



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

TÍTULO:

***DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN DEPÓSITO DE ABARROTES
"LA AZTECA" S.A DE C.V.***

TRABAJO RECEPCIONAL

**SEMINARIO DE ÁREAS SUSTANTIVAS DE TRABAJO SOCIAL
"PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL
PRESENTAN:**

**MARICELA ABOYTES PERETE
MARÍA ARELLANO GONZÁLEZ
ADRIANA CAMACHO QUINTANA
MARIBEL GOMEZ MUÑOZ**

DIRECTOR: LIC. JESÚS FLORES ROBLEDO

MÉXICO, D.F.

AGOSTO, 2002





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.

A mis padres:

Gracias papito por tu ejemplo de bondad, de alegría y gusto por la vida, yo se que en todas las cosas buenas que pasan en mi vida está tu presencia, porque siempre seré tu niña chiquita de la que espero te sientas orgulloso.

Gracias mami, porque con tu ejemplo de constancia y deseos de superación, me hiciste una mujer responsable e independiente. Este logro también es tuyo, recuerda que nos falta compartir muchos más.

Flaco:

Gracias por darle ese sentido especial a mi vida, por aceptarme tal como soy, por todos tus detalles y muestras de amor, por compartir la ilusión más hermosa que vivimos hoy, y por hacerme tan feliz.

Gracias por existir

Gracias a mis hermanos:

*Carmen: por tu valiosa contribución en mi educación, tu ejemplo de lucha y cultura
Carlos: por tu lucha constante por la unión familiar, tu ejemplo de trabajo y constancia
Jordán por tu contagiante entusiasmo por vivir la vida, ejemplo de independencia y libertad.
Angeles por tu incansable ternura, tu alma de niña y tus nobles sentimientos que te hacen especial.
Enrique: porque siempre serás mi hermano aplicado, inteligente y muy entusiasta, nunca cambies esa alegría que te caracteriza
Araceli: porque me alegró mucho el poder recuperar el tiempo y los momentos gratos que nos arrebató el destino
Lulú: porque siempre me cuidaste y protegiste cuando era indefensa, siempre compartida y preocupada por mí.
Manuel: porque me diste la dicha de compartir juegos, peleas, tristezas y momentos especiales en mi vida, siempre tendremos ese lazo.*

Porque todos han sido un ejemplo para mí, y de todos he tratado de absorber lo mejor, gracias por su infinito apoyo y...

Por ser mis hermanos.

Sra. Angelina: *Gracias por su incondicional apoyo y por ser realmente mi abuelita*

Maricela

A mis padres:

Por su infinita paciencia, el cariño y apoyo que me han brindado.

A mis hermanos y hermanas:

Por el apoyo moral y económico que siempre me han brindado.

A mis sobrinos y sobrinas:

Por todos los momentos agradables.

A mis amigos:

Por estar conmigo en todo momento.

María

A mis padres:

He escalado un peldaño más en mi vida, y sé que no hubiera sido posible, si no estuvieran ustedes a mi lado, les agradezco su apoyo incondicional, su confianza, su cariño y su paciencia. Nunca dejaré de agradecerle a Dios el tener unos padres como ustedes.

A mis hermanas:

Por todos los momentos felices que hemos pasado juntas, por formar esta familia y porque siempre han estado conmigo en los momentos importantes de mi vida.

Oskar:

Gracias por todos los momentos que me has dado, por tu amor y apoyo incondicional.

Adriana

Primeramente quiero agradecer a mi buen amigo Dios por esta oportunidad y la fortaleza para llegar a cumplir esta meta que es tan importante en mi vida

*A mi familia:
Por todo el apoyo que me brindaron en este tiempo, a mis padres muy en especial, por las palabras de aliento cuando veía la meta tan lejana, por el optimismo, el esfuerzo y el amor que me han dado, gracias por la vida*

*A mis hijos Luis A. y Shai A.
Les quiero agradecer de manera muy especial por el apoyo y no reclamarme cuando no estuve con ustedes, les dejo este trabajo como una muestra de motivación que son para mí.*

*A mis amigas Adriana, Maricela y María
Por su amistad y apoyo incondicional, por compartir sus conocimientos con tanta paciencia.*

*A ti
Por motivarme a seguir adelante en los momentos más difíciles y por todo lo que he aprendido a través de ti, de tu paciencia ternura y comprensión*

Y a todas aquellas personas que han creído y confiado en mi profesionalismo.

*Por un esfuerzo mutuo
mil gracias.*

Maribel

INDICE

	Pág.
PRESENTACIÓN	1
I. MARCO REFERENCIAL	5
1.1. Desarrollo organizacional	6
1.2. Importancia del diagnóstico en el desarrollo organizacional	12
1.3. El enfoque sistémico como método para la realización del diagnóstico organizacional	15
II. METODOLOGÍA	21
2.1 Proceso de diagnóstico	23
2.2 Contacto con la empresa	24
2.3 Determinación de técnicas e instrumentos de trabajo	25
2.4 Socialización con el personal y aplicación de instrumentos	29
2.5 Sistematización, análisis e interpretación de la información	29
3 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EN DEPOSITO DE ABARROTES "LA AZTECA" S.A. DE C.V.	31
3.1 Antecedentes de la organización	31
3.2 Rama económica y giro de la organización	32
3.3 Análisis y presentación de resultados	34
3.3.1 Planeación de la organización	34
3.3.2 Estructura organizacional	36
3.3.3 Perfil del personal (estructura y dinámica familiar)	42
3.3.4 Reclutamiento y selección de personal	46
3.3.5 Desarrollo de habilidades	49

3.3.6	Evaluación de desempeño	52
3.3.7	Ambiente laboral (comunicación y relaciones interpersonales)	53
3.3.8	Motivación	58
3.3.9	Seguridad e higiene	62
3.3.10	Condiciones ambientales	64
4	FACTORES SITUACIONALES	65
5	PROPUESTAS	67
6	CONCLUSIONES	73
	ANEXOS	77
	BIBLIOGRAFÍA.....	100

PRESENTACIÓN

PRESENTACIÓN

Para el Trabajador Social el individuo es el objeto de su acción; individuo que se encuentra inserto en un contexto social que lo determina. Este contexto social lo segrega o integra haciendo que su desarrollo personal-familiar-profesional esté o no en consonancia con el medio (socialización). Los centros de trabajo son un elemento más del contexto social y es indudable que la inclusión del individuo a las empresas condiciona otras facetas de su integración social.

Cumple pues la empresa, una importante labor social en la medida que proporciona trabajo a una persona como vía para su sustento, promoción personal y satisfacción de sus necesidades; pues las organizaciones asumen la responsabilidad no sólo de la producción, sino también de los problemas sociales que surgen dentro del entorno laboral, ya que éstos, en su conjunto, y/o individualmente, pueden ocasionar una alteración del bienestar común, de forma que redunden en un mal funcionamiento de la organización y de sus trabajadores. (Apuntes de Trabajo Social en Empresas 1997)

En este caso, se puede visualizar la empresa como a una comunidad en constante interacción no sólo en su interior, sino con la sociedad en general, por lo que es importante conocer los aspectos sociales que inciden tanto en la productividad, como en el desarrollo de los individuos que la conforman.

Lo expuesto resalta la interdependencia hombre-empresa, ya que por un lado, la empresa se basa en la persona para el logro de sus objetivos estratégicos y, por otro, la persona necesita el fortalecimiento y éxito de la empresa para acceder al triunfo profesional y a más altos niveles de bienestar económico y social.

Por otra parte, es importante considerar el contexto en el que está inmerso el sector empresarial, dado que actualmente nuestro país enfrenta grandes retos para poder lograr tanto el desarrollo nacional como internacional. Ejemplo de ello son los tratados firmados con los países del Norte (Estados Unidos y Canadá), así como con países latinoamericanos, lo que ha obligado a todos los sectores de la sociedad, y en especial al sector empresarial,

a ser no sólo más competitivo en cuestiones de calidad, sino a utilizar nuevas tecnologías y establecer estrategias de desarrollo de su factor humano. Incluso se puede observar como en el Plan Nacional de Desarrollo se destaca ya la importancia del factor humano dentro de las organizaciones, con el fin de elevar su productividad y eficiencia, ya que se afirma que el éxito de las empresas depende, en gran medida, del potencial humano con que cuenta, evitando así concentrar el desarrollo económico y social en economías basadas sólo en mercados de capitales, es decir, demanda reivindicar la función humana en el proceso productivo.

Sin duda, las empresas están sumidas en una realidad marcada por las tendencias económicas en las que se han visto obligadas a disminuir sus actividades o bien a cerrar sus instalaciones, además de tener conflictos como son: mala relación laboral, falta de organización, comunicación y seguridad, entre otras situaciones que afectan a la producción en calidad y cantidad. Ello obliga a emprender acciones que les permitan permanecer en el mercado e incrementar su eficiencia y productividad, con el fin de poder enfrentar el campo competitivo con éxito; por esta razón es indispensable encontrar las bases para un beneficio en común y así incrementar la productividad y promover al trabajador hacia un mejor nivel de vida.

