvo una aproximación a la empresa, con los documentos escritos de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C., además de la consulta bibliográfica y hemerográfica sobre Trabajo Social, Trabajo Social Empresarial u Organizacional, Administración, Desarrollo Organizacional y técnicas utilizadas.

Por otra parte, para valerse de información actual, se realizó consultas a artículos en revistas y periódicos, así como la revisión de material disponible en la red de internet.

## 3. Cuestionario

Es un instrumento para recolectar datos. Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, que puede aplicarse de manera escrita u oral.<sup>3</sup>

Cada cuestionario obedece a diferentes necesidades y problemas de investigación. Lo que origina que en cada caso, el tipo de preguntas sea diferente (pueden ser abiertas, cerradas o ambas en el mismo cuestionario).

En ocasiones solo basta una pregunta para recolectar la información necesaria sobre la variable a medir, en otras es necesario elaborar varias preguntas para verificar la consistencia de las respuestas.

---

<sup>3</sup> Briones Guerrero, "Metodología y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales" ed. Trillas, México, 1992 p.59-66

No hay reglas que establezcan el tamaño del cuestionario; éste dependerá del número de variables y dimensiones a medir, pero es recomendable que no sea muy largo, ya que para las personas puede resultar tedioso contestarlo y en algunos casos puede negarse a responder.

### Utilidad

El cuestionario fue empleado como una herramienta de recolección de datos de forma escrita en diferentes técnicas y estrategias aplicadas en éste trabajo. Permite recabar información que de no haber sido por escrito y en algunos casos de manera anónima, no hubiera sido posible obtenerla. Además, la flexibilidad de su estructura, es decir, el poder contar con preguntas abiertas, cerradas, de respuestas múltiples, etcétera, dio lugar a que pudiera adaptarse a las necesidades de la investigación, puesto que era indispensable en algunas ocasiones, profundizar en los aspectos relevantes y/ o confirmar datos antes adquiridos.

## 4. Entrevista

La entrevista de investigación es una conversación entre dos personas, un entrevistador y un entrevistado, dirigida y registrada por el entrevistador; este último tiene como objetivo favorecer la producción de un discurso lineal del entrevistado sobre un tema definido en el marco de una investigación.<sup>4</sup>

Se encuentra al alcance de todos aquellos que quieran usarla como herramienta de investigación, no tiene restricciones y por ello, resulta atractiva para muchos investigadores, puesto que se puede adecuar a

---

<sup>4</sup>Keats, Daphne. "La entrevista Perfecta", ed. Pax México, México, 1988 p 119

los entrevistados tanto como al tema, y por ello, la información que proporciona es amplia y cualitativa.

Como instrumento de la investigación social, la entrevista resulta ser un mecanismo más cualitativo que permite obtener y confirmar información, además de enriquecer la proporcionada por otras vías.  
(Anexo 1)

## Resultados

La información obtenida a partir de ésta técnica, consistió en datos proporcionados por la dirección, para conocer la visión de éstos con respecto a la organización. De ésta manera, el equipo de Trabajo Social podía contar con una aproximación más directa con la institución y conocer los problemas más sentidos de la Dirección. Desde entonces, se tendría un indicador clave para guiar la investigación a realizar.

Los entrevistados mostraron en diversas ocasiones semejanzas y también grandes diferencias y contradicciones en cuanto a la información que proporcionaron.

A pesar de tener documentada la filosofía de la empresa, los enfoques dados son diferentes; no tienen objetivo cualitativo de la misma. Los objetivos como tales, son expresados en metas y la misión es considerada de diferente manera, un enfoque es más cualitativo, mientras que el otro es más cuantitativo.

En cuanto a la visión, se contempla desde una consolidación y superación en el mercado, hasta la supervivencia de la empresa y recuperación de lo invertido aunque no exista ganancia. La documentación de los procedimientos y la planeación de las áreas [proyectos], no es de utilidad para los directores. El manual que realizan actualmente, corresponde a un trabajo de maestría, que realizan

ambos directores en Administración de Negocios, más que de la preocupación real de documentar la información. Consideran que ser prácticos y empíricos les da mayores resultados, ya que así se atienden y resuelven los problemas inmediatos que hasta ahora se han presentado y que no han detenido la operación de la empresa. Además, mencionan que existen situaciones del trabajo que no pueden ser previsibles y por ello no es funcional.

En cuanto a los recursos humanos, éstos consideran que los empleados no están completamente comprometidos con su trabajo y con la organización. Por un lado, porque no existe responsabilidad ni calidad en el trabajo realizado y también, debido a las condiciones laborales que no son las mejores, sin embargo la justificación que otorgan los directivos, es que éste trabajo es una acumulación de experiencias para los colaboradores más que una expectativa económica. Cabe destacar, que las evaluaciones que se realizan a los empleados, se miden básicamente de forma cuantitativa.

En ocasiones, con datos de otras fuentes, se encontró que los servicios que prestan no son los únicos contemplados en la organización, sin embargo no son los manifestados por los directivos; de estos servicios no se tiene la infraestructura ni el personal.

Los problemas sentidos de la organización, según los entrevistados, se contemplan en dos indicadores estratégicos: los empleados y la situación económica de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C.

## 5. Entrevista sistémica

### Objetivo

Identificar el nivel de eficacia de la operación de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S. C., a partir de una entrevista dirigida, desde la visión de los directores de la empresa, para integrar un diagnóstico preliminar de la organización.

### Descripción

La entrevista sistémica, es también conocida como, método comparativo para el diagnóstico empresarial. Y es un instrumento integrado por un guión de entrevista con preguntas que inducen a respuestas directas.<sup>1</sup>

Permite diagnosticar el nivel de eficacia con el que opera una organización. Entendiéndose como el grado de efectividad en que se encuentra la organización, con relación al total de su capacidad de operación.

Sus pasos son:

1. Identificación de los subsistemas de la organización.
2. Identificación y negociación con los responsables de los subsistemas.
3. Definición de reactivos y escala de calificación.
4. Aplicación y comparación con el modelo ideal.

---

<sup>1</sup>Revista Laboral de la Cámara Nacional de Comercio

En donde subsistema es, aquello que representa una función estratégica para la organización, es decir, el conjunto de actividades que son imprescindibles para la óptima operación de la misma. Éstos subsistemas pueden o no estar en el organigrama.

La escala de valores se compone de la siguiente manera:

Indicador cualitativo	Calificación numérica
"No hay no existe nada..."	0
"Existe pero no sirve..."	1
"Si hay, pero no funciona muy bien..."	2
"Si existe, está bien..."	3
"Si hay y muy bien..."	4
"Si tenemos y funciona perfectamente..."	5

La evaluación se realiza:

- Número de preguntas de cada subsistema x 5 que es la calificación numérica máxima = calificación ideal
- La suma total de calificaciones a las respuestas del subsistema = calificación real
- La división entre la calificación real con la ideal, representa el nivel de eficacia de cada subsistema de la organización.

$$\text{Nivel de eficacia} = \frac{\text{Calificación real}}{\text{Calificación ideal}}$$

Los resultados de la entrevista sistémica aplicada en Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C., se describen a continuación.

(Anexo 2)

### Resultados

Subsistemas	Calificación Ideal	Calificación real			Nivel de eficacia
		Dirección operativa	Dirección administrativa	Promedio	
Área de poligrafía	20	18	17	17.5	87.5 %
Área de sociolaborales	25	21	22	21.5	86 %
Área contable	5	4	4	4	80 %
Recursos Humanos	25	20	19	19.5	78 %
Dirección	30	20	25	22.5	75 %
Estructura orgánica	15	6	12	9	60 %
Área reclutamiento y selección	25	9	19	14	56 %

Indicadores agregados a la entrevista	Calificación Ideal	Calificación real			Nivel de eficacia
		Dirección operativa	Dirección administrativa	Promedio	
Problemática organizacional	20	12	11	11.5	57.5 %
Evaluación organizacional	35	15	23	19	54.28 %
<b>Totales:</b>	<b>200</b>	<b>125</b>	<b>152</b>	<b>138.5</b>	<b>70.47 %</b>

De acuerdo a la tabla de resultados de la entrevista sistémica se puede observar, que el área con mayor calificación, es la de Poligrafía, puesto que es la que reporta menor cantidad de problemas, y debido a que sus resultados son "buenos", según la dirección de la empresa. Sin embargo, debe considerarse, que es el servicio menos solicitado por los clientes y que está a cargo por una persona únicamente.

Continúa el área de sociolaborales, que a pesar de estar situada en segundo lugar, de acuerdo a la tabla de resultados, y ser el servicio más solicitado de la empresa, es calificada como "buena".

Se menciona que la información obtenida de éste servicio, responde satisfactoriamente a las necesidades de sus clientes y que el personal del área participa en aportar mayor información que la requerida por el instrumento de recolección de datos. Pero en la utilización de otras técnicas, el equipo de Trabajo Social, ha encontrado contradicciones en cuanto a esta afirmación, ya que según los directivos, sus empleados no son propositivos y sólo se dedican a cumplir con lo establecido.

El área de contabilidad se encuentra valorada en el tercer lugar, de acuerdo a los directivos, con relación a las cuatro áreas que componen a la organización de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C. Tiene la denominación de "muy bien", sin llegar a la excelencia y, también, debido a que hace falta planeación de las finanzas. Empero, el área contable representa el servicio más estable y constante de la empresa, ya que sus contratos, son de forma anual con las empresas, y por ello los ingresos son periódicos.

El área calificada en último lugar, es la de reclutamiento y selección, entendida así por que sus resultados son "regulares", ya que no existe especialización del servicio y no hay optimización de los recursos humanos evaluados con anterioridad, ni canalización de los mismos a otras empresas donde si cubre el perfil.

Por otro lado, la dirección opina que los recursos humanos con los que cuenta la empresa son los adecuados al trabajo que realizan, que el ambiente laboral es " muy bueno". A pesar de ello, los empleados no están totalmente comprometidos con la empresa, ni satisfechos con el trabajo que realizan y no todos tienen claras sus funciones y responsabilidades.

La estructura orgánica de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C., está considerada en un 60% de su nivel de eficacia, debido a que las áreas que componen la empresa trabajan de manera coordinada, porque así está establecida la estructura pero no de forma cualitativa, es decir, no se aplica en la realidad. Por otra parte, no existe una planeación adecuada de las áreas, las funciones se van ajustando a las necesidades de los clientes y a los servicios solicitados.

La entrevista sistémica fue aprovechada, también, para recolectar información sobre la evaluación y problemática general de la empresa, puesto que dicho instrumento se mide cuantitativamente y es una valoración de los directivos de la empresa, lo cual permite confirmar o desechar datos obtenidos con anterioridad.

En cuanto a la problemática de la empresa, se presentó, que "casi siempre" los problemas son detectados por los directores de la misma y que "algunas veces" los empleados les hacen saber de algunas situaciones críticas. En estos casos, los problemas se atienden de manera inmediata para que no afecte el trabajo y particularmente con

los involucrados, sin llegar a generalizar el problema con el resto del personal. También, se reconoce que algunos de los problemas de la organización se deben a actitudes del personal, lo que afecta el trabajo tanto interno como externo.

Respecto de los problemas en general de la empresa, uno de los directivos la considera "bien", ya que un 60% corresponde a los factores de éxito y el 40% restante, se refiere a los puntos críticos. El otro director prefirió omitir su respuesta.

Cuando se les pide evaluar la operación de la organización, la media de calificación en todas las repuestas, indica que "sí existe pero no funciona muy bien" y "bien", esto se interpreta como que los resultados de las áreas no ofrecen un servicio óptimo en cuanto a calidad, eficiencia en su trabajo y servicio al cliente. Esto genera que el cliente no quede completamente satisfecho con el trabajo y que en pocas ocasiones los recomienden con otras empresas.

Finalmente, la evaluación obtenida corresponde a un 70.47% del nivel de eficacia total de la organización. Exponiendo que Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C., opera en una escala de "regular" y que debe atender cuestiones de la problemática al interior de la misma, y principalmente en los resultados que están ofreciendo en sus servicios.

## 6. Taller

Uno de los recursos utilizados en el proceso de investigación en Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C., es el taller, el cual se define como una técnica que integra la teoría y la práctica; todo ello en un proceso activamente participativo y democrático, en el cual, un grupo, participantes y coordinadores, tienen la oportunidad de enlazar el sentir, el pensar y el hacer, a través de tareas y ejercicios de innovación<sup>6</sup>.

Tanto el taller como las mismas actividades que lo componen, son flexibles a cambios, para adaptarse a las necesidades y objetivos para el cual está delineado.

Entonces, se diseñó un taller constituido por varias técnicas, con el objetivo de obtener información de los empleados respecto a la situación actual de la empresa y contrastarla con la que proporcionaron los directivos para integrar un diagnóstico general de la organización, denominado: "TALLER DE EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL".

El taller se realizó para obtener más información a partir de diferentes instrumentos, con una duración de 4 horas, el cual incluye técnicas de rompimiento de hielo, de evaluación, de diagnóstico organizacional y de conocimiento de la filosofía de la empresa.

---

6 A. De Barros Nda. "El taller", ed. Humanitas, Buenos Aires, 1988 p.5-11

Los indicadores de estas técnicas están realizados para valorar relaciones laborales, satisfacción en el trabajo, procesos administrativos, infraestructura, filosofía, comunicación, motivación, trabajo en equipo, relaciones, evaluación, problemática, políticas y procedimientos de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C.

La estructura del "Taller de evaluación organizacional" fue la siguiente:

1. Técnica de animación "Canasta revuelta"
2. Lotería de hábitos y rutinas
3. Evaluación diagnóstica
4. Exposición de la filosofía organizacional
5. Técnica de dibujo de la misión
6. Técnica de animación "Las lanchas"
7. Lista de verificación
8. Técnica para evaluar el trabajo en equipo: "Recursos desiguales"
9. Clima organizacional
10. Técnica del desierto
11. FODA

## 6.1. Técnica de animación "canasta revuelta"

### Objetivo

Generar un clima de confianza y espontaneidad, a partir del juego, para así obtener la participación de los integrantes de la organización durante el taller.

### Descripción

Dentro de la teoría de dinámicas grupales, se encuentran las técnicas de dinámicas de animación, que son utilizadas para desarrollar la participación al máximo y crear un ambiente fraterno y de confianza entre los integrantes de los grupos.

Se recomienda que deben utilizarse al inicio de una jornada o sesión de trabajo para permitir la integración de los participantes, así como después de momentos intensos y de cansancio, para integrar y hacer descansar a los miembros.

Sin embargo, el abuso en las técnicas de animación puede afectar la seriedad de la jornada.

Entre estas, se encuentra la técnica "Canasta Revuelta", la cual consiste en que todos los participantes se formen en círculo con sus respectivas sillas. El coordinador queda en medio del círculo y de pie.<sup>7</sup>

Se explica a los compañeros que estén a la derecha, que su nombre será "piña" (u otra fruta), y que los que están a la izquierda se llamarán "naranjas".

---

<sup>7</sup> Técnicas Participativas para la educación popular. CEDEPO, ed Humanitas, Argentina, 1989 p.1.7

En el momento que el coordinador señale a cualquiera diciéndole el nombre de una de las dos frutas, los participantes denominados de la fruta mencionada, cambian de lugar. El coordinador tiene la oportunidad de ocupar algún lugar vacío.

Cuando el coordinador dice: "Canasta Revuelta", todos deben cambiar de asiento. La persona que está al centro, debe aprovechar el momento para ocupar un lugar y dejar a otro compañero al centro. La duración de la técnica fue de 10 minutos.

## Resultados

Inicialmente los participantes del taller se mostraron tensos y desinteresados ante la presencia del grupo de Trabajo Social. Tomaron asientos en lugares apartados de los que se había destinado para realizar la técnica. Entraban y salían de la sala para realizar labores propias de su trabajo. Fue necesario exhortarlos a tomar sus lugares para poder dar inicio al taller, el cual tenía un retraso de 35 minutos con respecto de la hora señalada como inicio.

Se explicaron, tanto el objetivo del taller como las instrucciones para el desarrollo de la técnica de animación "canasta revuelta", donde se integraron el resto del equipo de Trabajo Social. Se llevó a cabo un ensayo para verificar que el desarrollo de la técnica fuera el adecuado y poder alcanzar el objetivo.

Durante el desarrollo de ésta técnica, los participantes se manifestaron con agrado hacia ésta, comenzando a involucrarse en el desarrollo, lo que permitió disminuir la tensión. De esta manera, se formó una corriente de comunicación y aproximación entre los empleados y el equipo de Trabajo Social, se logró un ambiente de apertura y disposición para participar, lo que permitió dar paso a la siguiente técnica.

## **6.2. Lotería de hábitos y rutinas**

### **Objetivo**

Identificar la integración del personal de la empresa a través, de que los empleados señalen las características generales de sus compañeros de trabajo, por medio de la lotería.

### **Descripción**

Utilizando las mismas reglas del juego de la lotería, se preparan láminas donde se dibujan 12 cuadros del mismo tamaño. Se proporciona una tarjeta por cada participante donde se anotan los hábitos y rutinas de sus compañeros de trabajo, dando diez minutos para ello. \*

Posteriormente, el coordinador pasa al frente a cada uno de los integrantes del grupo para exponer sus hábitos y rutinas personales, mientras los demás escuchan con atención para pegar una estampa en el recuadro de las características acertadas de sus compañeros.

La actividad termina cuando todos los participantes, hayan mencionado sus hábitos y rutinas, y el participante que mayor aciertos tenga, es el ganador.

---

\* idem P. 2.70

Por otro lado, el coordinador observa actitudes, gestos, reacciones, ante lo expresado por sus compañeros, así como las preferencias entre los integrantes y la formación de subgrupos.

El grupo entrega las tarjetas de la lotería al coordinador, ya que éstas servirán para verificar el conocimiento que cada individuo tiene respecto a sus compañeros y como corroborar cuanto se conocen entre sí.

Se califica en una escala de acuerdo a lo observado por el coordinador en las tarjetas y en la dinámica presentada durante el desarrollo de la técnica, se expresa de forma numérica.

## Resultados

A lo largo de la técnica se observó que los participantes no tomaron en cuenta a todos sus compañeros de trabajo, para realizar la descripción solicitada, se limitaron a los integrantes de su área y/o amigos personales, lo cual modificó los resultados.

Hubo participación activa de todos los asistentes, mostrando conocimiento superficial del comportamiento, hábitos y rutinas de sus compañeros, sin llegar a profundizar en aquellas características personales y las relacionadas con las actividades de trabajo.

La técnica permitió observar, que la relación laboral es de respeto, sin formar una interacción personal más cercana; sin embargo, se presentó una dinámica de comentarios agresivos cuando las personas más sociables, realizaban su presentación, donde se extendieron las observaciones e incluso se tornó un ambiente de bromas y/o fricción.

También algunos participantes, consideraron a los directivos, en sus descripciones, a pesar de que éstos no estaban presentes.

### **6.3. Evaluación diagnóstica**

#### **Objetivo**

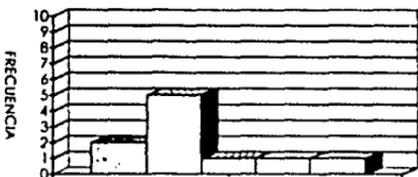
Verificar si los empleados de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C., conocen la filosofía de la organización, a fin de identificar si se aplica al interior de la misma.

#### **Descripción**

Esta evaluación se realizó con la aplicación de un cuestionario, que consistió de cinco preguntas abiertas, acerca de la filosofía organizacional y el cual forma parte de un conjunto de técnicas comprobatorias respecto a la misión, valores, objetivo y estructura de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C.

Para tal efecto, inicialmente se realizó la revisión de teoría sobre el tema de filosofía organizacional, además de consultar la propia de la empresa. Con base en la información obtenida, se elaboró dicho instrumento. Su aplicación se realizó dentro del Taller de evaluación organizacional, de forma individual y anónima. (Anexo 3). La codificación de las respuestas obtenidas quedan de la siguiente manera:

### 1. ¿CUAL ES LA MISIÓN DE LA EMPRESA?



- Selección al personal adecuado para las necesidades de los clientes
- Proporcionar un servicio de calidad a los clientes
- Trato directo con el cliente y apoyo entre compañeros
- No contestó
- Satisfacción de los clientes

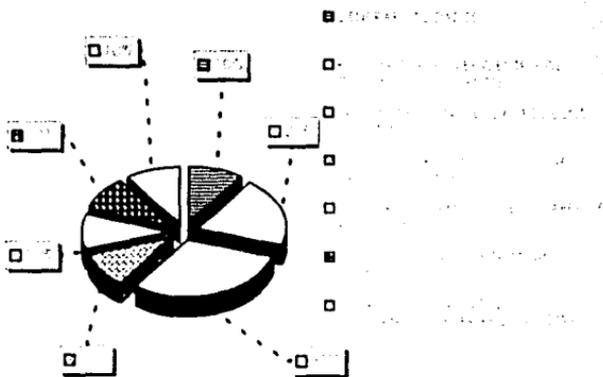
En el gráfico se observa que cinco personas consideran que la misión de la empresa es Proporcionar un servicio de calidad a los clientes. Mientras que dos personas manifiestan que es Selección al personal adecuado para las necesidades de los clientes.

En proporciones iguales se encuentran las respuestas de: Trato directo con el cliente y apoyo entre compañeros, la satisfacción de los clientes y, una persona no contestó.

El 30% de las opiniones coinciden en que el objetivo de la empresa es Satisfacer las necesidades de los clientes. Un 20% considera que es Brindar trabajo eficiente y de calidad a los clientes. El primero hace referencia a las expectativas del cliente, el segundo interpretado como la característica del servicio.

El resto de las opciones empatan en un 10%.

Para la elaboración del presente gráfico, en dos casos se tomó en cuenta varios elementos de la misma respuesta.

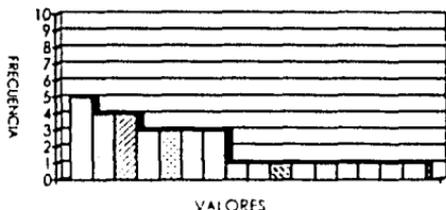


- 20% Selección al personal adecuado para las necesidades de los clientes
- 30% Proporcionar un servicio de calidad a los clientes
- 10% Trato directo con el cliente y apoyo entre compañeros
- 10% Satisfacción de los clientes
- 10% No contestó

### 3. ¿Cuáles son los valores de la empresa?

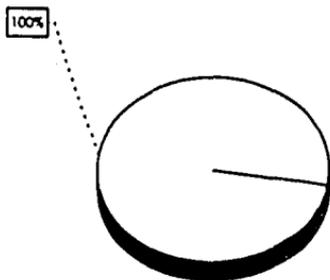
La gráfica muestra los valores que los colaboradores consideran que tiene la organización. Cinco personas mencionaron la Calidad, cuatro el Servicio y Confiabilidad. El Profesionalismo, Honestidad, Puntualidad y Respeto, fueron considerados por tres personas.