En este contexto, es importante resaltar que nuestro país requiere de rápidas y constantes transformaciones científicas y tecnológicas que impulsen a la industria; así como cambios socioculturales, de valores y visión, enfocados a reconocer que las necesidades humanas que condicionan el trabajo no se limitan a los aspectos materiales, aunque estos son esenciales; sino a la búsqueda de satisfactores psicológicos, socioculturales, de salud, de bienestar físico y autorrealización. Reconocer que el trabajo es eminentemente social al existir otras necesidades humanas que lo condicionan, convirtiéndose en potencial fuente de motivación, satisfacción, creatividad y libertad en la práctica de capacidades y potencialidades del desarrollo humano del trabajador.

Con base en lo anterior la investigación, análisis, planeación y atención de aspectos que tiendan a impulsar el desarrollo de empresas en nuestro país, requiere de profesionales verdaderamente preparados para enfrentar dicha situación y no solo aquellos que se

dediquen a elevar los índices cuantitativos de productividad, sino también de profesionistas de las Ciencias Sociales que intervengan en la atención de las necesidades humanas del trabajador, emanadas del proceso productivo.

Ante esta realidad, se puede considerar la importancia de la intervención del Trabajo Social, como aquel profesionista capaz de investigar y analizar los problemas y necesidades de las organizaciones desde una perspectiva integral, sin perder de vista el contexto en el que se encuentran inmersas la mayoría de las empresas mexicanas.

Es así como en el presente trabajo recepcional se plasma la iniciativa de aplicar la metodología de Trabajo Social, enfocada a la investigación y elaboración del diagnóstico, como el punto de partida para la intervención dirigida a situaciones reales y concretas identificadas en la organización. Mediante la elaboración de un diagnóstico organizacional en la empresa denominada Depósito de Abarrotes "La Azteca" S.A. de C.V., se pretende identificar los factores socio - laborales que están repercutiendo en el desempeño de sus trabajadores, con el fin de desarrollar propuestas de intervención acordes a las necesidades detectadas.

En el capítulo I se ubican conceptos como el desarrollo organizacional, el diagnóstico organizacional y su proceso, así como el enfoque sistémico, debido a que dichas categorías nos permiten ver conjuntos, patrones de comportamiento y relaciones de la empresa como un "sistema", lo cual nos proporciona las bases para adoptar una visión holística, es decir, analizar los subsistemas de la organización como un todo.

Posteriormente, se expone la metodología implementada en la realización del diagnóstico, misma que se encuentra dividida en cinco etapas, la primera hace alusión a la manera en que se desarrolla el esquema general del proceso de diagnóstico; que una vez establecido, sirvió de fundamento para realizar el contacto con la empresa; posteriormente se delimitan las diferentes técnicas e instrumentos que fueron utilizados para la recolección de información, el procesamiento y análisis de la información y finalmente la presentación de resultados y presentación de algunas propuestas identificadas con las áreas de oportunidad en la empresa.

En el capítulo III se hace referencia a características generales de la organización, como son su tipo, giro, tamaño y razón social; aspectos importantes a considerar para su análisis; además se presenta una descripción detallada de los rubros evaluados durante la elaboración del diagnóstico al interior de la empresa, entre los principales aspectos que se valoraron se encuentran la planeación de la organización, su estructura organizacional, el perfil del personal considerando su estructura y dinámica familiar, los procesos de reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, comunicación y relaciones interpersonales, entre otros.

Otro aspecto que se consideró trascendente, fue el de los factores situacionales que influyeron en la elaboración del diagnóstico, ya que estos repercutieron de manera significativa en el proceso.

Finalmente en el Diagnóstico Organizacional en Depósito de Abarrotes "La Azteca" S.A. de C.V., fueron varias las áreas de oportunidad al interior de la organización, de las cuales sólo fueron retomadas tres, para la elaboración de propuestas de intervención, en las cuales de acuerdo al perfil del Licenciado en Trabajo Social se puede intervenir y contribuir directamente en el éxito de la organización lo cual redundará en beneficios específicos para la organización y su factor humano. Las distintas propuestas giran en torno a:

- Elementos básicos de planeación
- Evaluación del desempeño
- Seguridad e higiene

CAPÍTULO I
MARCO REFERENCIAL

I. MARCO REFERENCIAL

Los cambios económicos, políticos y sociales producidos durante los últimos años, han obligado a los sectores de la sociedad a generar cambios importantes en su estructura, uno de estos, es el nuevo enfoque hacia el factor humano dejando de lado esquemas tradicionales tendientes a considerar variables puramente económicas. Es innegable que el factor humano juega un papel fundamental en la organización, ya que su desempeño repercute de manera directa en las organizaciones ya sean de carácter público y privado. Esta nueva perspectiva ha sido abordada en diferentes ámbitos; por ejemplo en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, especificándolo de la siguiente manera:

"...Uno de los factores más importantes en materia de competitividad es la existencia de recursos humanos calificados. Por ello, para lograr el crecimiento con calidad es de vital importancia el impulso a la capacitación y asistencia técnica oportuna y de calidad en los procesos de producción, distribución y comercialización..."⁴

Así pues, se brinda una importancia significativa al factor social, y las empresas no son la excepción, ya que se han dado a la tarea de buscar estrategias que le proporcionen los elementos necesarios para elevar su productividad, entre ellos se encuentran los programas y modelos de desarrollo organizacional para impulsar el desarrollo de las organizaciones. Así, la búsqueda de información científica para resolver los múltiples problemas surgidos de manera natural en cualquier institución, es palpable ante la imperiosa necesidad de vincular la productividad con un adecuado clima organizacional.

Para fines del presente diagnóstico, se tomarán como referencia estrategias como el Desarrollo Organizacional, Diagnóstico Organizacional y el Enfoque Sistémico.

⁴ Vicente Fox Quesada. "Plan Nacional de Desarrollo 2000 - 2006. p 112

1.1 Desarrollo organizacional

ANTECEDENTES

Como respuesta a la satisfacción de las necesidades empresariales del momento, surge, durante los años cincuenta y sesenta, un método nuevo e integrador de capacitación para el personal de las instituciones, conocido como Desarrollo Organizacional (D.O).

Los métodos convencionales existentes con frecuencia mostraban éxito limitado al tratar de mejorar el funcionamiento de la organización laboral, era necesario encontrar una opción nueva y, así, los laboratorios Esso Estándar Oil la descubrieron durante el proceso de investigación para solucionar este problema.

El D.O. se hizo necesario básicamente por dos razones: la primera, por los mecanismos de compensación convencional del personal (muchas veces por esa causa pasaban inadvertidos múltiples programas de capacitación bien diseñados, que fracasaban porque el ambiente laboral era inadecuado); la segunda razón fue el ritmo tan acelerado de cambios observados en la sociedad, que requería flexibilidad en las empresas para que éstas sobrevivieran y prosperaran.

Por lo tanto, las razones que llevaron a darle cuerpo a dicha estrategia fueron principalmente:

- La perplejidad y la frustración de imaginar, diseñar y planear una organización en el papel y no conseguir realizarla en la práctica de su funcionamiento día con día.
- El fracaso o insuficiencia, cuando se utilizaban aisladamente las medidas de perfeccionamiento tecnológico, perfeccionamiento administrativo y entrenamiento tradicional (inclusive el de comportamiento), en el intento por

aumentar no sólo la intención de elevar el nivel de eficacia y salud de la organización.²

Por lo tanto, el enfoque que permite un análisis institucional es el D.O. cuyo planteamiento se apoya en las ciencias de la conducta como: Psicología, Sociología y Antropología. Su acercamiento es comprender el conjunto de un sistema, antes de intentar mejorar sus partes en lo individual.

De ahí que las principales características del D.O. son las siguientes:

- Presupone un esfuerzo constante y conscientemente planeado para cambiar conceptos, estructuras, sistemas de operación y valores institucionales.
- Trata de humanizar la administración; ve a los individuos como el principal valor de una organización, dando relevancia al para qué de las acciones.
- Tiene como propósito lograr el desarrollo de los objetivos generales de la organización, por medio de las metas particulares de los individuos que la integran, con el fin de incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad de las acciones. Es decir, marca la compatibilidad que debe existir entre los intereses personales de los sujetos y los institucionales, por medio de las metas que persiguen los sujetos y los objetivos que plantea la organización.³

Lo anterior, permite afirmar que el D.O. constituye la mejor respuesta que se pueda dar a problemas interdependientes de las organizaciones, tales como el problema de perfeccionar la institución y propiciar el desarrollo de las personas que en ella trabajan. Sin que un intento excluya al otro y principalmente posibilitando que uno favorezca al otro.

Por otro lado, existen distintas perspectivas con base en la conceptualización del D.O., por ejemplo:

² Faria Mello. Desarrollo organizacional enfoque integral p 41

³ Pokarav. Como resolver problemas y tomar decisiones sistemáticamente. p 18

Becar (1969) define al D.O. como: "un esfuerzo planeado que abarca toda organización, administrando desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".⁴

Para Gordon Lippit (1969) se define como: "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos".⁵ Finalmente, Wenden L. French y Cecil H. Bell (1984) precisaron que el D.O.: "consiste en una estrategia de intervención que utiliza el proceso de grupo para modificar la cultura de la organización, con objeto de promover el cambio planeado. Se propone transformar las creencias, actitudes, estrategias, prácticas, y tecnologías al rápido ritmo de cambio".⁶ Para efectos del presente diagnóstico, será retomada esta última definición, ya que considera aspectos importantes, que proporcionan al individuo elementos fundamentales para trabajar en grupo, creando una cultura laboral acorde al cambio requerido.

Una vez analizados los anteriores conceptos, se puede entender al D.O. como una estrategia que busca el desarrollo de la organización mediante los procesos institucionales y el factor humano, con el fin de generar un cambio. En este sentido, según Davis y Newstrom, el objetivo general del D.O. es: "cambiar todos los componentes de la organización para hacerla más humana, eficiente y capaz de renovarse".⁷

Otros objetivos que se pueden identificar son los siguientes:

- Desarrollar un sistema eficaz, capaz de autorrenovarse y de organizarse en diferentes formas según las tareas a cumplir.
- Optimizar la efectividad de las acciones.

⁴ idem, p. 27

⁵ idem

⁶ Arturo Martínez Leal. Desarrollo organizacional antología. p. 16

⁷ idem, p. 17

-
- Lograr mayor colaboración y menos competencia entre los integrantes de una organización.
 - Crear condiciones apropiadas en las cuales los conflictos salgan a la luz y se manejen en forma planeada.
 - Tomar decisiones basadas más en las fuentes de información que en los roles organizacionales.
 - Incrementar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la institución por medio de la comunicación en todos los niveles jerárquicos.
 - Elevar el nivel de responsabilidad personal y de grupo de trabajo en la planeación y la ejecución de las acciones.

Por otra parte, entre los valores centrales que comprende el D.O. se encuentran:

- La colaboración de todas las personas que participen en el desarrollo de un trabajo, de acuerdo a su profesión.
- La búsqueda de una excelencia en el trabajo.
- El trabajo en equipo para la superación y obtención de mejores resultados.
- La perspectiva del equipo de trabajo debe ser total, de tal manera que integren un sistema.
- Que exista una relación de interdependencia entre todos los departamentos o elementos que se encuentren en el proceso de transformación de un bien o servicio.
- Considerar siempre un crecimiento institucional, como el objetivo a seguir en el desarrollo de sus actividades dentro de la organización.
- Desarrollar el trabajo con responsabilidad para tener la suficiente libertad de acción con base en las políticas institucionales.

Proceso del desarrollo organizacional

Este proceso trata de que la organización realice la transición de su posición actual, previo diagnóstico, donde debería estar (por intervenciones tendientes a suscitar la acción). Continuando con el proceso, ya que conviene evaluar los resultados y no perder el interés.

Aunque el D.O. implica muchos métodos y enfoques, un programa completo debe incluir los siguientes seis pasos:⁸

Fases del proceso del D.O.

1. Diagnóstico inicial: el consultor se reúne con la alta dirección para definir la naturaleza de los problemas de la organización, diseña los acercamientos del D.O. que tenga más posibilidades de éxito y se asegura de contar con el apoyo completo de la autoridad. Durante esta etapa el consultor puede recabar información mediante entrevistas con varios miembros de la organización.

2. Integración de la información: durante este paso, pueden llevarse a cabo encuestas para determinar, por ejemplo, el clima de la organización o los problemas conductuales de una organización.

3. Retroalimentación de la información y confrontación: se asignan grupos de trabajo para revisar la información obtenida, se discuten las áreas del desacuerdo y se establecen las prioridades del cambio. Planeación de la acción y solución de problemas. Se utiliza la información para elaborar recomendaciones específicas para el cambio. La discusión apunta hacia los problemas reales de la organización. Los planes son específicos, se precisa quiénes son los responsables y cuándo debe terminarse cualquier acción.

4. Construcción de equipos: durante el tiempo que duran las reuniones de los grupos, el consultor impulsa a los participantes a evaluar la forma en que trabajan juntos.

⁸ Arturo Martínez Leal, op. cit. p. 33

También les ayuda a percatarse del valor de la comunicación abierta y la confianza mutua, como requisitos para que el grupo funcione mejor.⁹

5. Desarrollo intergrupalo: después de haber formado y desarrollado equipos pequeños, pueden establecerse grupos más grandes que comprendan un gran número de equipos.

6. Evaluación y seguimiento: el asesor ayuda a la organización a evaluar los resultados de los esfuerzos del D.O. y diseña programas adicionales en áreas en las que son necesarios.

Cabe señalar que para implementar el D.O. es necesario incluir todos los pasos del proceso, sólo así se pueden garantizar resultados completos en una organización.

Por otro lado, es importante considerar -para cualquier análisis organizacional- el clima organizacional y el tipo de cultura que prevalece al interior de dicha organización. Algunos autores manejan estos conceptos de manera indistinta. Sin embargo, son connotaciones diferentes de un mismo fenómeno, ya que el clima organizacional se refiere a "la manera en que las personas que laboran en una empresa perciben el ambiente general que existe en ella". Y la cultura organizacional, por su parte, "describe la parte del ambiente interno de la organización que incorpora creencias y valores que comparten los miembros de una organización y que los distingue de otra".¹⁰ El D.O. utiliza la cultura de la empresa para llegar a todos los niveles de dicha organización y toca aspectos estructurales tales como, valores, normas y comportamiento esperado, mismos que influyen en los resultados del diagnóstico.

⁹ Paul Hersey. Administración del comportamiento organizacional, p. 34

¹⁰ Gabriel Vázquez M. Paquete de recursos humanos, p. 18

1.2. Importancia del diagnóstico en el desarrollo organizacional

una de las aplicaciones más difundidas del análisis organizacional es la que se refiere al diagnóstico organizacional. Se trata, en este caso, de un proceso de cambio planificado de la organización para el que es necesario, en primer lugar, conocer la situación por la que atraviesa la empresa y, luego, evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados.

"El análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo es denominado Diagnóstico Organizacional."¹¹

Es importante tener presente que una organización es un sistema social y, como tal, también tiene un autodiagnóstico de su situación. En este sentido, el diagnóstico organizacional constituye un caso de investigación en que las explicaciones que los propios involucrados dan sobre la organización, su estar y actuar en ella forman parte importante del objeto de estudio. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo –en su ámbito de experiencia– del funcionamiento organizacional descrito. Esto quiere decir que los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación y que, además de esto, deberán deducirse –a partir de ella– otros fenómenos observables en el ámbito de experiencia del observador.

Por otra parte, el principal objetivo del diagnóstico es aportar elementos fundamentales y suficientes que expliquen una realidad determinada, para programar una acción transformadora; su objetivo no es exclusivamente de conocimiento, sino que apunta, fundamentalmente, a la planificación de la acción. Lo que interesa conocer no es la realidad en forma, sino los elementos indispensables para actuar racionalmente.

¹¹ Darío Rodríguez Mancera. Diagnóstico organizacional p. 18

Se dice que un diagnóstico consiste en obtener información válida acerca de la organización, que implica recolectar y analizar información sobre la cultura, los procesos, la estructura y otros elementos esenciales de una organización. Por ende, su gran importancia radica en que:

- Ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados, es decir, áreas de oportunidad.
- Permite determinar qué tipo de intervenciones son las más indicadas para aplicar.
- Sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados.
- Es el primer paso para buscar la efectividad de la organización.

Entonces, el diagnóstico puede referirse a una parte del sistema, a las relaciones entre los sistemas, al sistema total o al sistema y su entorno.

Por lo tanto, a partir de un diagnóstico acertado podrán implementarse los cambios deseados en el sistema organizacional, podrían insinuarse tendencias de desarrollo, podrían hacerse proyecciones y planificaciones que guarden relación con las posibilidades de la organización. El diagnóstico es una etapa necesaria de cualquier intervención en las organizaciones y su utilidad como instrumento adecuado, para el conocimiento de la organización y para la planificación racional de su devenir, ha sido crecientemente reconocida por los hombres de empresa de nuestro país y del mundo. Es importante tener presente sin embargo, que es sólo una etapa en un proceso de mayor envergadura.

Por otra parte, la realización de un diagnóstico comprende las siguientes tareas:

- Sistematización de la información y datos sobre la situación-problema de una determinada realidad, de cómo se ha llegado a ella y cuáles son las tendencias.
- Se intenta establecer la naturaleza, la magnitud de las necesidades, los problemas y la jerarquización de los mismos, en función de ciertos criterios ideológicos, políticos y técnicos.

-
- Comporta asimismo, el conocimiento de los factores más relevantes dentro de la actividad, aspecto que interesa considerar, de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutra o desfavorable para alcanzar los objetivos o la finalidad propuesta.
 - Incluye también la determinación de recursos o instrumentos disponibles, en función de la resolución de los problemas y/o satisfacción de necesidades o carencias detectadas.

Proceso de Diagnóstico Organizacional

Las etapas que a continuación se presentan son una forma de presentar secuencialmente el proceso de diagnóstico, dichas etapas son:

Recolección de datos: Se procura recoger hechos, sistematizar la información disponible, extraer opiniones pertinentes al problema y a sus eventuales soluciones, etc.

Interpretación: Se trata de comparar la situación actual con la deseada, identificar los quiebres entre " lo que es " y " lo que debería ser", de acuerdo con la información y datos recogidos. Esta interpretación constituye un diagnóstico de la situación problemática, desde la perspectiva de sus soluciones deseadas.