El resto de los valores fue mencionado solo una vez.



- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> CALIDAD          | <input type="checkbox"/> SERVICIO        | <input type="checkbox"/> CONFIABILIDAD |
| <input type="checkbox"/> PROFESIONALISMO  | <input type="checkbox"/> HONESTIDAD      | <input type="checkbox"/> PUNTUALIDAD   |
| <input type="checkbox"/> RESPETO          | <input type="checkbox"/> HONRADEZ        | <input type="checkbox"/> DISCIPLINA    |
| <input type="checkbox"/> CONFIDENCIALIDAD | <input type="checkbox"/> RESPONSABILIDAD | <input type="checkbox"/> SEGURIDAD     |
| <input type="checkbox"/> LEGALIDAD        | <input type="checkbox"/> LEALTAD         | <input type="checkbox"/> CALIDEZ       |
| <input type="checkbox"/> COMPROMISO       |  |  |

### 4. Dibuje el organigrama de la empresa



Al solicitarle a los colaboradores que dibujaran el organigrama de la empresa todos lo hicieron tomando en cuenta los dos directivos que encabezan dicha organización. Siete colocan en el mismo nivel a ambos directivos los tres restantes sitúan al C.P. José Sáezar en un nivel superior al C. Hugo Masquera.

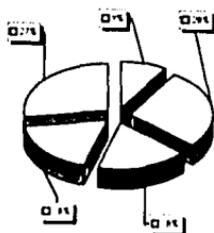
Seis personas consideraron también los cuatro áreas que conforman la empresa los cuatro restantes no ubicaron exactamente las áreas, sin embargo, mencionan los nombres de sus compañeros y los unen de forma directa con los directivos.

## 5. ¿Cuál es su compromiso con la empresa?

El 28% de las opiniones coinciden en que su compromiso con la empresa es mejorar la calidad en el servicio, el 27% afirma que es realizar su trabajo con calidad. La primera hace referencia al servicio que prestan como organización la segunda es de forma particular.

En una igualdad del 18% se encuentran las respuestas de "Realizar mi trabajo lo mejor posible" y "Poner a su disposición mis conocimientos".

Una persona no contestó, lo cual equivale al 9% que se representa en la gráfica.



- NO CONTESTO
- MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO
- REALIZAR MI TRABAJO LO MEJOR POSIBLE
- PONER A SU DISPOSICION MIS CONOCIMIENTOS
- REALIZAR MI TRABAJO CON CALIDAD

## Resultados

La aplicación de éste cuestionario se realizó previa a la exposición de la filosofía de la empresa.

En este instrumento, el equipo de Trabajo Social pudo percatarse de que los colaboradores no tienen clara la filosofía de la empresa. Durante el desarrollo del mismo, los colaboradores, en su mayoría, manifestaron abiertamente desconocer la existencia de la filosofía de la organización.

En la misión predomina la "calidad en el servicio" como elemento fundamental. Sin embargo, ninguno contestó acertadamente en su totalidad a esta pregunta.

Algunos de los valores que mencionaron, forman parte de la filosofía empresarial. No obstante, algunas personas expresaron sus propios valores y los cuales consideran llevar a cabo dentro de la empresa.

El objetivo tampoco lo tienen bien definido. Predomina la opinión de la "satisfacción del cliente". Nuevamente, se presentan respuestas escasas.

En cuanto al organigrama, cabe hacer mención que no se esperaba que lo dibujaran exactamente como es, dado el desconocimiento que pudiese existir a cerca de la simbología que se utiliza para tal efecto. La mayoría distingue los dos directivos que encabezan a la empresa, pero en algunos casos no ubican la igualdad de niveles jerárquicos que ocupan.

Asimismo, la mayoría conoce las cuatro áreas que conforman la organización o por lo menos mencionan el nombre de los coordinadores de cada área.

Pese a la flexibilidad para el análisis de esta pregunta, se encontró, en particular, que a la asistente no saben donde ubicarla y el 50% no la representó.

También omiten en cinco ocasiones al asesor de reclutamiento y selección. En 4 ocasiones, a los auxiliares de contabilidad, a las trabajadoras sociales y a la capturista.

Tampoco tienen claro los nombres de los cargos. A las gerencias las nombran direcciones y a las coordinaciones, gerencias. De las coordinaciones, la de sociolaborales la nombran: "investigaciones socioeconómicas", "sociolaborales y socioeconómicos" e "investigaciones sociales y laborales".

Por último, cada uno se siente comprometido de diferente forma con la empresa. Sin embargo el 28% coincide en un compromiso de equipo que es el "mejorar la calidad en el servicio". El resto de las respuestas son compromisos independientes.

#### **6.4. Exposición de la filosofía organizacional**

##### **Objetivo**

Presentar los elementos que integran la misión de una organización y los valores que la rigen, para que los colaboradores identifiquen y ejerzan los propios la empresa.

## Descripción

A través de una exposición, y el apoyo de recursos visuales como acetatos y proyector, se presentó de forma breve, la definición y los elementos que componen la misión de las organizaciones. Enseguida se dio a conocer la misión de Administración de Negocios y Desarrollo Humano S.C.

Posteriormente se definió, lo que son los valores y se proporcionaron ejemplos de éstos, finalizando con la proyección de los valores de la empresa.

### 6.5. Técnica de dibujo de la misión

#### Objetivo

Verificar la identificación e interiorización de los empleados de Administración de Negocios y Desarrollo Humano S. C., con la misión de la empresa a partir de un dibujo en el cual representen dicha misión, para conocer de qué manera dirige su acción.

#### Descripción

La técnica consistía en elaborar un dibujo en el que se representaría de manera gráfica, la misión de la empresa, escuchar de los empleados que se entendía por ésta y la manera en que se lleva a la práctica para conocer si se cumple o no.

Se formaron tres equipos de dos integrantes cada uno, distribuidos de tal manera que los equipos fueran entre personas de diferentes áreas y

quienes no tuvieran constante interrelación. Elaboraron el dibujo que posteriormente explicarían a los demás equipos.

## Resultados

La diversidad de disciplinas que existe en la organización, muestra las diferentes formas de ver la misión. Se encontró que las personas de las disciplinas sociales, eran las que mostraban liderazgo, mientras que la mayoría de los empleados asumió una actitud pasiva en esta técnica.

Se les facilitaba expresar de manera gráfica las ideas que tenían, sin embargo, los resultados de la técnica más que de interpretación de la misión, fueron de exponer a lo que se dedica la empresa y los compromisos y valores que se deben de tener.

### 6.6. Técnica de animación "Las lanchas"

#### Objetivo

Observar la preferencia en la agrupación y selección de equipos, a través de un juego, para identificar los subgrupos conformados en la organización.

#### Descripción

Como anteriormente ya se había mencionado, las técnicas de animación sirven para relajar y hacer descansar a los grupos, después de una serie de tareas o trabajos realizados. Por tal motivo, se empleó la técnica de "Las lanchas", que además de animar, permitiría ubicar la composición de los subgrupos que se presentan en Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C.

Esta técnica se llevó a cabo con 5 participantes del equipo de trabajo de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C., por lo que se integraron 2 elementos del equipo de Trabajo Social.

Se explicó el procedimiento de la técnica y se realizó un ensayo de verificación.

Dicha técnica consiste en que todos los participantes, recomendable 15 personas, se ponen de pie. El coordinador cuenta la siguiente historia:

"Estamos navegando en un enorme buque, pero vino una tormenta que está hundiendo el barco. Para salvarse, hay que subirse en unas lanchas salvavidas. Pero en cada lancha sólo pueden entrar (se dice un número) personas". \*

El grupo tiene entonces que formar círculos en los que esté el número exacto de personas que puedan entrar en cada lancha. Si tienen más personas o menos, se declara hundida la lancha y esos participantes se tienen que sentar.

Inmediatamente se cambia el número personas que pueden entrar en cada lancha, se va eliminando a los "ahogados" y así se prosigue hasta que quede un pequeño grupo que serán los sobrevivientes del naufragio.

## Resultados

Durante el desarrollo se observó una clara tendencia a la formación de parejas integradas siempre con las mismas personas. Dichas parejas, se complementaban con otro(s) elemento(s) que se integraba(n) por propio interés. De tal manera que, en varias ocasiones, no se percataron

---

\* idem. P.1 12

de que el número de integrantes que se agrupaban era diferente al que se les pedía que formaran.

Aún cuando los elementos de las parejas se encontraran en lugares distantes u opuestos, porque cada que se formaban subgrupos se volvían a colocar en su lugar inicial, en todo momento prefirieron alcanzar a su pareja "favorita", en vez de agruparse con las personas que tenían más próximas. Entendiendo que el coordinador no eliminó a los participantes "ahogados", debido al pequeño número de asistentes al taller.

El tiempo de duración de la técnica fue de 7 minutos, con una diferencia de menos 3 minutos con lo planeado, puesto que se tenía contemplado un mayor número de participantes.

La ventaja observada en ésta técnica, fue el número impar de elementos con el que se integraba el grupo, ya que permitió la división en subgrupos igualmente integrados por un número impar.

Por otro lado, las desventajas observadas en la técnica fueron el tamaño del grupo que participó en ella y la intervención de 2 personas del equipo expositor, ya que esto inhibió y dificultó distinguir claramente las preferencias en la formación de subgrupos.

## **6.7. Lista de verificación**

### **Objetivo**

Identificar los valores individuales de los empleados y los valores que se tienen en la organización, para determinar la identidad que existe con los mismos y la manera en que influyen en su desarrollo profesional y laboral.

## Descripción

Esta técnica consiste en que uno o varios sujetos dan su opinión por escrito sobre algún asunto, anotando simplemente una marca o un número en los lugares que se les indica y de conformidad con lo que se considera existente.

En una lista de palabras, que en este caso fue, de valores, los empleados de la organización, verifican la existencia de los mismos, tanto a nivel personal, organizacional y de la dirección de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C. Además, los participantes hacen anotaciones de sus razones por las cuales consideraban la ausencia de éstos en algún nivel. (Anexo 4)

## Resultados

Los valores que se consideraron en la lista de verificación, corresponden a los valores universales, tanto individuales como organizacionales, de tal manera, que abarcaron la totalidad de los mismos.

En los resultados, se encontró que los valores que se determinan como propios de la organización, no se cumplen completamente en el desarrollo de las actividades.

Originalmente la técnica debía abarcar solamente los valores que maneja la filosofía de la organización, pero el haber incluido una lista mayor, permitió identificar que sobresalen algunos otros que no son considerados y que pueden influir positiva o negativamente en la empresa. De tal manera, que los resultados de ésta herramienta, permitirá a los directivos actuar en consecuencia.

El respeto, es considerado el único valor que está presente y con mayor calificación, en los tres niveles. También se considera que otros valores consolidados tanto en los empleados como de la organización son: el servicio, compromiso y la honestidad.

Contrario a ello, valores tales como: eficiencia, creatividad y sensibilidad, son valores que los empleados califican como existentes pero en menor medida.

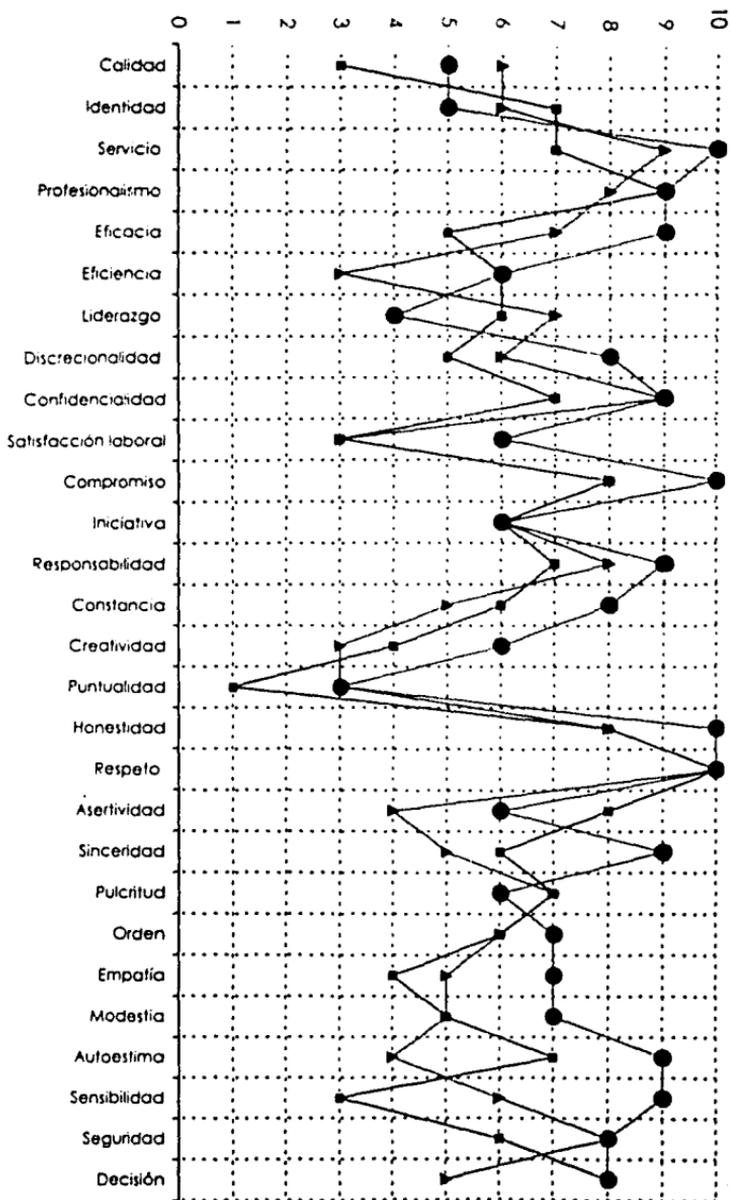
Un aspecto importante a considerar, es que la puntualidad, es el valor menos calificado en los tres niveles evaluados y con respecto a otras fuentes de información, el factor de la puntualidad, se refiere no sólo a la llegada de los empleados y directivos, sino también a la entrega de los trabajos con los clientes.

Otro valor a destacar es la calidad que tiene baja calificación, así reconocida por los propios trabajadores tanto de manera personal como de la organización y de los directivos, lo cual muestra que existe un problema, puesto que los servicios que otorga la empresa, son reconocidos bajo éste indicador.

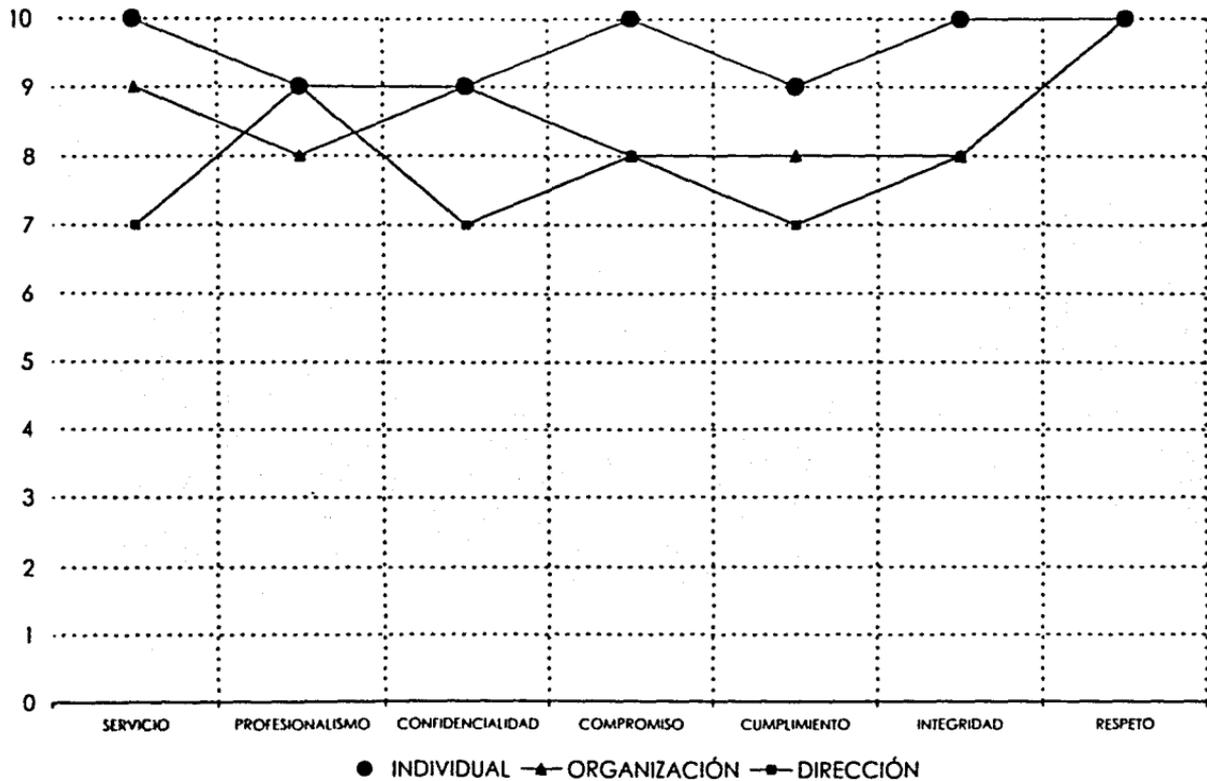
La satisfacción laboral de los empleados, también está situada en una escala menor. Dicha situación, validada con otras fuentes de información, confirman que éstos quisieran otras condiciones de trabajo, tales como: mayor ingreso, prestaciones, capacitación, etcétera.

# LISTA DE VERIFICACIÓN

● INDIVIDUAL —▲— ORGANIZACIÓN —■— DIRECCIÓN



### VALORES DE LA ORGANIZACION



## 6.8. Técnica para evaluar el trabajo en equipo: "Recursos desiguales"

### Objetivo

Observar la manera en que los empleados de Administración de Negocios y Desarrollo Humano S.C., interactúan al trabajar en equipo, a partir de la técnica "Recursos desiguales", con el fin de indagar como se da la colaboración, participación, comunicación e iniciativa entre los empleados.

### Descripción

Se formaron tres equipos de dos integrantes cada uno, proporcionando un sobre por equipo con el siguiente contenido:<sup>10</sup>

Sobre 1. Tres hojas de papel lustre color azul, regla, lápiz y la indicación de realizar un rectángulo de 12 cm. de largo x 8 cm. de ancho.

Sobre 2. Tres hojas de papel lustre color anaranjado, tijeras, pegamento y la indicación de elaborar una letra "T" de dos colores combinados de 40 x 60 cm.

Sobre 3. Tres hojas de papel lustre color rojo, un lápiz, y la indicación de elaborar una bandera de tres colores de 12 x 8 cm.

Se dieron las siguientes indicaciones al grupo:

---

<sup>10</sup> Acevedo Ibáñez, Alejandro. "Aprender Jugando", Tomo II, ed. Limusa, México 1989, p.175

Dentro de cada sobre encontrarán material y una tarea a seguir, el equipo que termine primero y con exactitud será el ganador. Ninguno de los participantes podrá salir de la habitación, no utilizarán material adicional al proporcionado en los sobres.

## Resultados

En primera instancia los equipos comenzaron a realizar las tareas, percatándose de la falta de materiales, algunos miembros del grupo buscaron entre sus objetos personales a pesar de la indicación dada con anterioridad.

No se permitió que consiguieran materiales de otros lados. Cada equipo tuvo una persona que tomó el liderazgo del mismo para poder realizar la actividad. Durante el desarrollo de la técnica el grupo se comportó de manera individualista, ya que no hubo disposición de prestar a sus compañeros materiales sobrantes para que pudieran terminar su tarea. Primero trabajaron para lograr su objetivo y después se ocuparon del trabajo de los demás y en algunos casos, lo segundo no sucedió.

La cooperación del grupo fue mínima con las personas ajenas al área donde trabajan. Se encontraron algunas situaciones donde varios de los colaboradores no tienen buena relación con los compañeros; esto se observó porque los participantes no estuvieron dispuestos a trabajar con las personas que se les asignaron (se trató de formar equipos con personal de diferentes áreas). La comunicación entre equipos fue casi nula y fue momentos antes de finalizar la actividad, cuando se empezaron a pedir material al resto de los equipos pero con reserva y hubo quienes escondían su material para que los demás no lo vieran.

Al interior de cada equipo la participación fue desigual. Un integrante trabajó más que el otro, mientras que uno se preocupaba por realizar la

actividad, el otro se encargaba de conseguir el material o en su caso, realizaba la doble función. Siempre hubo una persona que guió y puso más esfuerzo en concluir la tarea asignada.

## 6.9. Clima organizacional

### Objetivo

Conocer la percepción que tienen los colaboradores de la organización acerca del entorno y características ambientales de la misma, y que definen su dinámica interna.

### Descripción

El clima organizacional se refiere al ambiente o atmósfera interna total de una empresa, es decir, la percepción que el trabajador tiene de la estructura y procesos que ocurren en su medio laboral. De ahí, que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales.<sup>11</sup>

Esta técnica considera los diferentes factores de las organizaciones tales como: liderazgo, tipos de dirección, estructura de la organización, interacción, comportamientos en el trabajo, identificación de problemas, productividad, satisfacción laboral, etc.

Se realiza a partir de un cuestionario, que corresponde a una etapa del proceso de evaluación y que proporciona a la dirección de la empresa, información sobre el estado de la misma.

---

<sup>11</sup> Chiavenato Idarberto, *Administración de Recursos Humanos*, ed. MC Graw-Hill, Colombia, 1999, p.119-121

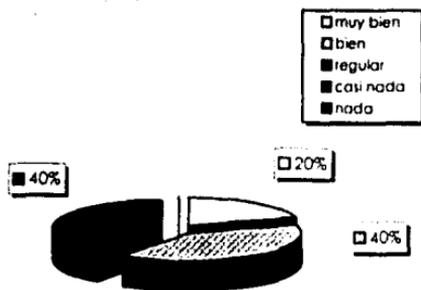
Las respuestas de acuerdo al instrumento, se presentan como una escala de valores que se dejan a juicio y consideración de los entrevistados.