Acción: Etapa de planificación de los pasos que deberían seguirse para llevar la situación a una mejoría del estado en que se encuentra.

Evaluación: Consiste en la repetición del diagnóstico, con el fin de detectar los nuevos problemas, y diagnosticar la situación actual interpretando cuáles son ahora los quiebres y las diferencias entre lo deseado y lo logrado.

Finalmente, un diagnóstico implica otorgar un sentido, un peso, una prioridad, hacer una interpretación y establecer ciertas relaciones entre los datos recolectados.

1.3 El enfoque sistémico como método para la realización del diagnóstico organizacional

El enfoque sistémico tiene sus inicios en los años cincuenta, cuando el biólogo Von Bertalanffy publicó "La Teoría General de los Sistemas". Esta teoría no buscaba solucionar problemas, sino nuevas formas de conceptualizar los hechos observados para enriquecer el análisis de la realidad.

Los sistemas no pueden ser comprendidos plenamente sólo por el análisis separado y exclusivo de cada una de sus partes, sino en la comprensión global de su dependencia recíproca. Trasladado al terreno del análisis organizacional, se trata de analizar una empresa, una comunidad o una organización, como una unidad que opera en un sistema de relaciones culturales, económicas y sociales que introducen condicionamientos al servicio o bien que ésta produce.

Se parte en este diagnóstico de la concepción de que una organización es: "la unidad social rigurosamente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes". Las organizaciones son: "sistemas complejos integrados por elementos psicológicos, sociológicos, técnicos y económicos."

Desde este punto de vista, las empresas de servicio y las de fabricación reúnen los requisitos de la definición; también las escuelas, los hospitales, las iglesias, los organismos del gobierno federal, estatal y municipal.

El enfoque de sistemas representa un marco de referencia por medio del cual es posible adquirir una perspectiva integradora para el análisis de una organización. Con la teoría de sistemas se concibe a la organización como un sistema abierto que se mantiene en continuo intercambio de materia con el medio circundante (Bertalanffy, 1995).

La concepción de sistema abierto propone que las organizaciones están separadas de su medio ambiente por un límite que filtra los insumos y los productos.

Los insumos son los recursos financieros, materiales y de distinta índole que son necesarios para la generación de productos. Los productos son los bienes o servicios que la organización aporta a la sociedad.

Un sistema es: "un conjunto de partes interrelacionadas que extrae insumos (materia prima) del medio, los transforma y, una vez procesados, los introduce de nuevo al medio ambiente". La principal característica de una organización concebida como sistema es esa capacidad de generar productos o servicios que la sociedad requiere.

La importancia del enfoque sistémico radica en que permite conocer las fuerzas ambientales que afectan la organización, para que ésta identifique oportunamente los cambios que están ocurriendo en el ambiente y responde a éstos en la forma adecuada.

Una característica de los sistemas organizacionales es que son sistemas creados por personas. Al ser creados por el hombre tienen la capacidad –a diferencia de los sistemas naturales- de modificar su estructura y funcionamiento.

Para comprender el funcionamiento interno de una organización se analizan separadamente sus distintos componentes.

Con este propósito, Kast y Rosenzweig, proponen comprender la organización como una totalidad integrada por cinco componentes o subsistemas:

- 1.- Objetivos y valores
- 2.- Técnico
- 3.- Estructural
- 4.- Psicosocial
- 5.- Administrativo

Cualquier cambio en alguno de los subsistemas afectará el funcionamiento global de cada una de sus partes.

1. Subsistema objetivos y valores

Es el conjunto de creencias que sirve de guía para la conformación de valores que orienta la marcha de la organización.

Dentro de la organización son identificables tres niveles de objetivos:

- a) Los objetivos propios de la organización
- b) Los objetivos del individuo que forma parte de la organización
- c) Los objetivos del ambiente que rodea a la organización

No siempre se presenta un alto grado de correspondencia entre los objetivos individuales y los organizacionales. Sin embargo, ésta es una de las tareas estratégicas que pueden desempeñar los niveles directivos y administrativos, para que los individuos se identifiquen con las metas de la organización.

2. Subsistema técnico

Los individuos, mediante sus conocimientos técnicos, constituyen la razón de ser de la organización y conforman el subsistema técnico. Es el personal sin el cual la organización no funciona.

3. Subsistema estructural

Es el marco de relaciones formales que la organización define para su funcionamiento y el alcance de sus objetivos. Estas relaciones formales se definen y reflejan en organigramas, manuales y descripción de puestos.

Se considera que la clave del éxito de una organización radica en que se defina claramente la misión de cada subsistema o unidad principal de la organización y se establezcan también, claramente, los niveles de coordinación e integración de estos subsistemas.

Es común en las organizaciones que las estructuras formales sufran transformaciones frecuentes. Ello encuentra su explicación en los constantes cambios que sufren el contexto en que se encuentran inmersas y la capacidad que ésta debe desarrollar para poder adaptarse a los cambios y responder adecuadamente a las nuevas demandas que el entorno presente.

4. Subsistema psicosocial

Es el clima psicológico y de relaciones informales, mismo que es único en cada organización.

Los individuos establecen formas de relación y comunicación informal, que con el paso del tiempo contribuyen a cristalizar una cultura organizacional propia. En este subsistema se distinguen niveles de liderazgo individual y grupal que inciden en el comportamiento y la productividad de los participantes.

Al estudiar el subsistema psicosocial de una organización, deben identificarse la composición, el prestigio (status) y la posición del individuo en dicha organización. El status se refiere a la clasificación por prestigio de un individuo en la organización. Con cada nivel de status se relaciona un patrón de comportamiento que se espera desempeñe el individuo.

Existen diversos medios para analizar la dinámica social en una organización, por ejemplo: las técnicas sociométricas analizan las relaciones entre los participantes en el desempeño de distintas tareas. Al tener acceso a esta información es más fácil para los niveles directivos de la organización identificar los aspectos que generan mayor motivación en los

miembros de la organización, lo que puede facilitar el logro de una mayor productividad y la introducción de los cambios necesarios.

La dinámica de poder y autoridad son aspectos que deben estudiarse en este subsistema. Mientras que la "autoridad es un derecho institucionalizado para dirigir una organización, el poder es la actitud que tiene un individuo para incidir el cambio psicológico o de comportamiento en los miembros de una organización"

La identificación de los líderes y la forma como éstos ejercen su influencia, su potencialidad y el mayor aprovechamiento de sus cualidades, son aspectos que deben ser incluidos en un estudio del subsistema psicosocial.

Conocer el subsistema psicosocial es tener acceso a las teclas ocultas y a las redes invisibles que unen a los miembros de una organización, que facilitan u obstruyen la marcha de la organización y el alcance de sus objetivos.

5. Subsistema administrativo

El principal objetivo de la labor administrativa es brindar el apoyo necesario para que la organización pueda alcanzar los objetivos para los que fue creada. Los administradores están literalmente en medio de muchos procesos de interacción.

Los aspectos principales de la tarea administrativa se centran en el desempeño organizacional. El desempeño está relacionado con el éxito que alcance el administrador, en la gama de tareas que son inherentes a su función, y que él debe cambiar para el alcance de las metas de la organización.

Lo anterior, basado en la teoría de sistemas, en la cual se considera a la organización como constituida por factores interdependientes, incluyendo individuos, grupos, actitudes, motivos, metas, estructura formal, interacciones y autoridad, donde la importancia trascendental es asegurar que todas y cada una de las partes de la organización estén coordinadas internamente, de manera que se logren las metas de la organización.

Basado en lo anterior, se considera en la elaboración de un diagnóstico organizacional el pensamiento sistémico, ya que es una disciplina que nos permite ver conjuntos, patrones de comportamiento y relaciones, para ver las cosas del mundo como un "sistema", lo cual nos proporcionará las bases para adoptar una visión holística, es decir analizar los subsistemas de la organización como un todo.

Finalmente, es importante destacar que el Trabajador Social, dentro de una empresa, interviene en los problemas del empleado en su centro de trabajo, promoviendo y aplicando los recursos que contribuirán a la mejora de condiciones de trabajo y calidad de vida de los trabajadores y sus respectivas familias. Considerando que las actuaciones del Trabajador Social dentro de una empresa van dirigidas a conseguir el mayor grado posible de bienestar ocupacional de los trabajadores, en beneficio de éstos, y por consiguiente de la propia empresa.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

II. METODOLOGÍA

Toda investigación o estudio está determinado por un sustento metodológico que lleva al logro de los objetivos planteados. De las estrategias implementadas durante el desarrollo del estudio. Depende en gran medida el éxito o fracaso del mismo; por lo que es indispensable contar con un esquema de trabajo que sirva de guía durante todo el proceso, en el que deben especificarse cada uno de los pasos a seguir y la forma en que éstos se deben desarrollar.

Refiriéndonos a la intervención del Trabajador Social en el sector privado existe escasa bibliografía en la que se tenga la oportunidad de retomar aspectos del área, tales como estrategias, técnicas e instrumentos que den testimonio de la sistematización de la experiencia, donde se puedan valorar tanto los procedimientos implementados, como el impacto generado, determinando su utilidad, viabilidad, beneficios y cambios logrados dignos de considerar.

Ante esta situación se retomaron experiencias recientes del Trabajador Social en empresas privadas, para lo cual se consideró el análisis del Modelo de Trabajo Social en Empresas, propuesto por la Escuela Nacional de Trabajo Social en 1994. Dicho modelo considera en su metodología la elaboración de un diagnóstico como punto de partida para su intervención. Este diagnóstico es denominado **Evaluación Diagnóstica** y se describe de la siguiente manera: *"Es la valoración de los factores que intervienen en el proceso de producción de la empresa; cuya finalidad es reconocer los elementos que influyen en el desempeño de los individuos que laboran en la organización"*.¹² Mediante esta evaluación se detectan y describen las necesidades que permiten conocer al individuo y su entorno.

Para su elaboración se analizan los siguientes rubros:

- Aspectos generales de la empresa
- Estructura organizacional
- Características generales de los trabajadores
- Ingreso a la empresa

¹² Trabajo Social en Empresas - Escuela Nacional de Trabajo Social - UNAM 1994 *****

-
- Desarrollo de habilidades
 - Relaciones interpersonales
 - Prestaciones
 - Actitudes
 - Instalaciones
 - Seguridad e higiene
 - Equipo y maquinaria

En este sentido, las estrategias, técnicas e instrumentos implementados, han sido retomados en gran parte de la experiencia adquirida mediante la implementación del Modelo de Trabajo Social en Empresas; de tal forma que fungieron como guía para la realización del Esquema de Trabajo, mismo que cimentó las bases para la elaboración del Diagnóstico Organizacional. (Dicho esquema será abordado con mayor detalle en los puntos siguientes).

El Esquema de Trabajo fungió como propuesta de intervención para ser presentado ante los responsables de las empresas contactadas; con la finalidad de plantear tanto el objetivo, como el procedimiento de trabajo y los beneficios de realizar un diagnóstico en su organización.

El diagnóstico realizado se puede considerar como un estudio descriptivo, debido a que éste busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar, también denominados "indicadores". Esto es, que se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

Por otra parte, se retomaron aspectos importantes, tanto del método del diagnóstico organizacional, como del enfoque sistémico; mismos que se consideraron tanto para el diseño del esquema de trabajo, como para el desarrollo y análisis del mismo.

2.1 Proceso de Diagnóstico

Objetivo

Identificar los factores socio – laborales que están repercutiendo en el desempeño de los trabajadores, mediante la elaboración de un diagnóstico organizacional, que permita desarrollar propuestas de intervención acordes a las necesidades detectadas.

Beneficios Empresariales

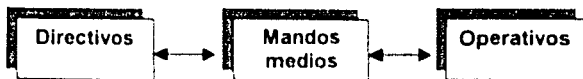
- Detección oportuna de problemas y necesidades.
- Percepción de las opiniones y propuestas de la población involucrada
- Identificación de áreas de fortaleza y debilidad de la organización.
- Identificación de áreas de oportunidad

Beneficios para los Trabajadores

- Establecer alternativas de solución a los problemas y necesidades expuestos por ellos mismos.
- Crear un medio en el cual los trabajadores tengan la oportunidad de dar a conocer opiniones y sugerencias respecto a los procesos de la empresa y sus dirigentes.

Población Objeto

Para lograr un verdadero impacto en las actividades realizadas, es recomendable abarcar a la población de todas las áreas y niveles jerárquicos de la empresa, lo cual nos permitirá obtener un diagnóstico confiable.



2.2 Contacto con la empresa

De acuerdo a los lineamientos y características del trabajo recepcional, se consideró prudente realizar el diagnóstico en una pequeña empresa, de tal forma que se tuviera la oportunidad de conocer y analizar ampliamente sus características y situación prevaleciente.

En un primer momento, se consideraron algunas organizaciones ya identificadas por relaciones y/o contactos laborales por las integrantes del equipo y se tuvieron entrevistas tanto con los directivos de una cadena de ferreterías, como de una escuela privada, no obstante en el primer caso se determinó que no se contaban con las condiciones necesarias para establecer contacto directo con el personal debido a las funciones que realizan. En el segundo caso se presentó la necesidad de reestructurar tanto los procesos como la plantilla de su personal, por lo cual la opción no fue viable.

En tal caso se tuvo la necesidad de ubicar otra empresa y se realizó el contacto vía telefónica con el director administrativo, a fin de solicitar una cita, planteando de manera general el objetivo de la misma.

La solicitud fue aceptada y el equipo de trabajo acudió a la empresa denominada Depósito de abarrotes "La Azteca" S.A. de C.V., donde las integrantes del equipo plantearon los propósitos del proyecto, así como su procedimiento, condiciones académicas y beneficios para la organización con la elaboración de un diagnóstico en la empresa.

Una vez expuesto lo anterior, el equipo esperaba respuesta a la solicitud realizada y después de una semana, se notificó la aceptación e interés hacia el desarrollo del trabajo por parte de los dueños de la empresa, con lo cual se determinó que la coordinación de dicho proceso por parte de la organización estaría a cargo del Director Administrativo.

2.3 Determinación de técnicas e instrumentos de trabajo

Las técnicas determinadas para establecer el proceso de recopilación de información fueron principalmente, la entrevista y la observación directa. Se optó por la entrevista, debido a que hay contacto directo con la persona y permite al entrevistador detectar actitudes y expresiones, que mediante un cuestionario o encuesta, difícilmente se podrían captar. Por su parte, la observación fungió en todo momento como la técnica que permitió al equipo obtener referentes cotidianos, que enriquecerían, en un momento dado, la información brindada de manera verbal.

Un elemento más de apoyo fueron las pláticas informales con algunos miembros de la organización, lo cual enriqueció considerablemente esta parte del proceso.

En relación con los instrumentos utilizados para la realización del diagnóstico fueron el cuaderno de notas, guía de observación (véase anexo) y guía de entrevista, en la cual se contemplaron como indicadores principales los siguientes:

Aspectos generales

- Nombre de la empresa
- Ubicación y vías de acceso
- Actividad
- Horarios

Estructura organizacional

- Número de trabajadores
- Jerarquización (organigrama)
- Profesionistas en la empresa
- Misión, objetivos y políticas de la empresa
- Manual de organización

Perfil del personal

- Estructura familiar
- Edad
- Sexo
- Nivel educativo
- Salario
- Antigüedad en la empresa
- Puesto

Sistema de reclutamiento y selección

- Requisitos de ingreso a la empresa
- Selección de personal
- Asignación de puestos
- Inducción a la empresa

Desarrollo de habilidades

- Programas de capacitación, entrenamiento, habilitación y desarrollo personal para trabajadores
- Conocimiento de las áreas de trabajo
- Habilidades y destrezas
- Conocimientos sobre el puesto
- Disponibilidad de los trabajadores

Relaciones interpersonales

- Promoción de actividades: comidas familiares, concursos, deporte, recreación y cultura
- Participación en actividades extraordinarias
- Relación entre compañeros
- Problemas entre compañeros
- Resolución de problemas

-
- Mapa de relación laboral
 - Detección de líderes

**Estímulos e
ingresos
económicos**

- Estímulos económicos o en especie
- Criterios para otorgarlos (puntualidad, productividad, asiduidad, etc.)

**Movilidad de
Personal**

- Ascensos
- Rotación de puestos y horario
- Satisfacción en el trabajo

Actitud

- Tolerancia, defensivos, apáticos, amigables, etc.
- Sentido de pertenencia
- Causas de incomodidad
- Aspiraciones
- Desarrollo personal y profesional

**Instalaciones
(espacio de
interacción)**

- Distribución de las áreas de trabajo
- Ventilación
- Iluminación
- Espacios
- Limpieza
- Mantenimiento

**Seguridad e
higiene**

- Condiciones y aspectos del servicio médico
- Equipo de seguridad
- Medidas de seguridad
- Comisión mixta de seguridad e higiene
- Condiciones seguras
- Condiciones inseguras
- Actos seguros
- Actos inseguros

**Maquinaria
y equipo**

- Número y disponibilidad
- Contribución para la realización del trabajo
- Adecuación a las características de los trabajadores (tamaño, fuerza, etc.)
- Optimización del equipo y maquinaria.

Es necesario precisar que se diseñaron dos instrumentos distintos para personal operativo y personal de mandos medios y directivos, debido a que se considera que la percepción que se tiene de los procesos de trabajo y ambiente laboral difiere en ambos casos. (Véanse anexos I y II).

La guía de entrevista fue realizada con base en los recorridos y entrevistas iniciales con el personal de la empresa; una vez realizado el instrumento se presentó ante directivos de la organización, con el fin de analizar su contenido, para contar con su aprobación y posteriormente iniciar su aplicación.

2.4 Socialización con el personal y aplicación de los instrumentos

Esta fase tuvo como propósito fundamental el establecer un primer contacto de manera formal con el personal de "La Azteca", lo cual se realizó con el apoyo y guía del Director Administrativo, quien facilitó el acceso a las instalaciones y diferentes áreas que conforman la organización. Durante este proceso, además de realizar la presentación formal del grupo de trabajo, se expuso el propósito de la realización del diagnóstico, así como los beneficios de éste para la empresa y su personal.

Dicha actividad se llevó a cabo mediante el establecimiento de tiempos y facilidades de acceso a la empresa para realizar las entrevistas, mismas que se realizaron en un lugar que permitiera la privacidad y la confidencialidad de la información.