Se entregó un total de diez cuestionarios, compuestos por 27 preguntas cada uno y se les sugirió una lectura cuidadosa de las instrucciones, en las cuales se mencionaba la importancia de la confidencialidad y el compromiso con el anonimato de las respuestas. Aún con ésta aclaración, hubo quienes dudaron en responderlo argumentando que los cuestionarios podían ser mostrados a los directivos y éstos a su vez, reconocer la letra de cada uno de ellos. Por lo que se reiteró enfáticamente la confidencialidad de dichos instrumentos.

Se estableció una duración de diez minutos para que contestaran los cuestionarios y durante el desarrollo, se realizaron aclaraciones acerca de la interpretación de algunas preguntas. (Anexo 5)

A continuación, se exponen en forma gráfica, cada una de las preguntas y los resultados que de ellas se obtuvieron.

### 1.- ¿Conoce lo que se hace en otras áreas de trabajo?



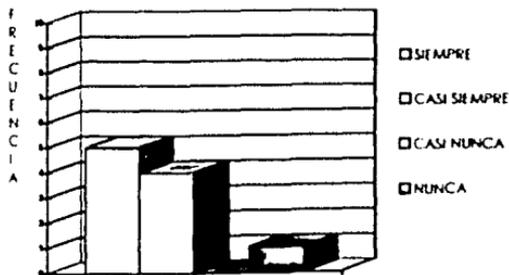
Todos los participantes manifiestan tener conocimiento, aunque en diferente grado, de lo que se hace en el resto de las áreas.

Solo el 20% de los colaboradores afirman conocer "muy bien" las actividades que se desarrollan en un área diferente a la que pertenecen.

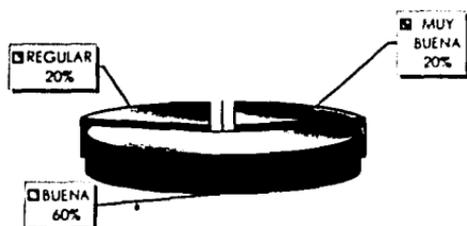
### 2.- Cuando llega un nuevo trabajador, ¿es presentado con sus compañeros y jefes?

Cinco de los participantes, que representan el 50%, aseguraron que "siempre" son presentados, mientras que un 40% opinó que "casi siempre".

Uno de los participantes opinó que "nunca" son presentados los nuevos integrantes de la organización.



### 3.- ¿Cómo es la comunicación entre sus superiores y usted?



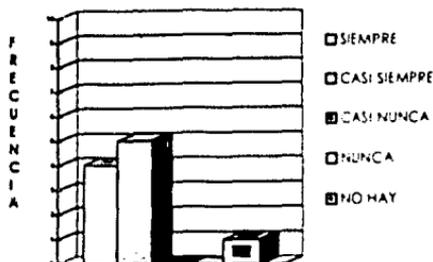
La comunicación es considerada por un 60% de los colaboradores como "buena". El porcentaje restante opinó de forma dividida, con la misma proporción del 20% cada una, que dicha comunicación es "muy buena" y "regular".

Ninguno de los colaboradores considera "mala" o "muy mala" la comunicación en este sentido.

### 4.- ¿Toma en cuenta las opiniones y comentarios de sus compañeros?

5 personas que participaron en la técnica aseguran que "casi siempre" toman en consideración los comentarios y opiniones de sus compañeros y 4 afirman que lo hacen "siempre". Una persona enfatizó que "no hay" dichas opiniones y comentarios por parte de sus compañeros.

Aunque este reactivo no se encontraba en las opciones de respuesta, se contempló debido a que una persona lo expresó en el instrumento aplicado.



5.- ¿Se le comenta al personal sobre los resultados de productividad de la empresa?

- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Un 60% de las respuestas obtenidas, indica que "casi nunca" los directivos comentan al personal sobre los resultados de productividad.

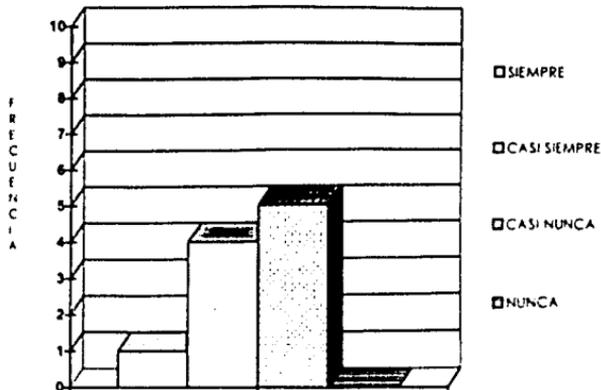
El restante 40%, expresa que "casi siempre" se le comunican los resultados de productividad.



6.- ¿Ayuda a sus compañeros para que hagan bien su trabajo?

Este gráfico muestra que 5 personas de los 10 colaboradores encuestados, aseveran que "casi nunca" ayudan a sus compañeros.

Otras 4 opiniones dicen ayudar "casi siempre" y solo 1 manifiesta que lo hace "siempre".



7.- ¿Cómo es el trato que usted da a sus compañeros de trabajo y a su jefe?

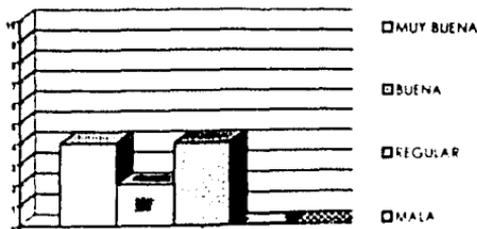
Un 80% de los encuestados consideran dar "buen" trato a sus compañeros de trabajo y a su jefe, y solo el 20% restante lo considera "muy bueno".



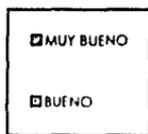
8.- ¿Qué le parece la relación de amistad, apoyo y comunicación que se da dentro de su área?

Dos proporciones iguales de 4 personas, consideran "muy buena" y "regular" respectivamente la relación que se da al interior de su área de trabajo. 2 colaboradores consideraron como "buena" dicha relación.

Se advierte ausencia de respuestas en las opciones que califican de "mala" y "muy mala" la relación de amistad, apoyo y comunicación que se da dentro de las áreas.



9.- ¿Cómo es el trato personal de sus superiores hacia usted?



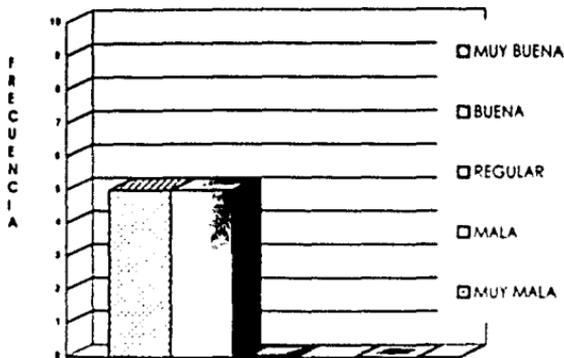
El 50% de los colaboradores que afirman recibir un trato "muy bueno" por parte de su jefe. El resto indica que el trato que recibe es "bueno".

En ningún caso, los colaboradores declaran recibir un trato calificado como "regular" o "malo".

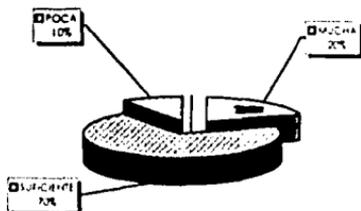
10.- ¿Cómo es la actitud de su jefe cuando le da instrucciones para hacer su trabajo?

Las opiniones se dividen entre las alternativas que atribuyen de "muy buena" y "buena" la actitud que toman los directivos cuando indican instrucciones de trabajo a sus colaboradores.

Se advierte la ausencia de declaraciones que evalúen de "regular", "mala" o "muy mala" la actitud de su jefe cuando les da instrucciones para hacer su trabajo.



11.- ¿Qué tanta confianza le tiene a sus superiores para comentarles problemas de trabajo?



El 70% de los colaboradores expresa tener "suficiente" confianza a sus superiores para comentar los problemas de trabajo

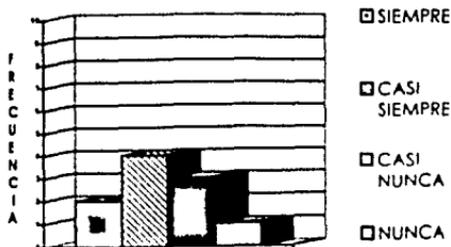
Un 10% de las respuestas se inclinan a considerar como "poca" la confianza que le tienen a sus superiores. Y un 20% afirma tener "mucho" confianza para exteriorizar los problemas sentidos.

12.- ¿Ha dado alguna opinión para mejorar las cosas en el trabajo?

Cuatro personas afirman que "casi siempre" han dado alguna sugerencia, ya sea a compañeros o a sus jefes para mejorar el trabajo desempeñado.

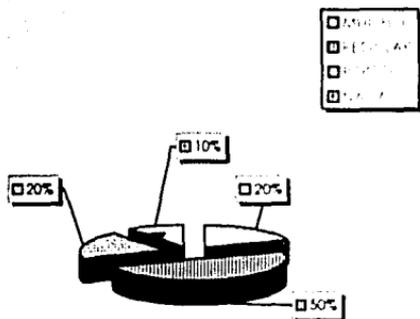
3 aseguran que "casi nunca" han dado alguna opinión, y 2 indican que "siempre" lo hacen.

Un colaborador declara "nunca" haber dado alguna opinión para mejorar las cosas en el trabajo.



### 13.- ¿QUÉ TANTO TOMAN EN CUENTA SUS SUPERIORES LAS IDEAS U OPINIONES QUE LES DA?

El gráfico muestra que el 50% de los colaboradores expresan sus ideas u opiniones son tomadas en cuenta de forma "regular".



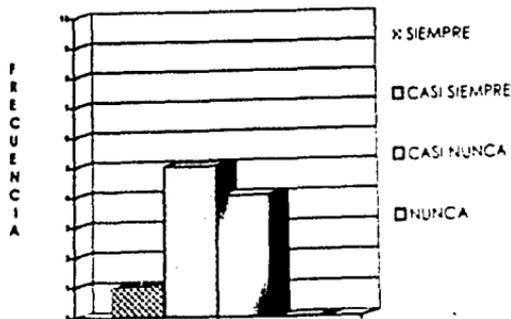
El porcentaje entre los colaboradores que consideran que sus opiniones son "poco" tomadas en cuenta y los que consideran que se les toma "mucho" en cuenta, es igual al 20% respectivamente.

Una fracción mínima del personal, representada por el 10%, que indica que sus ideas u opiniones "nunca" son tomadas en cuenta.

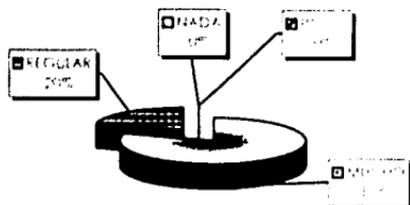
### 14.- ¿EL AMBIENTE DE TRABAJO ENTRE LOS EMPLEADOS ES DE COLABORACIÓN Y MUTUO APOYO?

El ambiente de trabajo entre el personal es considerado de colaboración "casi siempre" por 5 de las 10 respuestas obtenidas, lo que representa el 50% del total de instrumentos aplicados.

Cuatro personas evalúan que "casi nunca" el ambiente es de cooperación y solo una manifiesta que el entorno de trabajo entre los empleados "siempre" es de colaboración y mutuo apoyo.



15.- ¿LE GUSTA LA ACTIVIDAD QUE REALIZA EN SU TRABAJO DIARIO?

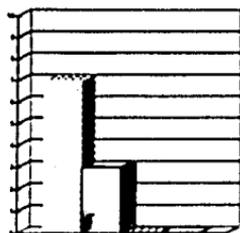


En la gráfica se observa que el 80% de los participantes aseguran que su trabajo diario les gusta "mucho".

El 20% restante, expresa que lo que realizan les gusta "regular".

Ninguno de los colaboradores expresó que su trabajo cotidiano le guste "poco" o "nada".

16.- ¿CREE QUE PODRÍA HACER MEJOR SU TRABAJO?



- SIEMPRE
- CASI SIEMPRE
- CASI NUNCA
- NUNCA

Siete estiman que "siempre" podrían hacer mejor su trabajo y 3 declaran

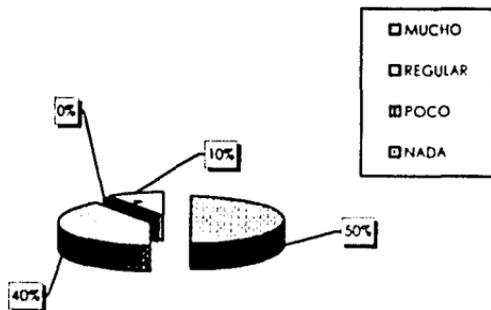
Siete personas estiman que "siempre" podrían hacer mejor su trabajo y 3 que "casi siempre" lo podrían mejorar

Se advierte la ausencia de información de colaboradores que consideren que "casi nunca" o "nunca" podrían hacer mejor su trabajo.

### 17.- ¿SUS ACTIVIDADES VAN DE ACUERDO A SU PREPARACION Y HABILIDADES?

El 50% considera que existe "mucho" concordancia, mientras que el 40% la considera "regular".

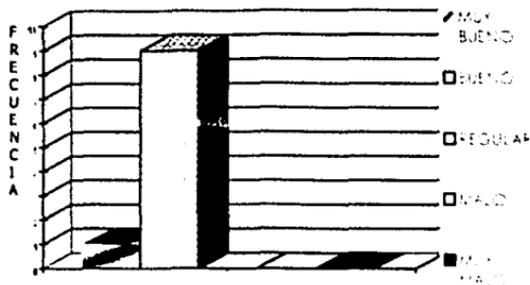
Un 10% de las opiniones, aseveran que sus actividades "nunca" van de acuerdo a su preparación y habilidades.



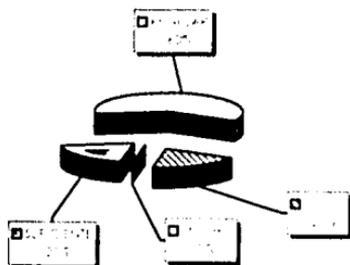
### 18.- ¿CÓMO CALIFICA SU DESEMPEÑO EN LA EMPRESA?

El 90% de los colaboradores, considera "bueno" su desempeño en la empresa, en tanto que una persona asegura que es "muy bueno".

Se aprecia la inexistencia de respuestas de "regular", "malo" o "muy malo" su desempeño en la empresa.



### 19.- ¿CREE QUÉ EL SUELDO QUE RECIBE ES JUSTO PARA EL TRABAJO QUE REALIZA?



El 60% de los encuestados manifiestan que el sueldo que perciben es "regular" equiparado con el trabajo que desempeñan.

Se representa una igualdad del 20% entre las opiniones de los empleados donde el sueldo que perciben es considerado "suficiente" y "poco" justo para el trabajo que realizan.

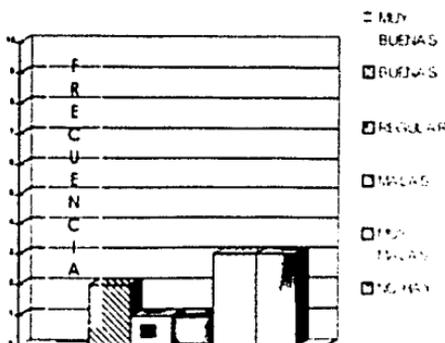
### 20.- ¿QUÉ LE PARECEN LAS PRESTACIONES QUE LE DA LA EMPRESA?

Se observa en el gráfico que el 30% del personal especificó que las prestaciones que recibe son "muy malas", en dos partes del 10% cada una las califica de "regulares" y "malas", en un porcentaje mayor se manifiesta que este concepto está en el rango de "buenas".

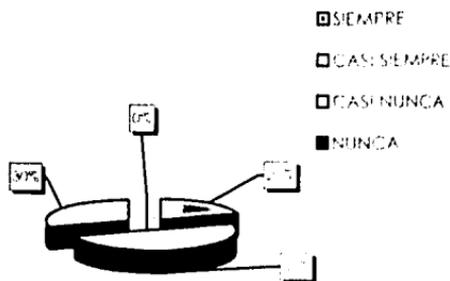
El 20% manifiesta que este concepto está en el rango de "buenas".

Tres personas manifestaron que "no hay" dichas prestaciones.

Este reactivo no se encontraba en las opciones de respuesta, se contempló debido a que se expresó de manera directa en el instrumento aplicado



21.- ¿HAY RECONOCIMIENTO POR PARTE DE SU JEFE INMEDIATO CUANDO REALIZA DE MANERA SOBRESALIENTE SUS ACTIVIDADES?



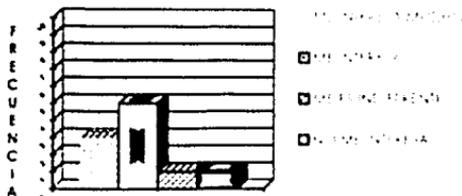
La representación anterior apunta que el 50% de las opiniones "Casi siempre" obtienen reconocimiento de sus superiores cuando cumplen de manera sobresaliente con sus actividades.

Un 30% de las personas, expresan que "casi nunca" existe reconocimiento por parte de su jefe inmediato y el 20% restante, manifiesta que "siempre" lo hay.

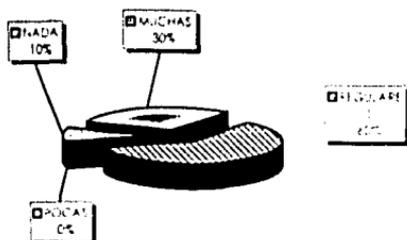
22.- ¿LE GUSTARÍA QUE HUBIERA REUNIONES ENTRE COMPAÑEROS PARA COMPARTIR EXPERIENCIAS?

Cinco de las 10 personas encuestadas, expresaron que "les interesa" que hubieran reuniones entre compañeros para compartir experiencias. A tres "les interesa mucho".

Dos partes del 10% cada una, aseguraron que "no les interesa" y que "les es indiferente" la realización de dichas reuniones.



### 23.- ¿TIENE EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO EN ESTE TRABAJO?



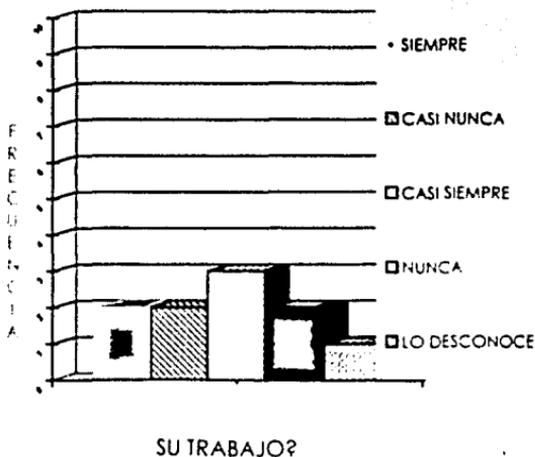
Las expectativas de crecimiento que tienen los empleados de esta organización, son calificadas en un 60% como "regulares", mientras que un 30% considera que tiene "muchas" expectativas de crecimiento.

Solo un 10% juzga que no existen expectativas de crecimiento en el trabajo que actualmente desempeña.

### 24.- ¿LOS DIRECTIVOS EVALÚAN EL DESEMPEÑO DE

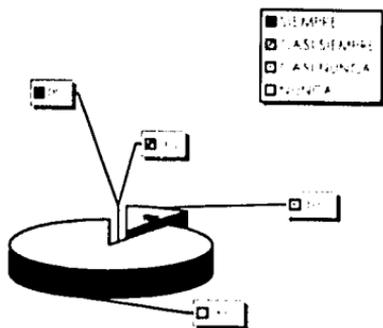
Tres personas afirman que "casi siempre" los directivos evalúan el desempeño de su trabajo, 2 indican que "siempre" lo hacen, 2 aseguran que "casi nunca" han sido evaluados y 2 que "nunca".

Un colaborador declara "desconocer" si los directivos evalúan su trabajo. Este último reactivo no se encontraba en las opciones de respuesta, se contempló debido a que la persona lo manifestó en el instrumento aplicado.



SU TRABAJO?

### 25.- ¿HA RECIBIDO ALGUN CURSO DE CAPACITACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA?



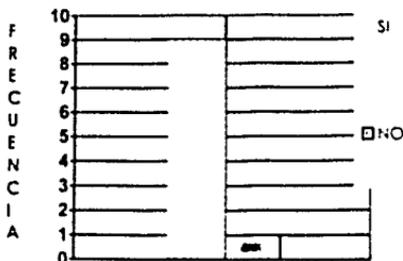
La gran mayoría de los empleados nunca ha recibido un curso de capacitación. Esto lo aseguran en sus respuestas proporcionadas, las cuales englobadas representan el 90% de la organización.

Solo el 10% indica que "casi nunca" ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa.

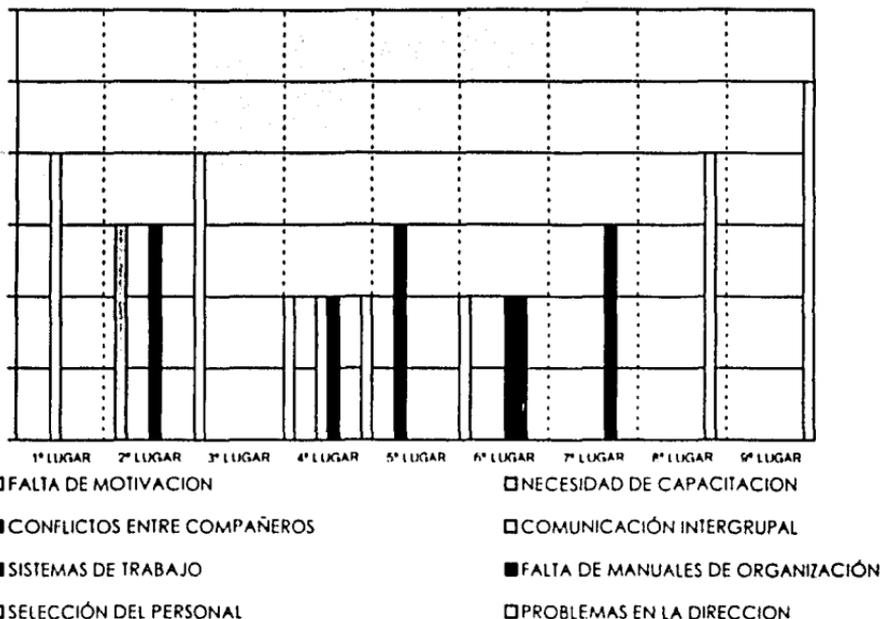
### 26.- ¿ESTARÍA DISPUESTO A RECIBIR CAPACITACIÓN FUERA DE SU HORARIO DE TRABAJO? ¿POR QUÉ?

En esta pregunta doble, 9 personas aseguraron estar dispuestos a recibir capacitación fuera de su horario de trabajo. 5 argumentaron el interés por superación personal y 4 lo manifestaron no solo por el interés personal, sino para brindar un mejor servicio dentro de la empresa.

La persona que declaró no estar dispuesto a recibir capacitación fuera de su horario de trabajo



27.- ENUMERE EN ORDEN DE IMPORTANCIA (DEL 1 AL 9) LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE EXISTEN.



La gráfica representa el orden de importancia que los colaboradores asignaron a cada problema expuesto en el instrumento aplicado. Cabe señalar que la representación solo muestra la opción que obtuvo mayor frecuencia, por lo que las restantes no se exhiben.

Por ejemplo, cuatro personas asignaron el primer lugar en problemática a la "comunicación intergrupal", en sexto lugar se ubica la "falta de motivación", "sistemas de trabajo" y "falta de manuales de organización". El noveno y último lugar, fue designado a los "problemas en la dirección" por cinco personas.

## Resultados

### Indicadores:

- Comunicación
- Relaciones interpersonales
- Identificación con su trabajo
- Motivación
- Problemática sentida

Con base en las respuestas obtenidas en el instrumento del Clima Organizacional, se observa que la mayoría considera que existe una buena comunicación entre compañeros.

Esta se justifica a través del conocimiento que dicen tener todos los colaboradores de lo que se realiza en el resto de las áreas y porque en general, declaran tomar en cuenta los comentarios y opiniones que les brindan sus compañeros para mejorar su trabajo.

Sin embargo, resulta contradictorio que uno de ellos afirme que dichos comentarios no existen, lo que se reitera en respuestas posteriores, donde el 50% indica "casi nunca" ayudar a sus compañeros para que realicen su trabajo. Asimismo, destaca el hecho de que 40% de los colaboradores expresen que el ambiente de trabajo "casi nunca" es de colaboración y mutuo apoyo y sólo uno asegure que siempre lo es.

Por otra parte, la comunicación entre sus superiores y ellos es calificada por el 60% como "buena". La mayoría de las veces los elementos de nuevo ingreso son presentados ante el personal de la empresa. No obstante, más de la mitad opina que "casi nunca" se les comenta sobre los resultados de productividad, lo que habla de que la comunicación en línea vertical descendente es susceptible de mejora.

Pese a que existe la comunicación, ni la directiva ni los empleados se ocupan del contenido, frecuencia y/o profundidad de la misma.

Es importante mencionar que en este indicador, ninguna de las preguntas obtuvo más del 50% de frecuencia en las respuestas correspondientes al máximo rango superior, equivalente a los calificativos de "muy buena", "muy bien" y "siempre", el cual sería el ideal.

Respecto al trato que los colaboradores reciben de sus jefes y la actitud que estos últimos demuestran, aún cuando indican órdenes, se advierten opiniones paralelas en los valores de "muy bueno" y "bueno". En contraposición al 20% de los empleados que manifiesta dar muy buen trato a sus superiores; el resto lo califica de "bueno". Lo que habla de la presencia de una relación de respeto más que de cordialidad por parte de los colaboradores hacia los jefes y compañeros.

Desde un punto de vista más personal, el 70% de los colaboradores expresa tener "suficiente" confianza en sus superiores para comentar los problemas de trabajo (en el entendido que, de forma particular, no todos sostienen una relación abierta y cercana con los directivos de la empresa), pero sólo un 40% de ellos, da alguna opinión para mejorar las cosas en el mismo.

La mitad de los empleados asegura que cuando proponen ideas u opiniones a sus superiores, éstos las toman en cuenta un tanto "regular" y sólo dos opinan que son "muy tomadas en cuenta", lo que pudiera ser el origen de la poca participación que anteriormente, manifiestan los empleados.

De este indicador, se puede deducir que, aunque las relaciones interpersonales son de respeto, la mayoría de los colaboradores, e inclusive los jefes, se mantienen al margen y se limitan a cumplir con sus labores.

En referencia a la identificación con su trabajo, la mayoría de los empleados refieren que les gusta "mucho" la actividad que realizan, pero sólo la mitad considera que éstas van de acuerdo a su preparación y habilidades. El resto, que afirma que su actividad diaria le gusta "medianamente", corresponden con las respuestas que estiman limitada y nula la relación que encuentran entre lo que realizan y su preparación.

A pesar de que en su autoevaluación, el 90% califica su desempeño como "bueno", existe una similitud en las respuestas de empleados, los cuales creen que su desempeño puede ser mejorado, aunque en diferente frecuencia.

Cabe destacar que una persona califica su desempeño como "muy bueno" y al mismo tiempo juzga que podría hacer mejor su trabajo. Ello pudiera ser paradójico o hablar de que se busca la excelencia.

En el indicador de identificación con el trabajo, se encuentran severos vacíos, posiblemente por la falta de agrado total con las labores desempeñadas y, probablemente es un inconveniente que se pudiera detectar y contener desde el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Un indicador no menos importante que los anteriores y que se estimó como parte de la motivación es el aspecto de satisfacción con el sueldo que se percibe, y el cual es calificado por el 60% de los colaboradores como "medianamente" justo para el trabajo que realiza.

El restante 40% de opiniones se divide en porcentajes equivalentes que precisan que el sueldo que reciben es "poco" "justo" y "suficiente", respectivamente.

A pesar de que el equipo de trabajo social tenía conocimiento previo de que no existen prestaciones para los empleados, por desempeñarse bajo el régimen de honorarios, se preguntó su opinión a cerca de las prestaciones que reciben, a lo cual sólo tres personas especificaron de forma abierta, que no las hay, mientras que el resto se limitó a seleccionar entre las opciones de respuesta que se les proporcionaron eligiendo la mayoría los calificativos de "malas" y "muy malas".

La conformidad con el ingreso económico, por ser un aspecto trascendental, tiende a vincularse con las perspectivas de crecimiento en el empleo. De estas últimas, el 60% de los empleados de la organización las tiene "medianamente", el 30% tiene "muchas" y sólo el 10% tiene pocas "expectativas" de crecimiento en su empleo actual, lo que se asocia también, a la motivación.

Asimismo, el directivo juega un papel muy importante en la motivación del personal, sobre todo con acciones y actitudes que impulsen al empleado al desarrollo dentro de la empresa. En este aspecto, prevalece una tendencia del 70% de los colaboradores a manifestar que "siempre" o "casi siempre" existe reconocimiento por parte de su jefe inmediato cuando realiza de manera sobresaliente sus actividades. Sin embargo, estas demostraciones no son suficientes, para considerar la motivación como un aspecto cotidiano en la organización.

En cuanto a evaluación, la mitad de los empleados afirman que los directivos "casi nunca" o "nunca" evalúan el desempeño en su trabajo, cuatro dicen que "casi siempre" y uno declara abiertamente que lo desconoce. Esto refleja que no se tienen métodos ni instrumentos específicos para la evaluación de los empleados, ya que de ser así, ellos sabrían certeramente cuándo y cómo son evaluados.

De igual manera, es significativo el porcentaje que apunta al interés por que se realicen reuniones entre compañeros para retroalimentación y verificación de logros, considerando éstas como sistema de evaluación. Pero, una persona asegura que le es indiferente si hay o no dichas reuniones y a otra no le interesan.

La gran mayoría de los colaboradores nunca ha recibido un curso de capacitación por parte de la empresa, sin embargo están dispuestos a recibirlo fuera de su horario de trabajo a excepción de una persona.

Para finalizar, es importante mencionar que en la pregunta número 27, que hace referencia a la problemática sentida, las opciones a priorizar se asignaron para hacer viable su codificación y graficación. Sin embargo se omitió la opción que permitiera expresar libremente los problemas sentidos por los empleados, lo cual limitó la posibilidad de conocer su idea al respecto.

En cuanto a problemática se refiere, en primer lugar ubican la "comunicación intergrupal", lo que ratifica la primer parte del análisis del cuestionario en donde destaca la deficiencia en la comunicación.

Otro problema sentido, es la "falta de motivación", entendida como la carencia del reconocimiento personal y profesional, y la percepción económica, por considerarse, ésta última, insuficiente.

Asimismo, a lo largo del proceso de investigación, los colaboradores no manifestaron abiertamente que existieran "conflictos entre compañeros" y contrario a ello, en este instrumento confidencial y anónimo, se expresa como un problema de importancia.

Para el presente trabajo es importante verificar la existencia de una estructura organizacional planeada, y la cual, de manera ideal, debiera incluir manuales de organización. Por tal motivo, este indicador fue considerado en la técnica, resultando que la "falta" de éstos es un problema para los empleados.

También la selección del personal, traducida a la capacidad de cubrir el perfil de los puestos que ocupan, se manifiesta como una problemática, al ser considerada en varias ocasiones.

Por último, los colaboradores expresan que los problemas de estructura y organización por parte de los directivos, repercuten en el óptimo desarrollo de las actividades de la empresa.

## **6.9. Técnica de supervivencia en el desierto**

### **Objetivo**

Indagar como se da la comunicación, a partir de la toma de decisiones por consenso en el equipo de trabajo, para identificar como fluye la información en el ambiente laboral.

### **Descripción**

Esta técnica tiene varios objetivos precisos, que son:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Acevedo Ibáñez Alejandro. "Aprender Jugando I", ed. Limusa, México 1999, p.118

1. Medir hasta qué punto el hombre se ve exclusivamente por sí mismo en una situación crítica de supervivencia.
2. Cómo se da la comunicación en el caso mencionado.
3. Medir el liderazgo en un grupo, así como la toma de decisiones.

Tiene una duración de treinta minutos y se les dan instrucciones precisas, tales como:

- a) Se repartirá una hoja de instrucciones a cada participante.
- b) El instructor deberá leer la información que señala el problema al que se enfrentan.

"Son aproximadamente las 10:00 a.m. de un día de julio y usted acaba de estrellarse en una avioneta bimotor en el desierto de Sonora al noroeste de la República Mexicana. La avioneta conteniendo los cuerpos del piloto y copiloto está completamente quemada; sólo queda el armazón. Nadie del resto de los pasajeros está lastimado".

"El piloto no pudo notificar a nadie la posición exacta en que se encontraban antes de ocurrir el accidente; sin embargo, por los paisajes que vieron antes de ocurrir éste, suponen que están 105 kms. fuera del curso indicado en el plan de vuelo. Antes del accidente, el piloto les informó que se encontraban a unos 120 kms. al sur de un pequeño poblado, el cual era el lugar habitado más cercano".

"El terreno donde se encuentran es plano a excepción de unos cuantos cactus y pitahayas. El último reporte del tiempo indica que la temperatura alcanzará 43 C ° y ustedes están vestidos con ropas ligeras, como shorts, pantalones, camisas de manga corta, calcetines y zapatos".

"Entre todos tienen un total de \$35.50 en monedas sueltas y \$950.00 en billetes; un paquete de cigarros, una pluma atómica y todos tienen pañuelo".

Posteriormente, se entrega una lista de quince objetos, de los cuales el grupo deberá tomar una decisión en equipo, es decir, en colaboración. Todos los miembros del grupo deberán de tratar de llegar a una decisión de grupo. Por lo tanto, la elección de cada uno de los 15 objetos deberá ser acordada por todos y cada uno de los miembros del equipo, antes tomar la decisión definitiva. Dichos objetos son:

- Linterna (4 baterías)
- Cuchillo (tipo navaja)
- Mapa aéreo seccional del área
- Impermeable de plástico (grande)
- Compás magnético
- Baumanómetro (instrumento para medir la presión sanguínea)
- Pistola calibre 45 (cargada)
- Paracaídas (rojo y blanco)
- Botella con tabletas de sal (1000)
- Un litro de agua por persona
- Un libro titulado "Animales comestibles del desierto"
- Un par de lentes para el sol por persona
- Dos litros de vodka (180°)
- Un abrigo por persona
- Un espejo para cosméticos

### Resultados

La evaluación se realiza a escala. Se representa con el número que compruebe lo observado durante la técnica expuesta.

a) Comunicación	Evaluación	
No se escucharon ideas, todas fueron ignoradas. No hubo intercambio de opiniones.	1 2 3 <u>4</u> 5 6	La comunicación en el grupo fue buena, todos escucharon y respetaron las ideas de otros.
b) Ambiente		
Hubo tensión y ansiedad en el grupo, se sintieron temerosos de ser atacados por los demás.	1 2 3 4 <u>5</u> 6	El ambiente fue agradable, de cooperación, todos interactuaron con interés y respeto hacia los demás.
c) Participación		
Cada uno fue individualista, vio por sus propios intereses, y sólo se dedicaron a observar.	1 <u>2</u> 3 4 5 6	Todos respondieron a las necesidades del grupo, fueron participativos aportando ideas para mejorar los resultados.
d) Empatía		
Nunca hubo identificación con algún compañero, de momento existieron enfrentamientos.	1 2 3 <u>4</u> 5 6	Fue muy fácil la identificación con los demás, hubo respeto hacia todos y comprensión.

La técnica permitió abarcar más allá del objetivo planteado inicialmente, para ubicar indicadores tales como empatía, participación y ambiente.

Más allá de los objetivos que pretende la técnica, el equipo de Trabajo Social, consideró que la aplicación de ésta, permitiría ver la interacción, comunicación, consenso y toma de decisiones en equipo para lograr objetivos en común, que en forma de juego, reflejarían los empleados de la empresa. Teniendo como resultado fundamental, una representación de lo que sucede en la cotidianidad del ambiente laboral.

La empatía se presentó en el sentido de relajación del grupo, pues consideraron la técnica como un juego, sin embargo, no se mostró éste indicador a evaluar. El consenso no se dio, las ideas fueron pocas casi no hablaban para discutir, en momentos la comunicación fue mínima, hubo personas que no participaron solo unos pocos opinaban; de cada equipo uno expresaba una idea y los demás la acataban, sin empezar una discusión. Claramente se observó que si hay líderes dentro del personal de la empresa que toman la iniciativa por el resto del grupo. Los líderes son los jefes de cada área ellos aportaron las ideas, se comunicaron con mayor facilidad, y organizaban el trabajo de todos.

El ambiente fue de respeto para con los compañeros y de juego con relación a la actividad.

## 6.11. FODA

### Objetivo

Conocer la opinión de los empleados sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización para compararlo con la percepción de la dirección, lo que permitirá integrar un diagnóstico objetivo de la empresa.

### Descripción

FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas), es un método analítico, que permite conocer las condiciones y características que se presentan en la organización, con la finalidad de crear un plan estratégico.

Este método tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en cualquiera de los niveles de una empresa y en diferentes unidades de análisis tales como mercados, líneas de producción, corporación, empresas, división, unidad estratégica de negocios.

Su análisis permite examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual se compite. El FODA deberá representar un estudio objetivo y realista para poder ser útil.

Cada sigla significa:

F = Fortalezas.

Son todas las capacidades, valores y cualidades con las que cuenta la organización, es decir, todo aquello que es útil y que la totalidad de la empresa sabe hacer.

O = Oportunidades.

Son los factores externos que siendo aprovechados, pueden servir de ayuda para el desarrollo y crecimiento de la organización.

D = Debilidades.

Representan los puntos débiles, es decir, lo que les cuesta hacer y que por tanto, impide desarrollar y hacer crecer a la empresa.

A = Amenazas.

Son los factores que influyen sobre la organización y que de alguna manera, pueden limitar el trabajo que se realiza.

Para aplicarse, se entrega a cada participante, una hoja dividida en cuatro partes iguales, y cada uno de los cuadrantes titulado con el nombre de la sigla. Se explica en qué consiste cada uno de las letras y se dan ejemplos. Después, se da un tiempo considerable para ser llenado por los asistentes, advirtiendo la confidencialidad y la importancia de que la información proporcionada sea real.

El mecanismo de evaluación consiste en sólo considerar los indicadores que ocupen más del 33.3 %.

## Resultados

Para sistematizar un FODA, es necesario retomar todas las respuestas obtenidas y contabilizar el número de veces que se repita. De acuerdo a la teoría, los indicadores representativos deben corresponder como

mínimo al 33.3% del total de las respuestas, para poder ser validados. De no ser así, las opciones que no cumplan el requisito, se eliminan.

En este caso, se consideraron todas las respuestas, debido a que la población participante provenía de las diversas áreas de la organización, y las respuestas que dieron abarca la percepción de ellas y con relación al resto de la empresa.

Además, la mayoría de las respuestas no cubren el 33.3% que se requiere para ser validadas, y esto se debe, a que cada una de las personas que realizaron esta técnica, dio respuestas diferentes, de tal manera, que casi no hubo repetición de las mismas. Y esto habla de los diferentes indicadores que se presentan en la organización y que cada miembro percibe de distinta manera.

## FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor Humano (30%).</li> <li>• El prestigio con el que cuenta la organización(20%).</li> <li>• La confianza que depositan los directores al personal (20%).</li> <li>• Equipo de trabajo joven (20%).</li> <li>• Experiencia en el otorgamiento de los servicios por parte de la dirección (20%).</li> <li>• Conocimiento del área por parte de la dirección (20%).</li> <li>• Recursos materiales (10%).</li> <li>• Los servicios que se ofrecen (10%).</li> <li>• Equipo de trabajo multidisciplinario(10%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de los servicios (60%).</li> <li>• Crecimiento de la organización (30%).</li> <li>• Crecimiento profesional de los colaboradores (30%).</li> <li>• Personal con experiencia (20%).</li> <li>• Inversión en tecnología y materiales (20%).</li> <li>• Ofrecer calidad en el servicio (10%).</li> <li>• Recomendaciones de los clientes a otras empresas (10%).</li> <li>• Ofrecer otros servicios, de los cuales se tienen las bases o estructuras (10%).</li> <li>• Aportaciones y sugerencias del personal (10%).</li> <li>• Apoyo entre las áreas para fortalecer cada uno de los servicios (10%).</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitación a los empleados (70%).</li> <li>• Falta de comunicación entre las áreas (50%).</li> <li>• Ineficiencia en el servicio (30%).</li> <li>• No hay empatía entre el personal (30%).</li> <li>• Poco compromiso (20%).</li> <li>• Mal servicio al cliente (10%).</li> <li>• Falta de interés de la dirección por su personal (10%).</li> <li>• No existe evaluación real y objetiva por parte de la dirección (10%).</li> <li>• Trabajo individualizado - no hay coordinación (10%).</li> <li>• Mala organización (10%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia con calidad y precios más bajos (70%).</li> <li>• La situación económica actual que podría llevar a la quiebra a la empresa (50%).</li> <li>• Los sueldos de los empleados (20%).</li> <li>• No se satisfacen las necesidades de los clientes (20%).</li> <li>• Poco conocimiento de los servicios especializados de recursos humanos (20%).</li> <li>• Inconformidad del personal con las condiciones de trabajo (10%).</li> <li>• Problemas de comunicación entre la empresa y el cliente (10%).</li> <li>• Trabajo por temporadas (10%).</li> <li>• Pocas ventas de los servicios (10%).</li> <li>• La pérdida de clientes (10%).</li> </ul>

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede decir que entre las fortalezas con las que cuenta la institución ésta: en primer lugar, el factor humano y en seguida, el prestigio que tiene la empresa, el equipo de trabajo joven, así como la experiencia y conocimiento de la dirección y la confianza que estos le brindan al personal.

Las oportunidades que tiene la empresa para la optimización de su funcionamiento son: que se haga mayor promoción e implícitamente, venta de los servicios, así como el crecimiento del negocio y el desarrollo profesional de su personal.

Las debilidades de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C. corresponden, por orden de importancia, a la falta de capacitación de los empleados, la falta de comunicación entre las áreas, la falta de empatía entre el personal y la ineficiencia en el servicio otorgado.

Los factores que amenazan la estabilidad de la organización se refieren a que la competencia ofrece servicios con mayor calidad y precios más bajos, así como la situación económica que pudiera generar la quiebra y cierre de la misma.

De tal manera, que los indicadores significativos que determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, corresponden a la calidad de los servicios, al estado financiero, promoción y venta de los mismos, capacitación, motivación así como de la respuesta de los empleados para desarrollar su trabajo.

Esta técnica permite a los directivos, fortalecer su diagnóstico organizacional a partir de la visión de los empleados y generar alternativas de solución en todos los aspectos señalados.

## Situación actual

En éste capítulo se muestra la interpretación y análisis de las técnicas utilizadas en el proceso de investigación en Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C., aplicado de manera separada e independiente tanto a directivos como a empleados de la organización, cuyo producto, permite conocer la perspectiva de cada uno de éstos en cuanto a la situación actual de la empresa, desde su propia visión.

### Perspectiva de los directivos

Este apartado fue integrado con la realización de una entrevista de información general de la empresa para conocer la situación actual de la misma, a partir de la propia visión, y conocimiento de los directores y personas estratégicas, donde se consideraron indicadores tales como: antecedentes, filosofía, estructura, situación financiera, recursos materiales, recursos humanos, clientes, problemática y evaluación organizacional. Los resultados son presentados a continuación.

### Filosofía

La misión ideal consiste en satisfacer las diferentes necesidades de los clientes con un enfoque multidisciplinario en las áreas contable, administrativas, financieras y de recursos humanos con una orientación a la productividad y competitividad, utilizando alta tecnología tanto en equipo humano como en sistemas de información.

Sin embargo, consideran como misión actual, la sobrevivencia de la organización, en cubrir costos y gastos; es decir, están centrados en empatar presupuestos sin ganar pero tampoco perder.

La visión de Administración de Negocios y Desarrollo Humano S. C., es la de especializarse con relación a los Recursos Humanos para poderla mantener durante los próximos cincuenta años en competitividad y rentabilidad.