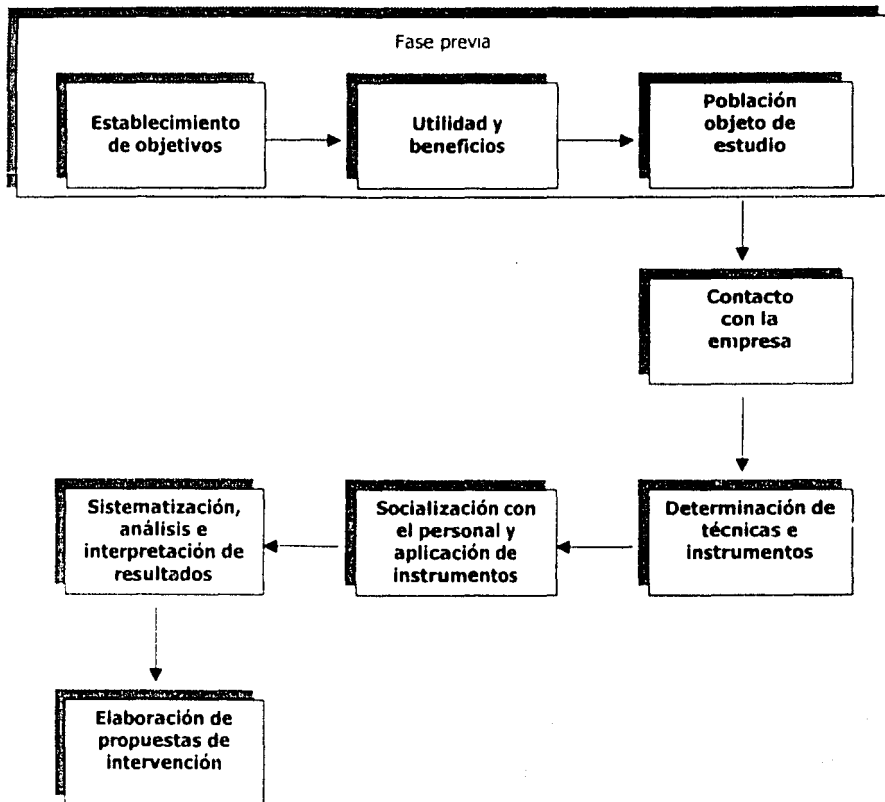
Para llevar un seguimiento adecuado de dicha actividad, fue necesario solicitar un listado del personal de las diferentes áreas de la empresa con el fin de tener un control de la aplicación del instrumento

2.5 Sistematización, análisis e interpretación de la información

Concluida la aplicación de instrumentos, se elaboró una base de datos en el programa de cómputo SPSS, mismo que permitió, de manera precisa y eficiente, la captura y procesamiento de la información. Una vez determinadas las frecuencias, se relacionaron algunas variables, con el fin de llevar a cabo un análisis específico en cada uno de los rubros que conforman el diagnóstico. Ello dio pauta al análisis exhaustivo de los datos arrojados del programa mencionado.

Por otra parte, en reuniones del equipo de trabajo se retroalimentaron experiencias individuales, confrontándolas en algunos casos con las frecuencias o resultados reflejados de la aplicación de instrumentos. Esto facilitó el proceso de interpretación de la información por rubros, en la cual se trató de exponer la situación actual de la organización y percepción del personal con relación a esta realidad, intentando precisar algunas causas y efectos.

PROCESO DE DIAGNÓSTICO
Depósito de Abarrotes "La Azteca"



CAPÍTULO III
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN
DEPÓSITO DE ABARROTES "LA AZTECA"
S.A. DE C.V.

III. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN DEPÓSITO DE ABARROTES "LA AZTECA" S.A. DE C.V.

3.1. Antecedentes de la organización

Distribuidora de Abarrotes la "Azteca" S.A de C.V. comienza sus actividades en el año de 1971, con la iniciativa de la Sra. Aurora González quien, después de haber laborado como servidora doméstica, decide experimentar en su propio domicilio la venta de semillas (frijol, maíz, lentejas, arroz, etc.) integrando a sus ventas, poco tiempo después, algunos productos de abarros.

Al visualizar el éxito de sus ventas, decide establecer un negocio formal e invita a formar parte del proyecto a algunos miembros de su familia, determinando establecer una miscelánea denominada "La Azteca". Gracias a la visión comercial de la señora Aurora y su familia, el negocio fue cada vez más rentable, lo cual les brindó la posibilidad de ampliar su mercado y por ende las ventas, por lo que tomaron la decisión de mejorar el servicio realizando repartos a domicilio. Ésta ha sido, hasta el momento, la clave del acelerado crecimiento de la empresa.

Este hecho permitió que la empresa ampliara tanto su infraestructura física como de personal, de tal manera que deciden incorporar a la organización a más miembros de la familia y personas de confianza. Dicha situación obliga a sus dirigentes a instituir una sociedad, la cual conlleva una mayor responsabilidad laboral y fiscal.

Durante dieciocho años la sociedad preservó su crecimiento, incorporando nuevos sistemas y métodos de trabajo; no obstante, los problemas de inseguridad y delincuencia afectaron directamente a la organización, debido a que fueron víctimas de constantes asaltos, lo cual los orilló a cambiar a su domicilio actual, ubicado en calle Ignacio Zaragoza, núm. 62, Ecatepec, Estado de México, estableciendo mejores medidas de seguridad. Este cambio contribuyó a reestructurar la organización y los procesos de trabajo, hasta el punto de lograr su consolidación como una pequeña empresa.

Actualmente, la empresa cuenta con tres sucursales distribuidas en zonas comerciales importantes del Estado de México (Central de Abastos Venta de Carpio, Central de Abastos Tultitlán y San Agustín), mismas que abastecen, aproximadamente, a mil quinientos clientes establecidos (grandes y pequeños distribuidores), ocupando a la fecha el décimo octavo lugar en ventas, a nivel nacional, y un primer lugar en el Estado de México.

La organización cuenta con noventa y ocho integrantes, considerando las tres sucursales y matriz, siendo esta última el espacio donde se llevó a cabo el presente diagnóstico.

Las expectativas de crecimiento de la empresa hacen alusión a la creación de una sucursal por año, así como la formación de un corporativo que se extienda al interior de la República. Dichas expectativas se convierten en un reto ambicioso; los directivos de la empresa están conscientes de que se requiere mayor competitividad y fortalecimiento de procesos de trabajo así como estrategias que permitan el logro de los objetivos planteados, motivo por el cual se accedió a la realización del diagnóstico, como primer intento para lograr el desarrollo de la organización.

3.2. Rama económica y giro de la empresa

Existen un sinnúmero de características que diferencian a una empresa de otra, entre ellas se encuentran el giro y el tamaño. El giro se refiere a la actividad económica a la que se dedica la organización, por ejemplo:

- Agricultura, ganadería, pesca y silvicultura; ubicadas en el **sector primario**.
- Industriales, en la que se encuentra la industria extractiva y de transformación, ubicadas en el **sector secundario**.
- Comercio: dedicadas primordialmente a la compra-venta de un producto terminado. El producto se puede comercializar al cliente final, o bien ser un intermediario entre el producto y el consumidor final. Y de servicios, que ofrecen los productos del trabajo que no se presenta de forma material, ya que lo básico

son los conocimientos, técnicas, habilidades y experiencias para ser competitivas. Ambas ubicadas en el **sector terciario**.

Por otro lado, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social establece que el tamaño de la empresa se refiere al número de empleados que la conforman, dicha clasificación se da de la siguiente manera:

- Micro: de 1 a 16 personas
- Pequeña: de 17 a 100 personas
- Mediana: de 101 a 250 personas
- Grande: de 251 personas en adelante

De esta manera, la empresa objeto de este estudio se encuentra determinada como una pequeña empresa, la cual se puede definir, según Grabinsky, como aquella en que los dueños emplean desde 15 y hasta 100 empleados. Muchas de ellas están conformadas por miembros de una o varias familias; la dinámica de operación de este tipo de empresas está íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación entre sus miembros.

Ubicados en el contexto anterior, Depósito de Abarrotes "La Azteca", pertenece al sector terciario, ya que su giro es el **comercio**, pues su principal actividad es la compra-venta de abarrotes. De acuerdo con el número de empleados que la conforman se cataloga como una **pequeña empresa**, pues cuenta con noventa y ocho empleados, considerando las tres sucursales y matriz.

La razón social de la empresa, en este caso, se define como Depósito de Abarrotes "La Azteca" S.A. de C.V.

3.3. Análisis y presentación de resultados

Es importante mencionar que, para fines de la interpretación de resultados, no se consideraron todos los indicadores que se incluyeron en los instrumentos, debido a que algunos de los datos no fueron lo suficientemente impactantes y/o trascendentes para ser representados de manera gráfica.

3.3.1. Planeación de la organización

Toda organización debe establecer, como punto de partida para su crecimiento y desarrollo, aspectos de planeación que tienen que ver con los objetivos, misión, visión y valores que conforman la filosofía organizacional, con el fin de encauzar el rumbo de sus estrategias y actividades, de tal forma que todas las áreas encaminen su quehacer hacia el logro de una planeación organizacional bien definida.

Objetivo

Como primer paso del proceso de planeación se encuentra el objetivo, el cual debe establecer "qué se quiere hacer en la organización", de tal forma que permita evaluar y tomar decisiones respecto a lo establecido, facilitando de esta manera la generación de acciones para corregir el rumbo del negocio.

Misión

La misión de una organización es la razón de ser de la misma y debe ser plasmada en un enunciado conocido por el personal, clientes y proveedores, respondiendo a cuestionamientos tales como: ¿qué somos?, ¿qué hacemos?, ¿para qué lo hacemos?

El conocer la misión e identificarse con ella, permite al personal estar consciente hacia dónde se dirige la empresa y, adicionalmente, optimizar esfuerzos sin desviarse del objetivo.

Visión

La visión alude al lugar donde quiere ubicarse y consolidarse la empresa a través del tiempo; ésta contiene acciones concretas y dirigidas al cumplimiento del objetivo central

El proceso de elaboración de la misión, visión y objetivos de la organización, deben ser congruentes entre sí, ya que representan la base central que sustenta y origina la planeación estratégica.

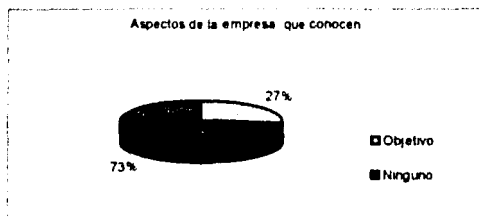
Valores

Otro de los aspectos que se deben considerar de vital importancia en las organizaciones son los valores, dado que se consideran como uno de los aspectos que determinan la filosofía de una empresa. Los valores que son transmitidos al personal influyen directamente en la dinámica generada al interior de cada área de trabajo.

A este respecto, el personal mencionó que algunos de los valores que se han tratado de transmitir son la disciplina, responsabilidad y honradez, aunque, en algunas áreas como bodega, más que fomentar estos valores, los trabajadores los perciben como una advertencia.

En general, en la organización se detectó que no existen los elementos necesarios que permitan guiar las acciones del factor humano en la empresa, brindando congruencia entre su actuar cotidiano y los propósitos de la organización.

A continuación se refleja el desconocimiento del objetivo, misión, visión y fomento de valores por parte del personal de la empresa, dado que el 27% de los entrevistados, manifestó tener una vaga idea sólo del objetivo de la empresa; ya que los directivos, únicamente les han manifestado la idea de crecimiento.



Al entrevistar a los directivos de la organización se constató que no existen documentos formales que establezcan el proceso de planeación de la empresa, a pesar de que se tiene la idea en común de que el objetivo es el "crecimiento de la Azteca"; esto no ha sido difundido adecuadamente entre los trabajadores.

Durante las entrevistas con los directivos de la organización se percibieron contradicciones al expresar la ausencia del objetivo, misión, visión y difusión de valores, debido a que algunos manifestaron abiertamente que no se han concebido dichos conceptos en común acuerdo. Por otro lado, algunos manifestaron que sí existen, aunque no han sido plasmados formalmente en un documento; no obstante, dicha afirmación no se ve reflejada en la opinión del personal.

3.3.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional es la base de toda empresa, ya que en ella se establecen las acciones y formas en que se constituye la organización; de tal manera que guie el comportamiento de las personas y grupos de trabajo, hacia el óptimo cumplimiento de objetivos, misión, niveles de producción, calidad y desarrollo.

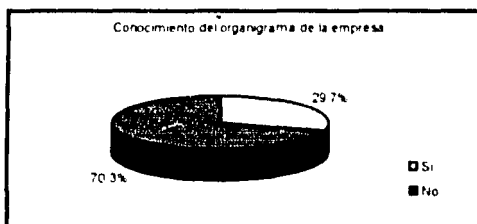
La organización ayuda a suministrar los medios necesarios para hacer que el factor humano trabaje unido, de manera efectiva, hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Este planteamiento se intenta establecer en el inicio de las organizaciones pero, a través del tiempo, se va perdiendo hasta llegar al caos por la carencia de un organigrama formal.

Niveles Jerárquicos

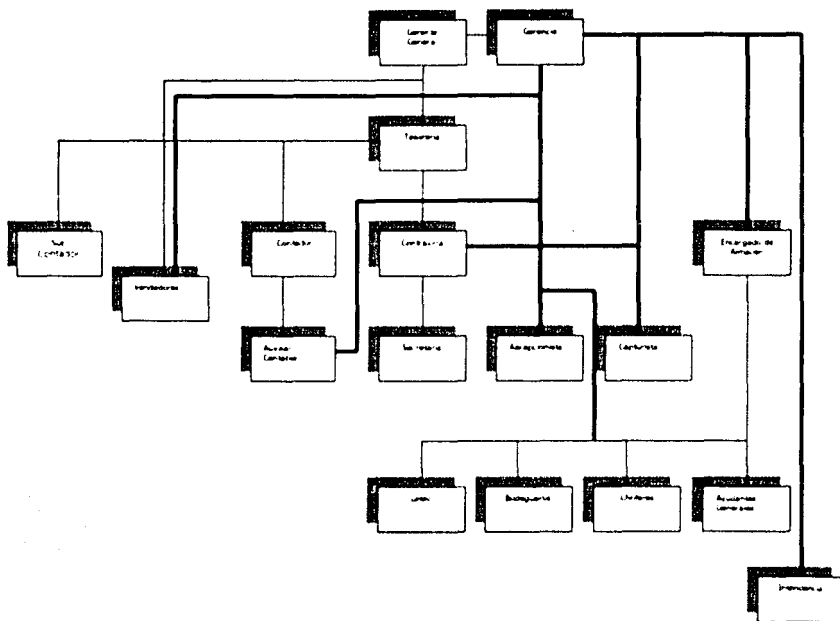
En la empresa deben establecerse, de manera formal y específica, los diferentes niveles jerárquicos y líneas de mandos que conforman su estructura, ya que son la base de la planeación, organización, delegación de funciones y actividades que se desarrollan.

A este respecto, se detectó que la empresa no cuenta con un organigrama estructurado en el que fácilmente se visualice su conformación. Se encontraron algunas confusiones en relación con la ubicación de las áreas de trabajo del personal y de su jefe inmediato; debido a que, en algunos casos, los trabajadores reciben instrucciones de dos personas, presentándose en muchas de las ocasiones contradicciones en las decisiones tomadas, lo que propicia duplicidad de funciones y desperdicio de recursos y tiempo.



De igual manera, se informó que no se respetan las jerarquías, de modo que constantemente se contraponen los órdenes girados por el jefe inmediato de área, a las expuestas por la gerencia; aún sin previo aviso a los responsables. Se generan con ello confusiones e inconformidades para la ejecución de funciones del personal operativo. Esto crea una imagen de falta de organización y comunicación en la empresa.

De acuerdo con el análisis se detectó que la estructura y líneas de mando en "La Azteca" están conformadas de la siguiente manera:



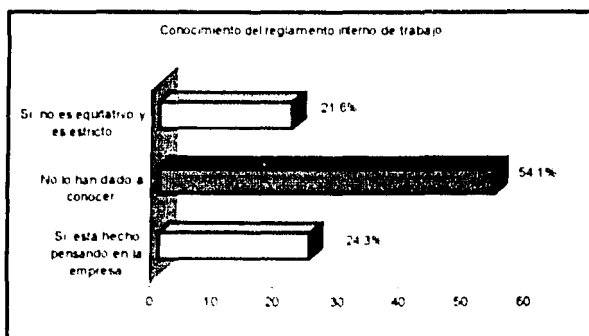
Este organigrama fue estructurado de acuerdo con las entrevistas realizadas al personal, dado que en la empresa no existe dicho esquema.

Cabe mencionar que este organigrama no representa la estructura ideal de la organización, por el contrario, pretende reflejar la forma real en la que se encuentra estructurada la empresa, con el fin de representar gráficamente dicha situación.

Reglamento interno de trabajo

El reglamento interno de trabajo es un documento de gran importancia, ya que en él se especifican aquellas normas y condiciones de trabajo propias de la empresa, que facilitarán el orden y la disciplina para los que laboran en ella.

"La Azteca" sí cuenta con un reglamento interno de trabajo; aunque 54.1% del personal manifestó no conocerlo, ya que no les ha sido mostrado por sus superiores. Otra parte de la población comentó que han conocido el reglamento por comentarios de su jefe inmediato y de sus compañeros de trabajo. Sólo 21.6% de los entrevistados expresó haber tenido la oportunidad de revisar dicho documento, mismo del que surgieron opiniones de ser muy estricto y poco equitativo.



Por otro lado, se detectó que el reglamento no ha sido actualizado por la dirección de la empresa y no se le da a conocer al trabajador cuando ingresa.

Políticas

Se considera de suma importancia el establecimiento de políticas en las organizaciones; debido a que con ellas los directivos tienen una guía y un camino a seguir para desarrollar positivamente su trabajo.

Es recomendable que las políticas sean escritas, pues se ha llegado a comprobar que una política verbal no existe y se presta a confusión. Tal es el caso de "La Azteca", en la cual se detectó que no se tienen establecidas políticas generales, ni departamentales, que permitan visualizar las normas de acción y los pasos que se deben seguir para lograr los objetivos de la empresa.