Asimismo, se comentó que los principios se ubican de la misma manera que los valores de la empresa y son: integridad y confidencialidad, rentabilidad, actitud de servicio, profesionalismo y compromiso, respeto y cumplimiento. Dichos valores son considerados como una forma de conducta y convivencia que deben ser aplicados cotidianamente; en cuanto a la comunicación y coordinación entre las áreas, orden, calidad y entrega a tiempo de su trabajo. Además, los directores consideran que los valores se observan en que los empleados estén a gusto en su trabajo y con el equipo con el que colaboran.

Por otro lado, la filosofía de la organización se presenta de manera informal a los empleados, se les platica cuando éstos entran a trabajar y es de forma muy general. De tal manera, que se considera que los empleados la han comprendido y se identifican con ella en un 50%.

El compromiso de los empleados para con la organización es el de realizar el trabajo, pero no hay iniciativa de ellos ni se involucran hasta las últimas consecuencias y el compromiso de la empresa con los empleados, es el cumplir con sus salarios, capacitación, apoyo y trabajo sin presión.

## Estructura

Los objetivos formales son:

- Consolidar los servicios que se ofrecen bajo un concepto de especialización con la eficiencia y calidad que los clientes esperan.
- Estar a la vanguardia tanto en equipo humano como tecnológico para cubrir estos servicios.
- Lograr los presupuestos de operación establecidos tanto en venta de servicios y gastos, como en rentabilidad para los socios.
- Generar una utilidad sobre la inversión del 45%.
- Incrementar la facturación en un 35% respecto del año 2000.

Los objetivos no estipulados en el manual de procedimientos, pero proporcionados en la entrevista son:

- Desarrollar una cartera cautiva de 50 clientes al terminar el año 2001.
- Lograr el cumplimiento de los colaboradores en cuanto a cantidad de trabajo.
- Aumentar la calidad en el servicio al cliente, para así disminuir costos y tiempo de respuesta a los clientes.

Además se mencionó que existen objetivos por área y que éstos se encuentran en porcentajes de crecimiento, que se plantean de manera anual y de esa forma se miden.

Para el año 2001 se había pensado, como meta, un crecimiento del 25%, que no se logró por diferentes circunstancias, entre ellas, disminución de la solicitud de servicios.

Administración de Negocios y Desarrollo Humano cuenta con cuatro áreas: reclutamiento y selección, contabilidad, estudios socioeconómicos y poligrafía.

Antes no tenía manual de procedimientos pero a partir de este año se está realizando. Se tiene el 50% del mismo. Consideran que para una empresa de nueva creación es más útil hacer las cosas prácticas más que teóricas y que en la marcha o para responder a sus necesidades se van elaborando los manuales. Tampoco se tiene proyectos por cada una de las áreas. Por otro lado, no se tiene proyectado ofrecer nuevos servicios.

Se les preguntó sobre las fortalezas y debilidades de la organización, donde la respuesta fue la presentación de un cuadro FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que realizaron como parte de un trabajo de maestría que toman los directores de la empresa. Las debilidades principales, son la de no poder tomar trabajos grandes por problemas de financiamiento de la operación y tener que abaratar costos para ser competitivos.

Su visión en un año, es ubicarse en un plan de desarrollo y crecimiento, pero por ahora, es sólo consolidar.

## Situación financiera

Las metas económicas se estimaban en 35% más que el año 2000. Las ventas programadas para 2001, tenían la meta de \$ 1, 869, 000. 00. De las cuales, para el primer cuatrimestre del año ya se habían cubierto en aproximadamente 80%, sin embargo, la disminución de los clientes, ha generado a lo largo del año una ganancia por algunos meses, y a los meses siguientes hay grandes pérdidas, de tal manera que no hay ganancia alguna, pero tampoco hay pérdida como para que afecte la estructura de la organización.

Las metas se plantean de forma anual, se realiza una evaluación comparativa por mes y por área de lo planteado y lo logrado.

Hasta ahora, no se ha tenido problemas para financiar la operación, sólo se han presentado prestamos personales de los directores porque los clientes se tardan en pagar.

El servicio más solicitado es el de estudios sociolaborales, continúa reclutamiento y selección y por último contabilidad y poligrafía. El servicio más rentable, es el de contabilidad porque es permanente ya que los contratos son anuales. Sin embargo, también se considera rentable el de reclutamiento y selección porque la inversión que requiere es la mínima.

Con relación a los costos, se indica que éstos son competitivos. Están cotizados de manera estandarizada con relación a la competencia, ni más caros, ni más baratos. Sin embargo, en los sociolaborales hay más baratos pero con menor calidad. Pero los costos varían por cliente y por cantidad de trabajo que se les solicita; dichas situaciones provocan que los costos sean variables y flexibles.

Presentan un problema en cuanto a la situación financiera. Cuando se les solicita un trabajo de grandes magnitudes no los pueden cubrir debido a los altos costos de operación, a menos que obtengan un pago inicial.

### Recursos materiales

En cuanto a recursos materiales, se dice que los empleados cuentan con los necesarios y suficientes, así también en espacio físico y equipo de cómputo. Se considera que las instalaciones están sobradas de tal manera que hay capacidad para tener el doble de personal sin ningún problema.

Los controles de los recursos materiales se centran en la recepcionista tanto de entrega de los mismos al resto del personal, como de solicitud cuando se está en mínimos. Se tiene estabilidad de los recursos de tal manera, que no se ha presentado la necesidad de parar la actividad.

Se contempla que las necesidades materiales son de papelería porque el gasto es grande: líneas telefónicas, una fotocopiadora y de un polígrafo más moderno que se adapta a un equipo de cómputo.

Por otro lado, la gerente de contabilidad, mencionó que considera un problema, la ubicación de la empresa, ya que está en una zona de alto riesgo y eso genera desconfianza o temor a los clientes, a los candidatos y a ellos mismos como empleados. Por último, la empresa no tiene equipo de seguridad.

### Recursos humanos

De manera ideal, el personal de la organización pasaría por el área de reclutamiento y selección para cubrir con el proceso de selección del

mismo. Además de ser entrevistados con el que sería el jefe inmediato, y con uno de los directores de la empresa, también realizarían baterías psicométricas, estudio sociolaboral y poligrafía. Pero se reconoce que por lo menos, tres personas no han pasado por dicho proceso, y eso les dio malos resultados.

No existe proceso de contratación y el sistema por el que operan es el de honorarios. De tal manera que tampoco hay prestaciones. Los salarios se fijan de acuerdo al puesto que va a ocupar, la experiencia y conocimientos del empleado, así como de los criterios que fijen los directores.

Se gana de acuerdo al trabajo realizado, reconocen que los salarios no son competitivos debido a la poca facturación de la empresa, pero que hasta ahora no se tienen reclamos y que se les ha dicho al personal, que este trabajo lo consideren como una escuela para adquirir experiencia más que como ganancia. Por otro lado, los niveles de jefatura sí están contentos con su salario ya que si superan su meta mensual, adquieren un bono extra. El salario se recompensa con la apertura de horario, ya que si bien, hay un horario definido, el personal no tiene que cubrirlo si el trabajo se ha concluido antes del mismo. También se considera que hay el personal suficiente para la operación de la empresa e inclusive ahora podría creerse que esta sobrado con relación a la carga de trabajo de la institución.

Sólo se da capacitación al nivel de jefaturas de acuerdo al área en la que esté asignado y luego éstos, dan la información a sus colaboradores, cuando hay cursos de actualización se les envía con gastos pagados.

Los miembros de la dirección asumen diferentes responsabilidades, de tal manera que el Lic. Hugo Mosqueira se encarga de la operación de la organización, es decir, los servicios que ofrece la empresa. Por lo cual revisa y autoriza los productos por entregar. Mientras que el Lic. José Salazar se responsabiliza del área contable: atender proveedores, negociación con clientes, pagos, compras y visitas de refoalimentación con los mismos.

Se considera que el ambiente laboral es agradable, sin conflictos y que en caso de presentarse se confronta a los involucrados para aclarar. La comunicación se califica con 8, es decir, buena y susceptible de mejorar, pero faltaría pasar por el muy bueno y excelente. La comunicación sólo está entendida hacia el crecimiento de la empresa.

Por otra parte, la evaluación que se le realiza al personal, es sobre la productividad, considerada como la entrega de trabajo a tiempo y con el cumplimiento del mismo.

Por último, se tiene la flexibilidad de tomar en cuenta las iniciativas e ideas de los empleados y que se presentan solamente de los líderes de cada área, de tal manera que se les escucha y si es una propuesta viable se lleva a cabo.

## Clientes

Con relación al tema de los clientes, la dirección administrativa menciona que actualmente se tiene una cartera de aproximadamente 40 clientes cautivos y 17 ocasionales, mientras que el director operativo dice contar con 28 empresas como clientes, de las cuales, 14 son permanentes y 14 temporales. Se captan principalmente a partir de

presentaciones personales por parte de los directivos y se apoyan de envíos de fax y correos electrónicos.

Hoy día, la dirección de la empresa esta encaminada a captar más clientes de tal manera que las acciones están dirigidas a ello.

Se realiza seguimiento de los resultados ofrecidos al cliente aunque no de manera formal, se considera que en un 80%, a través de visita al cliente y vía telefónica.

Los problemas que han tenido con los clientes se originan porque éstos se escondieron para pagar, o porque la empresa entregó resultados con falta de calidad y a destiempo. De tal manera, que los han enfrentado directamente con el cliente.

### Problemática

Los problemas detectados por parte de la dirección, corresponden a la falta de identificación, compromiso y actitud por parte del personal para con el trabajo y la organización. Además de los problemas financieros para la operación de la empresa.

Se ha encontrado, que el personal tiene errores constantes y muy visibles en los resultados que entregan y que corresponden a los productos que se dan a los clientes. De tal manera, que la intervención que ha tenido la dirección para atacar dichos problemas, es a través del despido de algunas personas, hablando con el personal y realizando seguimiento del mismo.

Por otra parte, se encuentra que no existe un formato estandarizado para entregar los informes de cada área, por lo que se presentan

problemas desde el formato hasta contradicción de la información final obtenida.

La calificación que se da al personal es "bien" (8). Por otro lado, no se ha encontrado conflictos entre personal, ni estos le han manifestado problema alguno. El ambiente laboral es de respeto y cordialidad. Si hay comunicación pero de manera informal.

Las necesidades actuales de la organización, es de tener más clientes y sus debilidades son: la productividad, falta de compromiso y negligencia.

## Evaluación

Los mecanismos de evaluación se definen como la diferencia entre lo presupuestado por área y los resultados mensuales y de manera trimestral. La productividad también se mide por el presupuesto.

Las reuniones de trabajo se realizan básicamente entre los directores de la organización cada semana. Con los empleados, no se realizan reuniones de trabajo como tal, se presentan cuando es cumpleaños de algunos de los integrantes de la organización o de convivencia y se definen algunas cuestiones de la organización pero sin profundizar. Ocasionalmente, se realizan reuniones por área para definir trabajo o para atender problemas de la misma.

No se realizan reuniones con todo el equipo de trabajo, para no enterar de los problemas a las demás áreas, ya que para la dirección, no es productivo hacerlo así. Los problemas por área se tratan de manera confidencial.

Por otra parte, los clientes realizan a la organización, evaluaciones informales de retroalimentación directa a través de pláticas y vía telefónica, pero no hay instrumentos para la misma, ni criterios de evaluación. Hace unos meses, se elaboró un instrumento que se aplicó como muestra piloto, como parte del trabajo que realizan de maestría.

**FODA DIRECTIVOS\***

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios de contabilidad y de recursos humanos no pasan de moda, siempre se requerirán.</li> <li>• La orientación al servicio.</li> <li>• Procesos de actualización y capacitación permanentes con todos los colaboradores.</li> <li>• El compromiso y deseo de todo el equipo humano de progreso tanto intelectual como económico.</li> <li>• Baja rotación de personal.</li> <li>• Integración de una imagen corporativa.</li> <li>• Cartera actualizada de clientes cautivos y potenciales.</li> <li>• Infraestructura funcional: equipo, recursos humanos, tecnológicos, etc.</li> <li>• Experiencia y especialización en los servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad instalada para el crecimiento de la organización.</li> <li>• Capacidad de competir por precio y calidad por especialización en nuestros servicios.</li> <li>• Flexibilidad para ofrecer a los clientes un servicio integral a la medida de sus necesidades por la variedad de servicios.</li> <li>• Ausencia de documentos por escrito de políticas de la organización.</li> <li>• Desarrollo de productos orientados a la capacitación, ya que el cliente los solicita.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de posicionamiento en el mercado</li> <li>• Poco tiempo de operación práctica</li> <li>• Bajo capital de trabajo para financiar proyectos grandes</li> <li>• Inadecuado cumplimiento de estándares de tiempo de entrega.</li> <li>• No existe una estrategia comercial definida con metas a mediano y largo plazo</li> <li>• No se han documentado procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de grandes grupos de empresa del mismo giro, tanto nacionales como extranjeras</li> <li>• La ubicación física de las instalaciones en una zona de conflicto e inseguridad para visitas de los clientes.</li> <li>• En un entorno de crisis económica los servicios externos son los primeros en cancelar como medida emergente.</li> </ul>

\* FODA Proporcionado por los directivos

## Cuadro comparativo de respuestas de los directivos

Indicador	Dirección operativa	Dirección administrativa
<b>Filosofía</b>	<p><b>Visión.</b> Llegar a especializar sus servicios de Recursos Humanos con capacidad competitiva y rentabilidad.</p> <p><b>Valores.</b> Confidencialidad, honestidad, confianza, confiabilidad, calidad.</p>	<p><b>Visión.</b> No tienen.</p> <p><b>Valores.</b> Integridad, respeto, actitud de servicio, confidencialidad, rentabilidad, profesionalismo, compromiso, cumplimiento.</p>
<b>Estructura</b>	<p><b>Debilidades.</b> Problemas para financiar proyectos grandes.</p> <p><b>Objetivos.</b> Crear una cartera cautiva de 50 clientes.</p>	<p><b>Debilidades.</b> Presentación de un FODA.</p> <p><b>Objetivos.</b> Son considerados como metas financieras, generar utilidad del 45% e incrementar la facturación en 35%.</p>
<b>Situación financiera</b>	<p><b>Servicio más rentable.</b> Reclutamiento y Selección, porque se invierte poco.</p> <p><b>Problemas financieros.</b> Sustener la operación de un cliente que primero requiere el servicio y paga después.</p>	<p><b>Servicio más rentable.</b> Contabilidad.</p> <p><b>Problemas financieros.</b> No hay, han podido sostener la operación de la empresa.</p>
<b>Recursos materiales</b>	<p><b>Necesidades materiales.</b> Un polígrafo nuevo. Tienen instalaciones sobradas de tal manera que podrían cubrir el doble del personal actual.</p>	<p><b>Necesidades materiales.</b> Papelería y fotocopiadora.</p>
<b>Recursos humanos</b>	<p><b>Reclutamiento y selección.</b> El personal actual no ha pasado completamente por el proceso de la organización.</p> <p><b>Contratación.</b> Es un acuerdo entre el empleado y el directivo además de una entrevista con el que será su jefe inmediato.</p> <p><b>Capacitación.</b> Es operativa y solo cuando es necesaria.</p> <p><b>Ambiente laboral.</b> Agradable y sin conflictos.</p> <p><b>Evaluación.</b> No hay.</p> <p><b>Iniciativa del personal.</b> No hay.</p>	<p><b>Reclutamiento y selección.</b> El personal pasa por el área de reclutamiento y selección.</p> <p><b>Contratación.</b> No existe proceso de contratación.</p> <p><b>Capacitación.</b> Se da a nivel de jefaturas.</p> <p><b>Ambiente laboral.</b> Respeto y cordialidad calificada como buena con B.</p> <p><b>Evaluación.</b> Se hace evaluación del personal sobre la productividad entendida como la entrega de trabajo a tiempo.</p> <p><b>Iniciativa del personal.</b> Solo se presenta por parte de los jefes de área.</p>
<b>Clientes</b>	<p><b>Clientes.</b> En total son 28, 14 frecuentes y 14 ocasionales.</p>	<p><b>Clientes.</b> 40 clientes.</p>
<b>Problemática</b>	<p><b>Personal.</b> Tienen enores constantes falta de identificación y compromiso con la empresa, problemas de actitud para realizar el trabajo.</p>	<p><b>Personal.</b> No hay problemas con el personal. Les califica con B.</p>
<b>Evaluación</b>	<p><b>Evaluación.</b> No hay evaluación.</p>	<p><b>Evaluación.</b> Definida como la diferencia entre lo planeado por área y los resultados económicos obtenidos en ese mes.</p>

## **Perspectiva de los empleados**

### **Análisis del taller " evaluación organizacional"**

El objetivo del taller "Evaluación Organizacional", fue el de obtener información de los empleados respecto a la situación actual de la empresa y contrastarla con la que anteriormente proporcionaron los directivos, para integrar un diagnóstico general de la organización.

Consistió en la aplicación de varias técnicas que consideraran indicadores claves, y los cuales fueron: relaciones laborales e interpersonales, satisfacción en el trabajo, infraestructura, filosofía, comunicación, motivación, trabajo en equipo, evaluación, problemática, políticas y procedimientos de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C.

Con la sistematización y análisis de cada una de estas técnicas, se pudo obtener un panorama general e integral de la empresa, lo que permitió construir el presente análisis, así como el fundamentar y validar el Diagnóstico General de la Organización.

Dicho taller se estructuró a partir de una serie de técnicas con indicadores predefinidos que intentaban abarcar la totalidad de la empresa y que para reafirmarlos, intencionalmente fueron incorporados a otras.

A pesar del número de estas técnicas, se encontró similitud en los resultados: es decir, un indicador repetido en más de una técnica, presentó la misma constante con respecto los resultados de las demás herramientas. A continuación se expone el producto de este taller.

## Filosofía

Respecto a la filosofía de la empresa, los empleados de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C., manifiestan no conocerla. Esto debido a que a sólo dos integrantes de la empresa, tuvieron una exposición informal de la misma, que les proporcionaron los directivos.

Lo cual demuestra que los directores de la organización no difunden la filosofía de la misma y al no conocerla, los colaboradores no pueden interiorizarla e identificarse con ésta y con la misma empresa.

Por otro lado, cuando se les cuestiona por los valores de la compañía, los empleados estiman que son los mismos que los universales, y que algunos de sus valores personales son aplicados a su trabajo.

Sin conocer certeramente los valores de la empresa, y aún sin estar contemplados, éstos consideran que el valor más aplicado es el del respeto y el menos presente es el de la puntualidad. Respeto, ubicado como el saludo entre compañeros. Puntualidad entendida no sólo en la hora de llegada, sino también como la elaboración y entrega de los trabajos.

Un indicador fundamental de la organización es la calidad, y dentro de los resultados del taller, se menciona su inexistencia. En contradicción con respuestas de otras técnicas, en la cual suponen que la calidad es una de las fortalezas. Sin embargo, a lo largo de los diferentes productos obtenidos del taller y de otras fuentes de información, se puede afirmar, que si bien existe el valor de la calidad y se practica en el desarrollo de las actividades, no se aplica en su totalidad, ya que sólo se queda en intención.

## Comunicación

En cuanto a la comunicación, ésta se remite al saludo y al trato de asuntos relacionados con el trabajo, sin mayor acercamiento e interacción entre los compañeros. No existe retroalimentación en ningún sentido, de la información generada en cualquiera de las áreas, incluso de la misma Dirección. Además de que, sólo la relación directa con los altos mandos la tienen los responsables de área, por lo tanto, los demás empleados no cuentan con la oportunidad de un acercamiento con ellos; esto impide generar un clima de confianza.

## Trabajo en equipo

Los trabajos se realizan de manera aislada, de acuerdo al área a la que se pertenezca, no hay coordinación entre las mismas, lo que en ocasiones genera que la información sea diferente y hasta contradictoria.

## Relaciones interpersonales

Los colaboradores expresaron de manera abierta que no hay integración del personal. Los componentes de la organización son individualistas, no trabajan en equipo a menos de ser necesario, no existe colaboración y mutuo apoyo entre ellos.

De tal manera que las relaciones interpersonales son inconstantes, además reconocen la existencia de conflictos entre compañeros, aunque no de grandes magnitudes.

## Satisfacción en el trabajo

Como resultado de la observación y los demás datos recabados, se encuentra, que por parte de los empleados no existe un sentido de pertenencia interna y/o emocional con la organización.

Con relación a la identificación que los empleados tienen con el trabajo que desempeñan, se puede concluir que no están plenamente satisfechos con las actividades que realizan, pues refieren que éstas no van de acuerdo del todo, con sus conocimientos y habilidades.

Además de que sólo se limitan a cumplir con las labores asignadas, no hay involucramiento con la empresa, no hay iniciativa ni participación constante y completa del personal para optimizar los factores de éxito o atender los puntos críticos. Aunque no es significativa, la participación se presenta de uno que otro empleado.

Por otra parte, como anteriormente se mencionó, la calidad es un concepto contemplado pero no aplicado por los empleados, consideran que ésta debe ser mejorada por cada uno de ellos, ese es el compromiso que tienen con la empresa. Califican su desempeño como bueno, aunque puede ser mejor, aseguran.

## Motivación

Creen que la participación de los directivos en la motivación de los colaboradores, podría ser favorable a su desempeño y resultados. Pues a pesar de que existe reconocimiento del trabajo por parte de los jefes inmediatos, es también necesario el de los directores. Además de requerir incremento del ingreso económico, prestaciones, etcétera, requieren de capacitación para realizar mejor sus actividades, así como

de reuniones de trabajo para retroalimentación del mismo y de una evaluación del desempeño constante y manifiesta.

### Problemática

En base a una serie de problemas preestablecidos por el equipo de Trabajo Social, la problemática que enumeran los empleados como significativa, dentro de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C. son principalmente: falta de comunicación entre la comunidad, falta de motivación, los conflictos entre compañeros, falta de planeación, la mala selección del personal y problemas presentes en la Dirección de la empresa. Problemas que han sido confirmados a lo largo de este análisis.

### Evaluación

También se les solicitó la identificación de los factores de éxito y puntos críticos de la organización, de acuerdo a su propia percepción; aunque cabe aclarar que estos indicadores son en ocasiones, contradictorios a los resultados de otras técnicas y fuentes de información, y lo cual debe comprenderse ya que la autoevaluación difícilmente es real y objetiva.

Entre los factores de éxito o fortalezas ubican: el factor humano que compone la organización, la juventud del equipo de trabajo, la confianza que depositan los directores en los empleados, el prestigio con el que cuenta la empresa, el conocimiento y la experiencia de los directivos en la prestación de los servicios.

Mientras que los puntos críticos de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C., son: falta de capacitación a los empleados, falta de comunicación entre las áreas, falta de empatía entre el personal, ineficiencia en el servicio, competencia con mayor calidad y

precios más bajos, la mala situación económica de la empresa, los bajos sueldos de los empleados, el no satisfacer las demandas de los clientes y el poco conocimiento de los empleados de los servicios especializados de los recursos humanos.

## Diagnóstico general

Aquí se hará una reflexión de los resultados y análisis de la información obtenida a partir de diferentes técnicas y herramientas utilizadas en esta investigación. La cual fue proporcionada, tanto de directivos como de los empleados, a partir de su propia visión.

De tal manera, que se presenta dicha información de manera conjunta, crítica y objetiva, lo que integra el Diagnóstico General de la empresa, logrado por el equipo de Trabajo Social.

Después de la textualización del Diagnóstico, también se presenta de forma esquemática, detallando indicadores generales de la investigación, resultados y propuestas de solución para cada uno de ellos. Asimismo, se exponen puntualmente, los factores de éxito y puntos críticos de la organización.

Los resultados del Diagnóstico Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C. se presentan a continuación.

Es una empresa fundada hace dos años aproximadamente que ofrece servicios especializados de recursos humanos, los cuales son:

- Asesoría Contable
- Reclutamiento y Selección de Personal
- Poligrafía
- Estudios Socioeconómicos
- Estudios Sociolaborales
- Assessment Center
- Antidoping

La estructura de la organización cuenta con una dirección general, que en la práctica no existe físicamente, ya que está representada por la dirección administrativa, lo cual impide la delimitación de funciones y jerarquías de los directivos, limitando su objetividad, porque ellos mismos planean, ejecutan y evalúan.

En cuanto su estructura la empresa cuenta con una filosofía integral y documentada, encaminada al crecimiento de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C., a pesar de ello no se da a conocer a los empleados, de igual forma sucede con su organigrama y los manuales de procedimiento. Al no quedar especificadas y delimitadas las actividades de cada persona y el trabajo de las distintas áreas, genera confusión entre el personal.

No tiene definida una planeación estratégica, la cual guíe las acciones cotidianas de la empresa, porque hasta el día de hoy han podido operar de manera muy práctica; además solo cuentan con un interés intrínseco

por formar una asociación comercial con fines lucrativos únicamente y el factor humano solo queda entendido como herramienta para lograrlo, dejando a un lado el desarrollo profesional e individual de cada persona.

Hay que remarcar que los recursos humanos con los que cuenta Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C. es una de sus mayores fortalezas: es un equipo de trabajo joven, que cuenta con estudios a nivel profesional y que cubre las necesidades laborales que la empresa requiere. Sin embargo se encontró que los empleados cuentan con un desinterés por la mejora de su trabajo y falta de compromiso con la empresa, lo cual repercute en sus labores diarias, no tienen motivación personal, esto es, reconocimiento a su trabajo por parte de los directivos, alguna recompensa por una actividad terminada a tiempo, o alguna frase de apreciación respecto a sus labores; no hay incentivos es decir no reciben algún estímulo por parte de sus altos mandos en compensación de su esfuerzo realizado en su trabajo, no cuentan con prestaciones, ni capacitación por parte de la organización.

Los empleados no sienten satisfacción laboral, esto se traduce en un trabajo de poca calidad, no se involucran de manera más profesional y responsable en las actividades que realizan, tienen una comunicación deficiente en todos los sentidos de la organización, sin retroalimentación, y no sienten la importancia de tener una participación activa y propositiva, porque ellos no han visto que sus ideas sean llevadas a cabo dentro de la empresa.

De igual forma no cuentan con evaluación tanto interna como externa. Al no contar con esta no pueden tener conocimiento del nivel de calidad de servicio que ofrecen, de la satisfacción que el cliente obtiene de la

empresa y de los aciertos que los directivos tienen día con día. Al interior de la empresa los resultados se suponen.

De lo anterior, se puede inferir que el antecedente de los problemas y necesidades que se originan en la empresa, hace referencia a que no cuentan con una planeación estratégica la cual guíe las acciones de la organización. Así pues, al no contar con un plan de acción específico que permita aprovechar al máximo los recursos (humanos, materiales, financieros, etc.) con que cuenta cada área, los directivos actúan de una manera más operativa son más prácticos según su experiencia personal.

## Diagnóstico general de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S. C.

Indicadores generales	Indicadores particulares	Factores de éxito	Puntos críticos	Propuestas
<b>Filosofía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misión</li> <li>Visión</li> <li>Valores</li> <li>Principios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa cuenta con una filosofía definida e integral.</li> <li>Claridad de la filosofía para los directivos.</li> <li>La visión de que durante 50 años la empresa sea competitiva y rentable.</li> <li>Valores personales y universales son aplicados a la organización por parte de los empleados.</li> <li>El valor con mayor fortaleza es el de respeto, continúan servicio, compromiso y honestidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La filosofía es presentada al personal de manera informal.</li> <li>El personal no conoce la filosofía.</li> <li>El personal afirma que los directores no presentan la filosofía.</li> <li>La misión actual es la supervivencia de la organización.</li> <li>El valor menos presente es el puntualidad, continúan eficiencia, creatividad, sensibilidad, calidad y satisfacción en el trabajo.</li> <li>Se considera a la rentabilidad como un valor de la empresa.</li> <li>El personal no refiere ningún principio.</li> <li>Los directores no reportan o no existen los principios, ya que no están documentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reestructuración de la filosofía considerando sólo valores cualitativos.</li> <li>Curso de inducción al personal para dar a conocer la filosofía.</li> <li>Atender los problemas en los valores de calidad y puntualidad principalmente.</li> </ul>
<b>Estructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización</li> <li>Políticas</li> <li>Coordinación</li> <li>Personal</li> <li>Funciones</li> <li>Responsabilidades</li> <li>Optimización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organograma diseñado.</li> <li>Si hay diagramas de procesos.</li> <li>Políticas estipuladas en el manual de procedimientos.</li> <li>Coordinación existente en el manual de procedimientos.</li> <li>Personal suficiente.</li> <li>Equipo de trabajo joven.</li> <li>Las funciones aparecen en el manual de procedimientos.</li> <li>Las responsabilidades aparecen en manual de procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de planeación por área.</li> <li>Políticas no conocidas por el personal.</li> <li>La coordinación no es cualitativa ni real.</li> <li>Se considera que actualmente el personal está sobrado a la carga de trabajo.</li> <li>Se describen actividades no funciones.</li> <li>Funciones no claras al personal.</li> <li>Funciones que no corresponden a las habilidades y conocimientos del personal.</li> <li>Responsabilidades no bien definidas al personal.</li> <li>No optimización de los recursos humanos evaluados anteriormente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de planeación.</li> <li>Diagramas de procesos definidos por área.</li> <li>Difusión de la estructura de la organización con el personal.</li> <li>Diferenciación entre funciones y actividades.</li> <li>Hacer operativa la coordinación entre las áreas.</li> <li>Diseño de proyectos por área.</li> </ul>

Indicadores generales	Indicadores particulares	Factores de éxito	Puntos críticos	Propuestas
<b>Planeación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo</li> <li>• Metas</li> <li>• Manuales de organización</li> <li>• Valuación de puestos</li> <li>• Descripción de puestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para los empleados el objetivo es la satisfacción del cliente</li> <li>Metas económicas</li> <li>- Metas de crecimiento de la empresa</li> <li>- Metas programadas</li> <li>- Metas evaluadas trimestral, semestral y anualmente</li> <li>- Manual de organización existente</li> <li>- Descripción de puestos en proceso de elaboración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los objetivos se presentan como metas</li> <li>- No hay expresión cualitativa de los objetivos</li> <li>- No corresponde a los proyectos de los servicios</li> <li>- El acta constitutiva expresa algunos servicios diferentes a los ofrecidos</li> <li>- Inexistencia de infraestructura y personal de dichos servicios extra</li> <li>- Se consideran poco funcionales para los directores ya que se requiere ser prácticos para solucionar problemas inmediatos</li> <li>- Necesidad de ser prácticos</li> <li>- No se reporta valuación de puestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de planeación.</li> <li>• Conclusión y difusión de los manuales de procedimientos.</li> <li>• Diseño de un objetivo claro y cualitativo de la operación de la empresa.</li> <li>• Realización de valuaciones de puestos.</li> <li>• Elaboración de descripción de puestos.</li> </ul>
<b>Recursos Materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería</li> <li>• Equipo de cómputo</li> <li>• Polígrafo</li> <li>• Instalaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos materiales suficientes</li> <li>- Recursos materiales adecuados</li> <li>- Control de recursos materiales</li> <li>- Abastecimiento constante de los recursos materiales</li> <li>- Equipo de cómputo completo</li> <li>- Propio polígrafo</li> <li>- Instalaciones adecuadas a las necesidades de la organización</li> <li>- Instalaciones que pueden satisfacer al doble del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de una fotocopidora</li> <li>- Necesidad de equipo de poligrafía actualizado</li> <li>- Mala ubicación de las instalaciones debido a la peligrosidad de la colonia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay propuesta.</li> </ul>
<b>Recursos Financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos con clientes</li> <li>• Metas económicas</li> <li>• Costos de operación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos anuales con cliente del servicio de contabilidad lo cual les da solvencia económica y constancia</li> <li>- Metas económicas definidas claramente</li> <li>- Costos de operación rentables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas para financiar proyectos grandes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión de los servicios en nuevas empresas.</li> <li>• Búsqueda de nuevos clientes.</li> <li>• Ahorro para el financiamiento de proyectos grandes.</li> </ul>

Indicadores generales	Indicadores particulares	Factores de éxito	Puntos críticos	Propuestas
<p><b>Recursos Humanos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil del personal</li> <li>• Funciones</li> <li>• Responsabilidades</li> <li>• Contratación</li> <li>• Reclutamiento</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Salarios</li> <li>• Prestaciones</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Actitudes</li> <li>• Ambiente laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de trabajo joven</li> <li>- Personal con formación académica de licenciatura</li> <li>- Multidisciplinariedad en equipo de trabajo</li> <li>- Contratación por honorarios</li> <li>- Existe evaluación al personal</li> <li>- Iniciativa del personal presente</li> <li>- Mercado abierto para los empleados como prestación</li> <li>- Bona fide a los responsables de área por cubrir metas</li> <li>- Capacitación a responsables de área y con gastos pagados</li> <li>- Ambiente laboral de respeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal actualmente sobrado a la carga de trabajo</li> <li>- Personal no responde a las expectativas de la Dirección</li> <li>- Personal no comprometido con la organización</li> <li>- Falta constantes del personal con los productos de su trabajo, desde ortografía y presentación hasta contratación de información.</li> <li>- Funciones y responsabilidades no claras a los empleados y en ocasiones hasta desconocidas</li> <li>- El proceso de reclutamiento y selección del personal no se ha cubierto en toda la plantilla</li> <li>- Trabajo en equipo no cualitativo</li> <li>- Evaluación del personal no cualitativa</li> <li>- No hay mecanismos de evaluación del personal</li> <li>- Iniciativa escasa del personal</li> <li>- Salarios que no satisfacen al empleado</li> <li>- Salarios bajos considerados por el personal y dirección</li> <li>- No hay prestaciones de ley</li> <li>- No existe un sistema de administración de sueldos y salarios</li> <li>- Capacitación no es constante</li> <li>- Capacitación no da a todo el personal</li> <li>- Algunos empleados no han tenido ningún tipo de capacitación</li> <li>- Actitudes de no compromiso, responsabilidad y calidad de los empleados</li> <li>- No actitudes de interés de la Dirección respecto a su personal</li> <li>- No cordialidad entre personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación del proceso de reclutamiento y selección de la empresa a su personal.</li> <li>• Clara definición de funciones y responsabilidades del personal.</li> <li>• Aplicación de tareas que fomenten el trabajo en equipo.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> <li>• Retroalimentación de dicha evaluación.</li> <li>• Fortalecer iniciativa y participación del personal en la elaboración de tareas y propuestas al interior de la organización.</li> <li>• Ofrecer prestaciones que estén al alcance de la empresa.</li> <li>• Diseño y aplicación de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.</li> <li>• Elaboración de un programa de capacitación.</li> <li>• Proporcionar capacitación a los empleados de ANDH, S.C.</li> <li>• Participar en el desarrollo de un ambiente laboral de mayor cordialidad.</li> </ul>

Indicadores generales	Indicadores particulares	Factores de éxito	Puntos críticos	Propuestas
<p><b>Comunicación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Relación personal - directivo</li> <li>• Relación directivo - personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación calificada como buena por empleados y directores</li> <li>- Relaciones interpersonales de respeto</li> <li>- Confianza y libertad de trabajo de los directores para con los empleados</li> <li>- Confianza de los empleados para comentar con los directores los problemas de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación no cualitativa sólo hay comunicación respecto a los requerimientos del trabajo</li> <li>- Retroalimentación mencionada no aplicada</li> <li>- Poca interacción entre compañeros</li> <li>- Poca interacción entre empleados y directores</li> <li>- Relaciones interpersonales de poca cordialidad</li> <li>- Conflictos entre compañeros</li> <li>- Empleados que no conocen el nombre de sus compañeros</li> <li>- Individualismo en lugar de trabajo en equipo</li> <li>- No disposición de apoyo para con los compañeros de trabajo</li> <li>- La relación directivos - personal es poca y no hay información de resultados o productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de reuniones de trabajo formales e informales.</li> <li>• Retroalimentación de la información derivada de cada área.</li> <li>• Generar confianza en el empleado para acercarse al directivo y exponer situaciones positivas y negativas del trabajo y de la propia organización.</li> <li>• Atención a los conflictos entre el personal.</li> </ul>
<p><b>Trabajo en Equipo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Apoyo</li> <li>• Confianza</li> <li>• Conocimiento de otras áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia de liderazgos</li> <li>- Liderazgo por parte de los responsables de las áreas</li> <li>- Trabajo en equipo realizado a pesar de las contingencias o problemas con los compañeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay retroalimentación</li> <li>- Liderazgos emergentes para realizar el trabajo</li> <li>- No hay preocupación por los resultados de los demás compañeros</li> <li>- Poca participación</li> <li>- Resistencia para trabajar con compañeros ajenos a su área de trabajo</li> <li>- No conocen a los compañeros y en algunos casos tampoco las actividades de otras áreas.</li> <li>- Grupos de trabajo cerrados</li> <li>- No calidad</li> <li>- Trabajos aislados y hasta contradictorios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de liderazgos presentes en la organización ya que estos corresponden a los jefes de área, para generar los cambios que considere prudentes la Dirección.</li> <li>• Generar colaboración entre compañeros y áreas de trabajo.</li> </ul>

Indicadores generales	Indicadores particulares	Factores de éxito	Puntos críticos	Propuestas
<b>Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Incentivos</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Participación</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Desarrollo profesional</li> <li>• Crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe reconocimiento de parte de los jefes directos</li> <li>- Los incentivos económicos son para los jefes de área cuando cumplen su meta mensual (bono)</li> <li>- La evaluación de los empleados se realiza en función de las metas programadas mensual, trimestral y anualmente</li> <li>- Se presentan iniciativas de parte del personal</li> <li>- Hay capacitación para los niveles de jefaturas</li> <li>- La capacitación operativa la dan los directores</li> <li>- Hay interés del personal de tener capacitación</li> <li>- Los empleados están dispuestos a recibir capacitación fuera del horario de trabajo</li> <li>- La naturaleza del trabajo permite el desarrollo profesional de los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La retroalimentación está presente cuando encuentran errores en los productos que hay que entregar a los clientes</li> <li>- No existe reconocimiento de los directores con respecto al trabajo y logros de su personal</li> <li>- Los incentivos solo están dirigidos a los jefes de área pero no al resto del personal</li> <li>- No hay algún otro tipo de incentivos para los empleados</li> <li>- No hay una evaluación cualitativa del personal</li> <li>- Inexistencia de evaluación del desempeño</li> <li>- Existe poca iniciativa del personal para aportar ideas y sugerencias con respecto al trabajo</li> <li>- La participación de los empleados corresponde a la necesaria solo para cumplir el trabajo</li> <li>- La capacitación que dicen los directivos que existe no beneficiado a un par de empleados y a los directivos</li> <li>- La capacitación no llega al resto del personal</li> <li>- No existe un programa de capacitación</li> <li>- Los empleados no realizan sus actividades con plena satisfacción lo cual puede impedir su crecimiento profesional no solo con respecto a la organización sino de manera personal</li> <li>- Pocas expectativas de crecimiento para los empleados puesto que la organización es pequeña</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de los directivos con los productos y resultados de los empleados.</li> <li>• Diseño y aplicación de un proyecto de Incentivos y beneficios.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> <li>• Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.</li> <li>• Proyecto de administración de sueldos y salarios.</li> <li>• Programa de Integración y/o motivación.</li> <li>• Aplicación de iniciativas y sugerencias de los empleados.</li> </ul>

Indicadores generales	Indicadores particulares	Factores de éxito	Puntos críticos	Propuestas
<p><b>Satisfacción Laboral</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con el trabajo realizado</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Relación del trabajo con la formación profesional</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Superación</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las funciones corresponden con la formación profesional de los empleados</li> <li>- El compromiso de los empleados con la organización es el de mejorar la calidad de los servicios</li> <li>- Los empleados buscan la superación profesional y personal con el trabajo que realizan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados mencionan que no hay identificación total entre su formación profesional y las actividades realizadas</li> <li>- La satisfacción es referida por los empleados en términos de salarios y prestaciones calificadas como bajas</li> <li>- También relacionan la satisfacción con el reconocimiento y la capacitación que no existe</li> <li>- El compromiso de los empleados se expresa solo con el cumplimiento de los trabajos asignados pero no en calidad ni iniciativa</li> <li>- Los directores de la empresa mencionan que no hay compromiso de los empleados para con la organización, trabajo y calidad de los productos entregados</li> <li>- El compromiso de los directores con su personal, es solamente de cumplir con sus salarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de integración y/o motivación.</li> <li>• Proyecto de administración de Sueldos y Salarios.</li> <li>• Aplicación de iniciativas y sugerencias de los empleados.</li> <li>• Diseño y aplicación de un proyecto de incentivos y beneficios.</li> <li>• Reuniones de trabajo entre personal y directivos.</li> </ul>

Indicadores generales	Indicadores particulares	Factores de éxito	Puntos críticos	Propuestas
<b>Cientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados o productos</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Servicio</li> <li>• Problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe seguimiento de resultados y de la gente colocada en las empresas a parte de llamadas telefónicas y algunas visitas al cliente.</li> <li>- Existe evaluación del trabajo por parte de los clientes a través de pólizas y la aplicación de un instrumento piloto.</li> <li>- Los problemas que se presentan con los clientes son atendidos inmediatamente por los propios directivos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los productos se entregan a destiempo.</li> <li>- Los productos no tienen calidad.</li> <li>- Se encuentra con frecuencia problemas de redacción y ortografía en los reportes.</li> <li>- Se presentan contradicciones en los reportes que entrega cada área de un mismo candidato.</li> <li>- No hay comunicación ni retroalimentación de la información con respecto a los resultados de las diferentes evaluaciones de un mismo candidato.</li> <li>- Cada área entrega un reporte independiente o aislado.</li> <li>- La diferencia de reportes radica desde el formato o presentación hasta la información.</li> <li>- No hay un seguimiento estructurado de los productos entregados a los clientes.</li> <li>- El servicio al cliente no es totalmente satisfactorio y esto es reconocido por el propio personal y por la Dirección de la empresa.</li> <li>- Los problemas más frecuentes con el cliente son: entregas e intermedias de los productos, falta de calidad en los mismos y la falta de pago de parte de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de un proyecto de seguimiento dirigido a los clientes.</li> <li>• Diseño de un proyecto de evaluación de los clientes a la empresa.</li> <li>• Elaboración de instrumentos de evaluación de los clientes respecto al servicio, productos y candidatos enviados.</li> <li>• Entrega de un informe integral al cliente donde por apartados se especifique la información de cada área evaluada.</li> <li>• Reuniones de trabajo con clientes.</li> </ul>

Indicadores generales	Indicadores particulares	Factores de éxito	Puntos críticos	Propuestas
<b>Problemática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva de la Dirección</li> <li>• Perspectiva del personal</li> <li>• De la organización</li> <li>• Del personal</li> <li>• De la Dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento de algunos problemas tanto del personal como de la Dirección.</li> <li>- Autoevaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Dirección considera que la calidad, la eficiencia y el servicio no le son del todo satisfactorios al cliente.</li> <li>- Los principales problemas para la dirección con respecto al personal falta de identificación con la empresa y el trabajo y la situación económica de la empresa.</li> <li>- Mientras que el personal expresa que los problemas también se derivan de una mala selección del personal y de los problemas de estructura y organización de parte de la Dirección.</li> <li>- El mismo personal reconoce como problemas de la organización la falta de comunicación, negligencia y presencia de conflictos entre compañeros, motivación, planeación y la organización de la Dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de planeación.</li> <li>• Atención de los problemas presentes.</li> <li>• Reuniones de trabajo.</li> <li>• Utilizar como parámetros: el presente diagnóstico, FODA empleados y FODA directivos.</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Servicio</li> <li>• Resultados o productos</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Productividad</li> <li>• Personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productividad medida a partir del presupuesto programado y las ventas realizadas.</li> <li>- Los resultados y productos son medidos con relación a las metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados se mostraron con reservas para realizar la evaluación de manera objetiva por temor a que los directores los identificarán.</li> <li>- Productividad no medida de forma cualitativa.</li> <li>- Tanto la Dirección como el personal reconocen la poca existencia de calidad, servicio y resultados en el trabajo.</li> <li>- No existe reuniones de trabajo para evaluar el mismo.</li> <li>- La Dirección evalúa al personal con la entrega del trabajo y la elaboración del mismo.</li> <li>- El personal se califica bien en su desempeño.</li> <li>- La dirección considera que el personal comete errores frecuentes de contenido, calidad, formato, ortografía y entrega del trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de trabajo.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> <li>• Evaluación respecto al cliente.</li> <li>• Evaluación de los productos.</li> <li>• Evaluación de la calidad.</li> <li>• Evaluación del servicio.</li> <li>• Evaluación de la Dirección.</li> </ul>

### Factores de éxito y puntos críticos de "Administración de Negocios y Desarrollo Humano S.C."

Factores de éxito	Puntos críticos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Competitividad</li><li>• Infraestructura</li><li>• Equipo de trabajo joven</li><li>• Prestigio de la empresa</li><li>• Experiencia y conocimiento de los directivos en el área</li><li>• La confianza que depositan los directivos al personal</li><li>• Servicios que ofrece la empresa no pasan de moda</li><li>• Servicio integral</li><li>• Variedad de servicios</li><li>• Baja rotación de personal</li><li>• Imagen corporativa</li><li>• Respeto</li><li>• Recursos materiales suficientes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de capacitación al personal</li><li>• Problemas en la comunicación</li><li>• Ineficiencia en el servicio</li><li>• Situación económica de la empresa</li><li>• Sueldos de los empleados</li><li>• Competencia con mayor calidad</li><li>• No satisfacción al cliente</li><li>• No empatía entre el personal</li><li>• Pocas ventas de servicios</li><li>• Ubicación física de la empresa</li><li>• Calidad</li><li>• Puntualidad</li><li>• Disminución de clientes</li><li>• No hay planeación</li></ul>

## Propuesta de intervención

El alcance de la investigación va más allá de la obtención de un Diagnóstico General, después de lograr el obtener un panorama general de la situación actual de la empresa, el equipo de Trabajo Social, propone un programa integral de planeación para atacar los puntos críticos de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C., fortalecer sus factores de éxito y ayudar a generar un desempeño integral en todas sus áreas para elevar el nivel de calidad de sus servicios y el desarrollo de todo su personal.

### Programa de planeación empresarial

#### 1. Naturaleza del programa

El presente programa pretende ser un curso de acción organizado para la empresa Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S. C., la cual, no cuenta con un sistema de planeación estructurado.

El programa se conforma de dos proyectos encaminados al óptimo funcionamiento de la empresa, enfocándose básicamente a la estructura y los recursos humanos, permitiendo así el desarrollo integral de la organización.

## 2. Justificación

A lo largo de la investigación realizada en la empresa donde se obtuvo como producto, un diagnóstico general de la misma, se identificaron los factores de éxito y puntos críticos, y los cuales definen las áreas de intervención. Asimismo, se focalizaron indicadores característicos de la operación y la dinámica organizacional, mismos que sirvieron para priorizar las necesidades sentidas.

Dicho diagnóstico muestra que el factor causal de la situación actual de la empresa, corresponde a la falta de planeación; entendiéndose por esto su inadecuada aplicación y en algunos casos, su ausencia, lo cual provoca efectos negativos en la administración y operación de la misma.

Es necesario que el proceso de planeación se vea reflejado en beneficios para la organización, considerando el término como, el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos mediante la elección de un curso de acción.

Al ser la planeación, la primera etapa del proceso administrativo, su presencia en cualquier tipo de organización se hace indispensable para optimizar su funcionamiento. Y también como de las funciones del Trabajador Social se propone el presente programa, que derivará en el desarrollo integral de la empresa, comprendiendo su estructura y el factor humano que la compone.

### 3. Políticas de ejecución del programa

- Las estrategias y actividades que componen el presente programa, siempre estarán encaminadas al desarrollo integral de la organización.
- Las estrategias de operación del programa serán confidenciales para el equipo de Trabajo Social.
- La operación de este programa deberá regirse por lo planeado y podrá ser modificado únicamente en base a la evaluación del mismo.
- La dirección de la empresa se comprometerá a facilitar los recursos necesarios para la operación del programa.
- A los directivos sólo les serán proporcionado los resultados del programa.

### 4. Objetivos

**General.** Desarrollar un proceso de planeación a partir de estrategias organizadas que conlleven al desarrollo integral de la empresa, comprendiendo su estructura y recursos humanos.

**Específicos.** Diseñar un sistema integral de planeación que permita a la empresa el fortalecimiento de sus factores de éxito y la mejora de sus puntos críticos, a través del desarrollo de proyectos concretos.

Elaborar diferentes proyectos de intervención, fundamentados en las líneas de acción identificadas en el diagnóstico general, encaminados al desarrollo de la organización.

Replantear la estructura, a partir de lo ya establecido en los manuales de procedimientos, para organizar la administración de la empresa comprendida como, la filosofía, organización y planeación.

Potencializar los recursos humanos, mediante un sistema de planeación, que de forma equitativa proporcione satisfacción y productividad recíproca entre la empresa y sus componentes.

## 5. Metas

- Diseñar un proyecto por cada indicador identificado.
- Aplicar simultáneamente el 70% de los proyectos para garantizar el logro de los objetivos de este programa.
- Al término de un año, se encontrarán en operación, todos los proyectos propuestos.
- Documentar como mínimo el 80% de los procedimientos administrativos y operativos que se realizan en la empresa.

- Revisar en su totalidad los procesos ya documentados para realizar las adecuaciones necesarias, en un periodo de dos meses.
- Incrementar en un 60% la coordinación y retroalimentación entre las áreas para generar un aumento en la calidad y productividad de la empresa. (Reuniones e informes integrales).
- Satisfacer en un 60% las necesidades de reconocimiento de los componentes de la organización.

## 6. Metodología

Este programa se desarrollará basándose en las líneas de acción que se presentan a continuación. Cabe aclarar que, en la formulación del diagnóstico general, los indicadores se subdividieron en generales y particulares para abarcar la totalidad de las áreas que contempla la organización.

Para efectos de la operación de este programa, los indicadores antes mencionados nuevamente fueron agrupados, pero ahora en categoría generales. Sin embargo, esto no significa que no haya interrelación y dependencia entre todos, quedando así:

**Estructura**

Organización  
Planeación  
Filosofía  
Evaluación  
Recursos materiales  
Recursos financieros  
Evaluación

**Recursos humanos**

Motivación  
Satisfacción  
Compromiso  
Iniciativa  
Comunicación  
Participación  
Trabajo de equipo  
Capacitación

A continuación, se presenta la metodología en forma esquemática.

### Metodología

Etapas	Estrategia	Objetivo
1. Definición de indicadores estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico Organizacional</li> <li>• Identificación de indicadores</li> </ul>	Definir las líneas de acción estratégicas para la operacionalización del programa a partir del Diagnóstico Organizacional.
2. Diseño de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos</li> <li>• Recursos disponibles</li> <li>• Viabilidad</li> <li>• Aprobación de los directivos</li> </ul>	Organizar las acciones atendiendo a los indicadores estratégicos, que permitan fortalecer los métodos de trabajo y operación de la empresa.
3. Priorizar la aplicación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerarquización</li> <li>• Detección de ventajas y desventajas</li> <li>• Selección</li> </ul>	Priorizar la aplicación de los proyectos para cumplir con el proceso básico de administración y así coordinar su ejecución.
4. Logístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de actividades</li> <li>• Diseño y elaboración de materiales</li> <li>• Asignación de responsables</li> <li>• Promoción y difusión</li> <li>• Adquisición de recursos</li> </ul>	Organizar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades comprendidas en cada uno de los proyectos, para garantizar el cumplimiento de las mismas.
5. Operación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de las actividades</li> <li>• Cumplimiento de lo programado</li> <li>• Adecuación de acuerdo a las necesidades y circunstancias presentadas durante el desarrollo</li> <li>• Registro de desarrollo y resultados</li> <li>• Supervisión</li> </ul>	Desarrollar las actividades, establecidas previamente en los proyectos, dando seguimiento en la operación de las mismas para fortalecer los métodos de trabajo y operación de la empresa.
6. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los resultados</li> <li>• Elaboración de informes</li> <li>• Reuniones de retroalimentación</li> <li>• Diseño y aplicación de instrumentos</li> <li>• Control y modificación de proyectos</li> <li>• Aplicación permanente</li> </ul>	Generar procesos objetivos de medición y valuación de resultados de los proyectos para conocer la efectividad de este programa.

## 7. Proyectos

### I. Estructura Organizacional

#### Líneas de acción:

- **Estructura.**

Las siguientes actividades podrán ser ejecutadas por el equipo de Trabajo Social, de manera conjunta con los directivos.

- Difundir el organigrama existente a los empleados
- Promover el cumplimiento y respeto de las líneas de jerarquía que define el organigrama.
- Delimitar funciones y responsabilidades de cada persona, presentándolas a los empleados.
- Elaborar análisis, descripción y valuación de puestos.

- **Organización.**

Las actividades deberán ser realizadas por la Dirección de la empresa y guiadas por el equipo de Trabajo Social.

- Diseñar el objetivo general de la empresa.

- Redefinir los objetivos en forma cualitativa, considerando los existentes.
  - Elaboración de manuales de procedimientos de la empresa, que contengan su propio diagrama.
  - Documentar los procesos de control de la organización.
  - Elaboración de proyectos por área, estos se realizarán conforme a los objetivos de la organización, con la participación de los jefes de área y los directivos de la empresa.
- 
- **Filosofía.**

Las tareas propuestas deberán ser realizadas por el equipo de trabajo que implementará el programa.

- Reestructuración de los valores en términos más cualitativos, definiéndolos a partir de los valores universales y considerando a aquellos que sean aplicables a la organización.
- Formular una visión para la empresa tomando en cuenta los intereses futuros de los directivos, y enfocada al desarrollo de la organización y del personal.
- Diseño y aplicación de un curso de inducción dirigido a los empleados, donde se presente la filosofía de la organización. También podrá incluir los objetivos y metas, así como el organigrama.

- **Evaluación.**

Estas actividades serán realizadas por el equipo de Trabajo Social o asesoría externa capacitada.

- Diseño de proyectos de evaluación respecto a los productos, evaluación del cliente hacia la organización y del desempeño de los empleados.
- Diseño de instrumentos que permitan la evaluación objetiva de los productos (cuestionarios, guías, listas de cotejo, etcétera).
- Diseño y aplicación de instrumentos de evaluación que permita a los clientes, evaluar a la calidad y servicio que se les proporciona.
- Codificación, análisis y presentación de resultados.
- Con base en los resultados obtenidos, se definirá la programación de cursos de acción atendiendo a los puntos críticos.
- Realización de reuniones de valoración tanto para el personal, como para los resultados de los servicios proporcionados, la misma organización y la satisfacción del cliente.

## II. Recursos humanos

### Líneas de acción:

- **Satisfacción**

- Son actividades que deberán ser realizadas por la Dirección de la empresa, en coordinación con el equipo de Trabajo Social.
- Diseño de un sistema de administración de personal, en el cual se promueva la equidad entre trabajo y personal, así como de satisfacción laboral.
- Este sistema contemplará: incentivos, reconocimientos, capacitación, seguridad e higiene, motivación, etcétera.

- **Motivación**

Las tareas asignadas en estas áreas serán aplicadas por los directivos de la organización con asesoría del equipo de Trabajo Social.

- Elaboración de un programa de incentivos y beneficios, que permita al empleado ser reconocido, recompensado y motivado de acuerdo al desempeño de sus funciones.
- Identificar y aprovechar los liderazgos de la organización con la finalidad de generar un ambiente de correlación.
- Promover la participación de los empleados, a partir de sus ideas y propuestas para mejorar la organización.

- Promover el compromiso recíproco entre directivos y empleados.
- Desarrollo de actividades sociales informales, tales como recreativas, culturales y deportivas.

- **Comunicación**

Funciones realizadas por la Dirección de la empresa, en coordinación con el equipo responsable del programa.

- Realizar reuniones de trabajo para fomentar la comunicación entre las áreas en las que se aborden aspectos de evaluación de resultados y del trabajo o servicio realizado, cumplimiento de los objetivos, alcance de metas, proyectos actuales y futuros, propuestas, problemas, así como dudas y aclaraciones.

Retroalimentación de la información entre el personal de las diferentes áreas, para disminuir los problemas de contradicciones en los resultados y mejorar la calidad de los mismos.

- **Trabajo de equipo**

Las tareas serán realizadas por el personal de la organización y supervisadas por los directivos, en colaboración directa con el equipo de Trabajo Social.

- Elaboración de informes integrales, donde se considere y unifique la información obtenida por las diferentes áreas.

- Establecimiento de metas por área, que contemple trabajo en equipo, y el cumplimiento del mismo tendrá un incentivo para fortalecer esta actividad.
- Proyecto de sensibilización donde haya reuniones, tareas de equipo, carteles, etcétera, para resaltar la importancia del trabajo en equipo.
- **Capacitación**

Las actividades serán realizadas el equipo de Trabajo Social o por personal profesional ajeno a la organización.

- Realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) que permita a la organización conocer las áreas de intervención que debe cubrir la capacitación.
- Asimismo, el diseño y aplicación de un programa de capacitación, el cual genere elevar las capacidades, habilidades, la productividad y la calidad de los trabajos realizados en los empleados de Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S. C.
- La capacitación deberá abordar la actualización, especialización y desarrollo personal de los empleados de la empresa.

#### **8. Beneficiarios**

- **Directivos.** La planeación de la organización permitirá optimizar los recursos con los que cuenta, de esa manera obtendrá mayor

calidad en los servicios que presta y aumento de la productividad.

- **Empleados.** El personal de la empresa, se verá beneficiado con la planeación de un crecimiento profesional y personal, a partir de su trabajo en la empresa.
- **Clientes.** Los clientes se beneficiarán con un aumento de la calidad de los servicios recibidos por Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S. C.

#### **9. Evaluación**

La evaluación será permanente durante el desarrollo del programa, a partir de la aplicación de diferentes instrumentos de medición y análisis de los resultados, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, lo cual será un parámetro de control y en su caso, adecuación del mismo.

## Conclusiones

El trabajo realizado en Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C. permitirá tanto a la empresa como al equipo de Trabajo Social, obtener un producto de desarrollo para ambos.

De la presente investigación se puede concluir que la empresa ha recibido un beneficio porque contribuye de manera objetiva a que los directivos reconozcan los factores de éxito y los puntos críticos con que cuenta y así, poder emprender acciones que fortalezcan la organización y que disminuyan las necesidades que existen. Consecuentemente, a mediano plazo los empleados se desarrollaran de manera personal y profesional y los clientes obtendrán un servicio de calidad.

Los procedimientos utilizados fueron guiados por una metodología elegida para el tiempo de realización del trabajo y las condiciones de la empresa. Dentro de esta utilizamos técnicas que adecuamos a las necesidades de la información que la investigación necesitaba. Ofreció resultados objetivos y de calidad, los cuales permitieron formar un diagnóstico confiable y verídico.

La metodología ofreció ventajas al tener pasos estructurados y definidos, lo que facilitó la realización de las actividades, la efectividad de cada proceso y la comparación de cada objetivo establecido de cada etapa con los resultados obtenidos.

No obstante, pese a que el desarrollo de la investigación se concluyó con éxito, se presentaron algunas limitantes que dificultaron el procesamiento de datos y la obtención de resultados. Tales limitantes fueron, en primer lugar, la reserva en la apertura que mostraron los directivos, en el sentido de que en ocasiones restaban importancia u omitían las debilidades de la organización, argumentando que éstas son mínimas o de poca frecuencia. En segunda, algunos empleados se mostraron poco participativos y desinteresados en el aporte de información. En otras ocasiones, desconfiaban de la confidencialidad de los instrumentos, temiendo represalias en su contra.

Por otra parte, es importante destacar que se encontró contradictorio el hecho de que a pesar de ser una empresa que asesora, administra y desarrolla programas de recursos humanos para otras empresas (clientes), no cumple con ese objetivo al interior.

Como resultado de dicha investigación, se elaboró una propuesta que permite la optimización de recursos con que cuenta la organización y busca el desarrollo integral de la misma, considerando a todos sus componentes. Sin embargo, ésta solo es una alternativa con la que cuentan los directivos para atender de manera planeada las necesidades de su empresa, y que depende de la aplicación profesional y objetiva de cada proyecto planteado, no se descartan las sugerencias para mejorarla y/u otras propuestas que pudieran surgir tanto del equipo de Trabajo Social, como de los directivos y personal.

Asimismo, el equipo de Trabajo Social se benefició con la obtención de conocimientos y la práctica en un entorno real que permite aplicar y difundir la capacidad de análisis y planeación que el profesional en Trabajo Social puede brindar a las empresas, fundamentando así su oferta de trabajo en el mercado laboral.

Es importante enfatizar la integralidad de dicha propuesta, donde el profesional en Trabajo Social se ocupa no solamente del desarrollo del factor humano, sino del desarrollo de la organización en general, promoviendo así la intervención de ésta disciplina en la planeación, una de las funciones en las que pocas veces participa y que es fundamentalmente, la característica de la profesión.

## Glosario

Se presentan los conceptos utilizados en el desarrollo de la presente investigación, identificando el termino que se utilizó para cada uno de ellos.

**Actitudes.-** Es un sentimiento o estado mental positivo o negativo, de buena disposición, conseguido y organizado a través de la experiencia. Son determinadas sobre la conducta, ya que están ligadas a la percepción, la personalidad y a motivación, son parte intrínseca de los individuos.

**Actitud laboral.-** Aspectos negativos o positivos del comportamiento de un trabajador frente a una tarea concreta.

**Administración.-** Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.

**Administración de personal.-** Área de la empresa que se ocupa de la planificación, ejecución y evaluación de la actitud de los recursos humanos.

**Áreas de una empresa.-** Proceso por el cual se divide estructuralmente a una organización o empresa, combinando los puestos de trabajo en departamentos según cierta base o característica común.

**Asesoría de empresas.-** Servicio a cambio de una retribución llevado a cabo por profesionales independientes, con objeto de ayudar al empresario en el análisis de los problemas de dirección, asesorarle y ayudarle a encontrar una solución practica e inmediata.

**Autoestima.-** Es sentirse apto o útil para la vida, considerarse amor a uno mismo.

**Calidad.-** En el centro de trabajo ha ido más allá de solo crear un producto por arriba de la medida a un buen precio. Ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores y a precios cada vez más competitivos. Es hacer las cosas bien y a la primera.

**Capacitación.-** Una de las funciones de recursos humanos, la cual tiene como objetivo perfeccionar al personal y generar un conocimiento por parte de los miembros de la empresa, lográndose una mayor eficiencia.

**Comportamiento laboral.**- Campo de la organización que por medio de las disciplinas y técnicas psicosociológicas, analiza las pautas y las reacciones en las relaciones intergrupales, las cuales son de gran relevancia ya que la organización es un sistema social y por ende formado por todo tipo de interacción humana que genera diversas actitudes, las cuales influyen en el desarrollo de cualquier organización.

**Compromiso.**- Responsabilizarse de cierto tipo de acciones, es una abierta selección de estrategias para influir en la elección que haga la otra parte.

**Comunicación.**- Intercambio de información, proceso de transferencia, mediante el cual se transmiten las ideas de una persona a otra. En el proceso existe una fuente(emisor) y un destino(receptor) entre los cuales hay una idea(mensaje) enviada y recibida a través de diversos medios (canales) los cuales pueden estar representados por una escritura, gestos, actitudes. Todos y cada uno de ellos conforman el código del que hace uso la comunicación para transferir información requerida.

**Comunicación deficiente.**- Es cuando en el proceso de la comunicación existen factores que impiden el adecuado proceso, incluyen la distorsión de los mensajes los problemas semánticos, el ajuste temporal y la sobrecarga de información.

**Conducta organizacional.**- Campo de estudio que aporta ideas sobre teorías, métodos y principios extraídos de varias disciplinas para conseguir conocimientos acerca de las percepciones de los individuos, sus valores, capacidades de aprendizaje y acciones cuando trabajan en grupos incluidos dentro de organizaciones completas. Analizar el efecto del entorno externo en la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.

**Confianza.**- Seguridad que uno tiene en sí mismo, en otro, o en una cosa. Ánimo, aliento y vigor para obrar.

**Confidencialidad.**- Acto de no revelar los secretos.

**Conflicto.**- Situación en la cual se presentan diferencias entre los valores de dos o varias partes.

**Control.**- Proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten al objetivo propuesto y adoptar medidas correctivas si los resultados son inadecuados.

**Coordinación.**- Integración de las actividades de las diversas partes de una organización con el propósito de alcanzar las metas en la organización.

**Cultura organizacional.**- Conjunto de conceptos importantes que comparten los miembros de la organización, como son normas, valores, actitudes y creencias.

**Desarrollo organizacional.**- Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado, desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

**Diagnóstico.**- Las actividades que consisten en acumular o reunir información a fin de determinar que esta ocurriendo dentro de una unidad u organización.

**Diagnóstico organizacional.**- Es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución, interesada en obtener soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto análisis dirigido que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación. Intento de investigar y valorar sistemáticamente un intento de describir y comprender la situación de la organización.

**Dirección.**- Ejercicio de mando responsable y experto, acción de planificar, coordinar y dirigir las actividades de una organización.

**Disciplina.**- Medidas que se toman cuando un empleado infringe la política de la empresa o no cumple con las expectativas laborales y los administradores tienen que actuar para remediar la situación.

**Discreción.**- Exactitud para guardar la información.

**Efectividad.**- Logro de los objetivos mediante la elección de la alternativa con mayor rendimiento.

**Eficacia.**- Realizar una tarea o actividad sin errores.

**Eficiencia.**- Virtud y facultad para obtener un efecto determinado.

**Empresa.**- Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

**Empresa de servicio.-** Como su denominación lo indica son aquellos que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

**Estrategia.-** Son cursos de acción general o alternativa, que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzo, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

**Estructura.-** Es un concepto abstracto, conjunto de elementos solidarios entre sí, que integran una totalidad de la cual son miembros; constituyen el todo.

**Evaluación.-** Califica la efectividad de los miembros de la organización con base en estándares de actuación que miden resultados teniendo en cuenta factores o indicadores antes designados, que sirven a su vez como base objetiva para establecer acciones y apreciaciones subjetivas.

**Evaluación del desempeño.-** Es la evaluación sistemática y formal del resultado del trabajo de un empleado y del potencial para su futuro desarrollo, puede ayudar a una mejor comprensión de la gestión, sus principales objetivos son revisar el desempeño en el pasado y servir de fundamento para la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y terminación del contrato de trabajo y proporcionar a los empleados una retroalimentación sobre su desempeño.

**Habilidad.-** Es un rasgo biológico o adquirido que permite a la persona llevar a cabo alguna acción física o mental.

**Honestidad.-** Ser coherente entre lo que se habla, se hace y se piensa.

**Identidad.-** Sentimientos de valía, identificando el yo con personas o instituciones u organizaciones.

**Incentivo.-** Estimulo con el fin de realizar una mayor actividad o eficiencia.

**Iniciativa.-** Posibilidad abierta a cada persona, como una expresión potencial de su capacidad.

**Jefe de área.-** Individuos de una organización que dirigen las actividades de otras personas.

**Liderazgo.-** Capacidad para influir o dirigir en actividades relacionadas con las tareas de los miembros de un grupo.

**Manual de procedimientos.**-Conjunto de normas, reglamentaciones, políticas y procedimientos preparados por un alto ejecutivo para realizar las actividades de la empresa, se hace por y para los empleados de la empresa.

**Metas.**- Son acciones medibles con el propósito de cumplirse en un período establecido.

**Misión empresarial.**- Magnitud o alcance que llegara a tener la empresa, estará determinada por la forma en que se idealice o conciba y por la intención que se tenga al crearla o al querer transformarla.

**Motivación.**- Determinante principal del rendimiento individual, fuerzas que actúan sobre el individuo, o que parte de él para iniciar y orientar su conducta.

**Objetivos.**- Logros específicos que un individuo trata de conseguir es el objeto de una acción, son fines que una organización espera.

**Objetivo de la organización.**- Se entiende como un fin de los negocios que una organización procura lograr.

**Organigrama.**- Presentación gráfica de las relaciones e interrelaciones dentro de una organización, identificando líneas de autoridad y responsabilidad.

**Organización.**- Estructura administrativa global, consistente en departamentos o secciones de distintas categorías a través de las cuales se llevan a cabo las operaciones.

**Personal.**-El término sirve para designar a todos los empleados de una organización.

**Políticas.**- Guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

**Planeación.**- Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

**Planeación estratégica.**-Determinación de objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

**Productividad.**- Obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos en términos de eficiencia y eficacia.

**Procesos administrativos.**- Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

**Programas.**-Esquema donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

**Puntualidad.**- Realizar las cosas a tiempo, o llegar a un sitio a la hora determinada.

**Reconocimiento laboral.**- Se refiere a la confirmación por parte de los directivos de los logros del empleado, confirmación que podría dar realce a su estatus. El reconocimiento de un directivo puede incluir la alabanza pública, expresiones acerca de un trabajo bien realizado o una atención especial.

**Reclutamiento.**- Es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa en el momento oportuno.

**Recursos.**- Serie de elementos conjugados armónicamente, que contribuyen al funcionamiento adecuado de la empresa para lograr sus objetivos.

**Recursos materiales.**- Son los bienes tangibles, propiedad de la empresa.

**Recursos humanos.**- Son trascendentales para la existencia de cualquier organización, personas que de ellos depende el manejo y funcionamiento de las demás áreas.

**Recursos financieros.**-Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus operaciones.

**Respeto.**- Apreciación de los objetos, criterios, ideas relevantes de una persona hacia otra o una cosa.

**Satisfacción laboral.**- Es una actitud que los individuos mantienen con respecto a sus funciones laborales. Es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en el que se desarrolla el mismo.

**Selección.**- Serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

**Valores.**- Líneas de actuación y creencias que utiliza una persona para enfrentarse con situaciones en las que debe tomar una decisión entre varias. Se definen como la constelación de gustos, desagrado, puntos de vista, condicionantes, inclinaciones subjetivas, juicios racionales e irracionales, prejuicios y modelos asociativos que determinan la visión del mundo que tiene una persona.

**Valores organizacionales.**- Son de carácter eminentemente social sostenidos por una validez moral ante el mundo y una información ética que debe orientar la conducta de la persona y traspasarla al trabajo diario. El cuidado de estos valores influyen directamente en el incremento de la eficiencia en cualquier grupo social.

**Visión.**- Aquello donde se desea llegar como organización.

## Anexo 1

### Guía de entrevista

#### Antecedentes

- ¿Cómo surgió la idea de formar esta empresa?
- ¿En qué año, se constituye legalmente Administración de Negocios y Desarrollo Humano, S.C.?
- ¿Quiénes integraban inicialmente la empresa?
- ¿Había un proyecto estructurado?
- ¿Qué estrategias fueron utilizadas para la conformación de la empresa?
- ¿Cuáles fueron los limitantes con que se encontraron para su creación?
- ¿En general, cómo ha sido la trayectoria de la empresa?

#### Filosofía

- ¿Cuál es la misión de su empresa?
- ¿Cuál es la visión?
- ¿Cuáles son los principios que rigen a su empresa?
- ¿Cuáles son los valores dentro de su empresa?
- ¿Cómo se da a conocer la filosofía de la empresa a los colaboradores?
- ¿Todos los empleados se identifican con ella?
- ¿Cuál es el compromiso de los empleados con la empresa?
- ¿Cuál es el compromiso de la organización con los empleados?

#### Estructura

- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿Cuáles son las metas de la organización?
- ¿Ha alcanzado las metas económicas que se planteó inicialmente?
- ¿Cuáles son las áreas con las que cuenta la organización actualmente?
- ¿Cuenta con manual de procedimientos?
- ¿Existen proyectos por área: cuáles?
- ¿Cuáles son los servicios que ofrece la organización?
- ¿Cuáles tenía anteriormente?
- ¿Cómo se han ido modificando?
- ¿Hay proyectos de nuevos servicios?
- ¿Qué proyectos tiene a futuro para la organización?
- ¿Cuáles son las fortalezas de su organización?
- ¿Cuáles son las debilidades de su organización?
- ¿Cómo imagina su empresa en un año?

### Situación financiera

- ¿Cuáles son las metas económicas?
- ¿Qué participación tiene cada socio actualmente?
- ¿Tienen problemas para financiar la operación?
- ¿Cuál es el servicio más solicitado?
- ¿Qué servicio es el más rentable?
- ¿El precio de los servicios que ofrece es competitivo en el mercado?
- ¿En qué criterios se basan para hacer la colización de sus servicios?
- ¿Cuál es el margen de utilidad de sus servicios?
- ¿Cuáles son sus problemas financieros?

### Recursos materiales

- ¿Los colaboradores tienen el material que necesitan en cantidad, calidad y tiempo suficientes y adecuados?
- ¿Las instalaciones con que cuentan, son adecuadas a sus necesidades?
- ¿Cómo se administran los recursos materiales?
- ¿Bajo qué criterios se asignan los espacios físicos en la empresa?
- ¿Hay suficientes recursos materiales para no parar ninguna actividad?
- ¿Cómo y quién realiza el control y mantenimiento del equipo, mobiliario e instalaciones?
- ¿Qué controles se aplican para hacer un uso óptimo de los recursos asignados?
- ¿Con qué equipo de seguridad cuenta su empresa?
- ¿Cuáles son sus necesidades materiales?
- ¿Cómo afectan el funcionamiento de la empresa?

### Recursos humanos

- ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección que deben seguir los colaboradores?
- ¿Cuál es el proceso de contratación del personal?
- ¿El personal con el que cuenta su empresa es suficiente?
- ¿El personal con que cuenta es proporcional a la cantidad de trabajo?
- ¿Cuáles son las responsabilidades de cada uno de los miembros de la dirección?
- ¿De acuerdo al mercado, considera que los salarios que otorga a sus empleados son competitivos?
- ¿Cada cuando aumenta sus salarios?
- ¿Qué criterios utiliza para fijar los salarios?
- ¿Con qué prestaciones cuenta su personal?
- ¿El personal recibe capacitación?
- Si ¿Cuál?
- No ¿Por qué?
- ¿Cómo considera el ambiente laboral de su empresa?
- ¿Como considera la comunicación en su empresa?

- ¿Existen mecanismos de control para su personal?
- ¿Cuáles?
- ¿Qué indicadores utiliza para esto?
- ¿Hay iniciativa por parte de su personal para aportar ideas y/o proyectos en beneficio de la organización?
- ¿De qué manera toman en cuenta las iniciativas e ideas de sus empleados?

### **Clientes**

- ¿Cuál es el proceso que utilizan para captar nuevos clientes?
- ¿Cuántos y cuáles son los clientes que componen su empresa?
- ¿De su cartera, cuáles son sus clientes permanentes, cuáles ocasionales y cuáles extraordinarios?
- ¿Cuentan con algún seguimiento? ¿Cuál?
- ¿Cuál es el servicio más solicitado?
- ¿Se le ha presentado algún cliente problema?
- ¿Ha tenido algún conflicto con clientes?
- ¿Cómo lo ha manejado?

### **Problemática**

- ¿Qué problemas detecta en su organización?
- ¿Cómo los identificó?
- ¿Ha tomado medidas para resolver dichos problemas?
- ¿Cuáles?
- ¿Cuáles son las necesidades actuales de su empresa?
- ¿Qué problemas tiene su personal?
- ¿Se ha percatado de algún conflicto entre su personal y cuál?
- ¿Cuáles son los problemas que su personal le ha manifestado?
- ¿Cuáles son las fortalezas?
- ¿Cuáles son las debilidades?

### **Evaluación**

- ¿Qué mecanismos de evaluación, existen en su organización?
- ¿Cómo mide la productividad en su empresa?
- ¿Existen evaluaciones periódicas por área y de qué tipo?
- ¿Se realizan reuniones con el equipo de trabajo?
- ¿Con qué frecuencia?
- ¿Cuál es el objetivo de éstas?
- ¿En caso de no realizarse estas reuniones, cuál es el motivo?
- ¿En que medida cumplen los resultados con las metas de la empresa?
- ¿Sus clientes le realizan alguna evaluación?

## Anexo 2

### Entrevista sistémica

Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela Nacional de Trabajo Social

#### Estructura orgánica

1. Las áreas trabajan de manera coordinada entre sí.
2. Todas las áreas están adecuadamente planeadas
3. Las áreas hacen un uso óptimo de los recursos que les son proporcionados.

#### Recursos humanos

4. El personal está comprometido con la empresa.
5. El ambiente de trabajo entre los empleados es...
6. Si se abre una vacante al interior de la organización se hecha mano primero del personal interno para efectos de una posible promoción.
7. El personal está satisfecho con el trabajo que realiza.
8. El personal tiene claras sus funciones y responsabilidades.

#### Dirección

9. La manera como usted conduce a sus empleados les permite tener participación en la toma de decisiones.
10. El jefe predica con el ejemplo a los demás.
11. Los proyectos que se desarrollan en la organización son elaborados por la dirección.
12. La asignación de responsabilidades ha dado los resultados que se esperaban.
13. La percepción que tienen los empleados de la dirección es...
14. Cómo ha sido su desempeño como directivo en la organización.

#### Área contable

15. Cómo califica usted los resultados de esta área.

**Área de reclutamiento y selección**

16. Existen procedimientos básicos para el proceso de reclutamiento y selección.
17. Existen criterios específicos de reclutamiento y selección de acuerdo al nivel del puesto requerido.
18. Se realiza seguimiento de las vacantes cubiertas.
19. Se optimizan recursos contemplando a los candidatos evaluados con anterioridad y que no fueron contratados en primera opción.
20. Cómo califica usted los resultados de esta área.

**Área de poligrafía**

21. El personal está capacitado técnicamente para el uso del polígrafo.
22. El trato que el personal da a los candidatos es profesional.
23. Qué tan importante considera que el poligrafista sea de un perfil multidisciplinario.
24. Cómo califica usted los resultados de esta área.

**Área de socio-laborales**

25. El procedimiento del área cumple satisfactoriamente con las necesidades de información que requieren sus clientes.
26. Qué tan flexible es el instrumento utilizado por esta área, para obtener información complementaria.
27. Qué tanta iniciativa tiene el personal del área para aportar más información de la requerida.
28. La información obtenida en el socio-laboral, ¿es validada?
29. Cómo califica usted los resultados de esta área.

**Problemática**

30. Usted como directivo, ¿detecta los problemas que se presentan en su empresa?
31. Los empleados le hacen saber los problemas de la organización.
32. Son mayores sus factores de éxito que sus puntos críticos.
33. Existen problemas de actitudes por parte de su personal.

**Evaluación**

34. Las condiciones en que se encuentra actualmente la empresa la califican como...
35. Todas las áreas realizan con eficiencia y calidad su trabajo.
36. Los clientes están satisfechos con los servicios que proporcionan.
37. La demanda del servicio es...
38. Los clientes los recomiendan con otras empresas.
39. El servicio al cliente de parte de todo el personal es...
40. La calidad del servicio es...

## Anexo 3

### Evaluación diagnóstica

Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela Nacional de Trabajo Social

**Instrucciones:** Conteste clara y concretamente las siguientes preguntas.

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?

---



---

2. ¿Cuáles son los valores de la empresa?

---



---



---

3. ¿Cuál es el objetivo de la empresa?

---



---



---

4. Dibuje el organigrama de la empresa

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

5. ¿Cuál es su compromiso con la empresa?

---



---



---

**Anexo 4**

Universidad Nacional Autónoma de México  
Escuela Nacional de Trabajo Social

Administración de Negocios y Desarrollo Humano S. C.  
Lista de verificación

A continuación se presenta una lista de valores de los cuales se les solicita marcar los que se encuentran presentes de manera organizacional, particular y por parte de la dirección de la empresa.

Valor	Individual	Organización	Dirección
Calidad			
Identidad			
Servicio			
Profesionalismo			
Eficacia			
Eficiencia			
Liderazgo			
Discreción			
Confidencialidad			
Satisfacción laboral			
Compromiso			
Iniciativa			
Responsabilidad			
Constancia			
Creatividad			
Puntualidad			
Honestidad			
Respeto			
Acertividad			
Sinceridad			
Pulcritud			
Orden			
Empatía			
Modestia			
Autoestima			
Sensibilidad			
Seguridad			
Decisión			

## Anexo 5

### Clima organizacional

Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela Nacional de Trabajo Social

#### Instrucciones

El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer la percepción que usted tiene acerca del área donde trabaja, para identificar problemas o necesidades que se presenten en el entorno laboral, por lo que su respuesta veraz será de gran utilidad para el propósito del presente. La información que nos proporcione será **confidencial y anónima**.

El equipo de la Escuela Nacional de Trabajo Social se encargará del análisis de resultados obtenidos de los cuestionarios y presentará un diagnóstico de manera general.

Cuando se den a conocer los resultados obtenidos, en ningún caso se transcribirán o identificarán opiniones o posturas individuales.

Marque con una X su primera reacción espontánea ante cada pregunta que se plantea, no "piense" demasiado su respuesta. Le recordamos que esta es una excelente oportunidad para expresar sus puntos de vista con toda libertad.

#### Comunicación

1. ¿Conoce lo que se hace en otras áreas de trabajo?

- a) Muy bien
- b) Bien
- c) Regular
- d) Casi nada
- e) Nada

2. ¿Cuando llega un nuevo trabajador, ¿es presentado con sus compañeros y jefes?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

3. ¿Cómo es la comunicación entre sus superiores y usted?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

4. ¿Toma en cuenta las opiniones y comentarios de sus compañeros?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

5. ¿Se le comenta al personal sobre los resultados de productividad de la empresa?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

### **Relaciones Interpersonales**

6. ¿Ayuda a sus compañeros para que hagan bien su trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

7. ¿Cómo es el trato que usted da a sus compañeros de trabajo y a su jefe?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

8. ¿Qué le parece la relación de amistad, apoyo y comunicación que se da dentro de su área?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

9. ¿Cómo es el trato personal de sus superiores hacia usted?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

10. ¿Cómo es la actitud de su jefe cuando le da instrucciones para hacer su trabajo?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

11. ¿Qué tanta confianza le tiene a sus superiores para comentarles problemas de trabajo?

- a) Mucha
- b) Suficiente
- c) Poca
- d) Nada

12. ¿Ha dado alguna opinión para mejorar las cosas en el trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

13. ¿Qué tanto toman en cuenta sus superiores las ideas u opiniones que les da?

- a) Mucho
- b) Regular
- c) Poco
- d) Nada

14. ¿El ambiente de trabajo entre los empleados es de colaboración y mutuo apoyo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

**Identificación con su trabajo**

15. ¿Le gusta la actividad que realiza en su trabajo diario?

- a) Mucho
- b) Regular
- c) Poco
- d) Nada

16. ¿Cree que podría hacer mejor su trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

17. ¿Sus actividades van de acuerdo a su preparación y habilidades?

- a) Mucho
- b) Regular
- c) Poco
- d) Nada

18. ¿Cómo califica su desempeño en la empresa?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

19. ¿Cree que el sueldo que recibe es justo para el trabajo que realiza?

- a) Mucho
- b) Suficiente
- c) Regular
- d) Poco

20. ¿Qué le parecen las prestaciones que le da la empresa?

- a) Muy buenas
- b) Buenas
- c) Regular
- d) Malas
- e) Muy malas

**Liderazgo y motivación**

21. ¿Hay reconocimiento por parte de su jefe inmediato cuando realiza de manera sobresaliente sus actividades?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

22. ¿Le gustaría que hubiera reuniones entre compañeros para compartir experiencias?

- a) Me interesa mucho
- b) Me interesa
- c) Me es indiferente
- d) No me interesa

23. ¿Tiene expectativas de crecimiento en este trabajo?

- a) Muchas
- b) Regulares
- c) Pocas
- d) Nada

24. ¿Los directivos evalúan el desempeño de su trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

25. ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Casi nunca
- d) Nunca

26. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación fuera de su horario de trabajo?

Sí ( )

No ( )

¿Por qué?

---

---

---

27. Enumere en orden de importancia (del 1 al 9) los principales problemas que existen.

- a) Falta de motivación. ( )
- b) Necesidad de capacitación. ( )
- c) Conflictos entre compañeros. ( )
- d) Incumplimiento de la normatividad. ( )
- e) Comunicación intergrupala. ( )
- f) Sistemas de trabajo. ( )
- g) Falta de manuales de organización. ( )
- h) Selección del personal. ( )
- i) Problemas en la dirección. ( )

Gracias por su participación.

## Bibliografía

1. ACEVEDO Ibañez, Alejandro. Aprender Jugando 60 Dinámicas Vivenciales. Tomo I, Ed. Limusa Noriega, 6ta. Edición., 1989. México D.F.
2. AMARO Guzmán, Raymundo. Administración de Personal. Ed. Limusa Noriega, 3ra. Reimpresión, 1990. México D.F.
3. ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, 4ª. Edición, 1989. México, D.F.
4. AUDIRAC Camarena, Carlos Augusto. Verónica de León Estavillo. Alberto Domínguez González. Ma. Elena López García. Lourdes Puerta Negrete. ABC del Desarrollo Organizacional. Ed. Trillas, 1ra. Reimpresión, 1999. México.
5. BLANCHET A., Ghiglione, R., Massonnat, J., Trognon, A., Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales: Datos, Observación, Entrevista, Cuestionario. Ed. Narcea., 1989. Madrid.
6. BOSCH García, Carlos. La Técnica de Investigación Documental. Ed. Trillas, 1ra. Reimpresión, 1991. México.
7. CHÁVEZ Calderón, Pedro. Historia de las Doctrinas Filosóficas. Ed. Alhambra Mexicana, 1ra. Reimpresión, 1994. México.
8. CERVANTES Andrade, Héctor. Tesis: Las Disposiciones Jurídicas de Capacitación y Adiestramiento. Universidad Iberoamericana, 1987. México.
9. CENAPRO - ARMO. Memoria Sexenal. Ed. Talleres Gráficos del Instituto Nacional de Productividad, 1982. México.
10. CENAPRO - ARMO. Memoria X. Ed. Talleres Gráficos del Instituto Nacional de Productividad, 1976. México.
11. CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw - Hill, 2ª. Edición, 1996. México.
12. DAVIS Keith y John W. Newstrom., Comportamiento Humano en el Trabajo. Ed. Mc Graw - Hill, 8ª. Edición, 1991. México.

13. DESSLER Gary, Administración de Personal, Ed. Prentice - Hall, 6ª. Edición, 1996. México.
14. ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL UNAM. Trabajo Social Empresas, 1ra. Edición, México.
15. GALINDO Carmen, Magdalena Galindo y Armando Torres Michúa, Manual de Redacción e Investigación, Ed. Grijalbo, 1ra. Edición., 1997. México.
16. GOMEZJARA Francisco A. Sociología, Ed. Porrúa, 24ª. Edición, 1993. México.
17. GONZÁLEZ Salazar, Gloria. Problemas de la Mano de Obra en México, Ed. Dirección General de Publicaciones - Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, 1981. México.
18. GUERRERO Euquerio, Manual del Derecho del Trabajo, Ed. Porrúa, 1975. México.
19. GIBSON L. James. Las Organizaciones - Comportamiento, Estructura y Procesos, Ed. Mc Graw - Hill, 8ª. Edición, 1998. México.
20. HAMPTON, David R., Manual de Desarrollo de Recursos Humanos, Ed. Trillas, 2ª. Edición, 1994. México.
21. KEATS Daphne, La Entrevista Perfecta. Manual para obtener toda la información necesaria en cualquier tipo de entrevista, Ed. Pax México, 1ra. Edición, 1992. México.
22. KILLIAN Dirección de la Administración, Ed. Reverte, 1ra. Edición, 1995. México.
23. KOLB, David A. y Rubin Irwin M, 1995. Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos, Ed. Prentice - Hall, 1ra. Edición, México.
24. MENDOZA Núñez, Alejandro, Manual para determinar necesidades de Capacitación y Desarrollo, Ed. Trillas, Primera reimpresión, 2000. México.
25. Mc GREGOR, Douglas., 1994. El Lado Humano de las Organizaciones, Ed. Mc Graw - Hill., 1ra. Edición., México.

26. REZA, Trosino, Jesús Carlos. 1997. Como Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones., Ed. Panorama., 1ra. Reimpresión., México D.F.
27. REZA, Trosino, Jesús Carlos. El ABC de la Administración de la Capacitación, Ed. Panorama, 1ra. Edición, 1995. México. D.F.
28. ROBBINS, Stephen P. Fundamentos de Comportamiento Organizacional., Ed. Prentice - Hall, 5º. Edición, 1998. México.
29. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Administración Moderna del Personal. Ed. ECAFSA, 1995. México.
30. SCHEIN, Edgar H., 1995. Psicología de la Organización., Ed. Prentice - Hall., 1ra. Edición., México.
31. SIKULA. F. Andrew., 1982. Administración de Recursos Humanos en Empresas., Ed. Limusa, 1ra. Reimpresión., México.
32. STRAUSS, George., 1994. Personal: Problemas humanos de la administración., Ed. Prentice - Hall., 1ra. Edición., México.
33. WERTHER. William B. y Keith Davis., 1995. Administración de Personal y Recursos Humanos., Ed. Mc Graw - Hill., 4º. Edición., México.