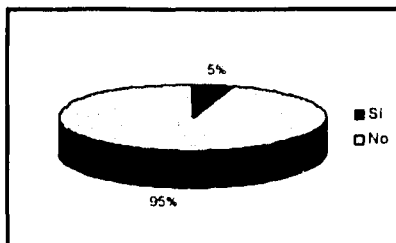
Algunos directivos expresan que, a pesar de que las políticas no se encuentran plasmadas en papel, sí se propicia que el personal cumpla con ciertas normas y lineamientos generales de trabajo. Sin embargo, dicha afirmación no coincidió con la opinión de los entrevistados, quienes manifestaron que no se tiene claras las normas de trabajo y que éstas en muchas ocasiones dependen del estado de ánimo del gerente.

Manuales

El propósito de los manuales de organización es describir la estructura de funciones y departamentos de la empresa, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro de la organización.

Al entrevistar al personal de la empresa se manifestó que no se cuenta con manuales que permitan identificar la organización y procedimientos de trabajo, lo cual facilite a los miembros de la empresa reconocer funciones y responsabilidades de su puesto, así como la relación de éste con otras áreas.

Existencia de manuales



Descripción de puestos

Una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, es preciso definir en la organización lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo recibe el nombre de puesto.

El puesto debe definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal. Se considera de esta manera porque determina lo que se requiere que el trabajador tenga para poder ocuparla; y es impersonal porque el puesto es una unidad teórica y por lo mismo, no se refiere a las personas que lo ocupan; sino que es parte de un nivel jerárquico que necesita de la intervención del hombre para cumplir ciertos objetivos.

Ante este marco, es importante señalar que en "La Azteca", no se han realizado descripciones de puesto que determinen los requisitos que debe cubrir el ocupante, tales como: habilidades, conocimientos, experiencia, esfuerzo físico y mental, responsabilidades, así como factores de riesgo. Lo anterior puede afectar otros procesos de la empresa, dado que se considera como un elemento fundamental para el reclutamiento y selección, inducción, evaluación de desempeño y organización del trabajo.

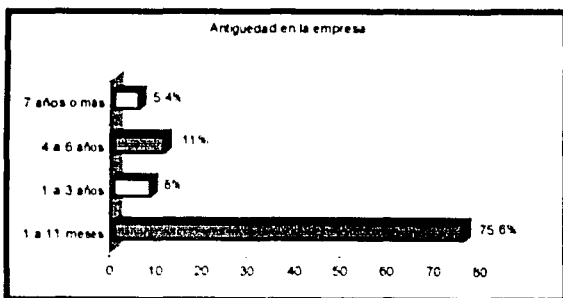
3.3.3. Perfil del personal

Toda organización depende en gran medida para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse que una organización es el retrato de sus miembros.

En este sentido es necesario que los directivos de una organización conozcan las características de su personal, debido a que de ellos depende, en gran parte, la respuesta que se obtenga hacia las normas implementadas, las actitudes y cambios que se esperan de los trabajadores.

Las características más sobresalientes del personal que conforma "La Azteca" son los siguientes:

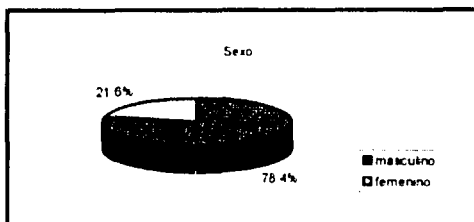
Antigüedad



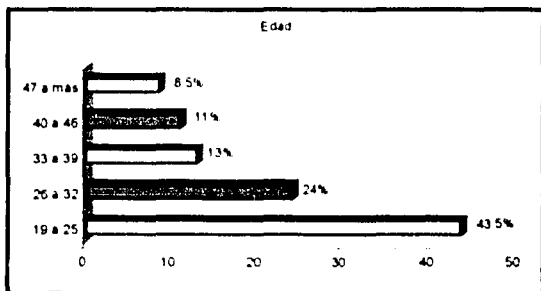
Se puede observar que en "La Azteca" existe un índice elevado de rotación, ya que la antigüedad de los trabajadores es 75.6% menor a un año, 8% tiene de 1 a 3 años de antigüedad y 16.4% tiene más de 4 años trabajando en la empresa. Dicha

situación genera elevados gastos por trámites administrativos y capacitación, además de impedir la integración adecuada de los equipos de trabajo.

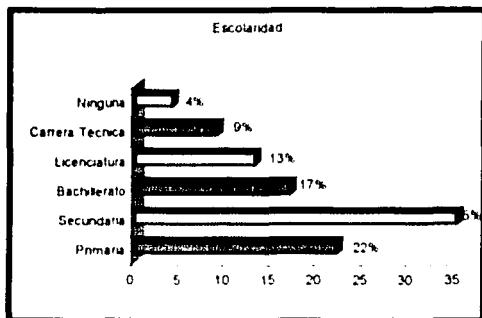
Datos Generales



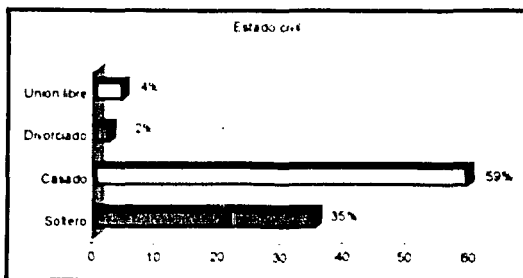
Como se puede observar, en la empresa el sexo predominante es el masculino. Esto debido, en gran parte, a las actividades que se desempeñan, ya que en la bodega se requieren de ciertas características físicas propias de este sexo, como la resistencia y fuerza física; sin embargo, este hecho ha generado al interior del área un ambiente y dinámica diferente al de otras áreas de la organización.



La población es predominantemente joven, lo que en la mayoría de las ocasiones facilita la adaptación al cambio y entusiasmo hacia el trabajo, siempre y cuando se generen las condiciones adecuadas para que se presente de manera positiva.

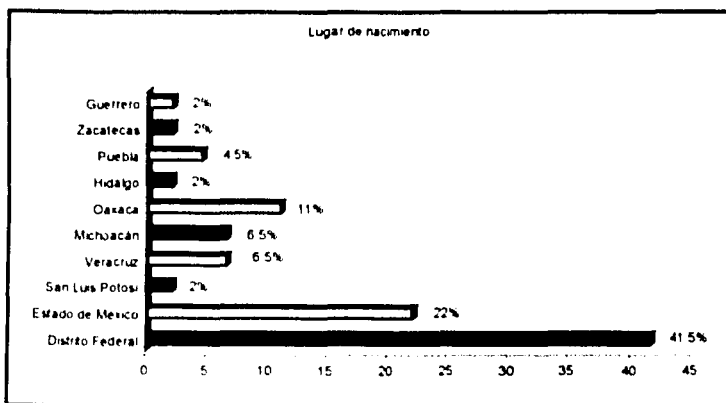


El nivel de escolaridad de los trabajadores que laboran en "La Azteca", es principalmente básica (primaria y secundaria), misma que en algunos casos es incompleta sobre todo el área de bodega; e incluso algunas personas no tienen estudio alguno; lo que de alguna manera puede repercutir en la capacidad para comprender instrucciones y resolver situaciones de conflicto en su área de trabajo. En cuanto al personal del área administrativa, el nivel escolar es de bachillerato, carrera técnica y licenciatura, preparación que se requiere para el adecuado desempeño de sus funciones.



A pesar de ser una población joven, la mayoría de los trabajadores son casados, lo cual genera una responsabilidad hacia una familia y mayor compromiso económico, debido a que 70 % de los entrevistados son el principal sostén económico de sus familias.

Es muy importante considerar el lugar de origen de los trabajadores, ya que muchas de las costumbres, tradiciones y cultura tiene que ver con su lugar de nacimiento, por lo cual es importante que la empresa considere estos aspectos en la planeación de algunas estrategias.



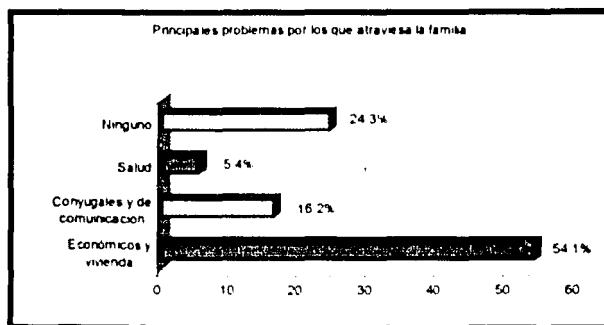
Estructura familiar

La familia es el núcleo primario fundamental donde el individuo logra satisfacer gran parte de sus necesidades que le permitan un crecimiento y desarrollo personal. En ella se adquieren los principios y valores que determinan al individuo como persona, lo cual influye de manera significativa en su conducta, y en su desarrollo laboral y social.

Las familias de los empleados de la Azteca son en general nucleares, conformada por madre, padre e hijos; el promedio de integrantes es de 3 a 4 personas, de las cuales

62% de los trabajadores tienen la plena responsabilidad de encabezar moral y económicamente.

De acuerdo con lo manifestado por los trabajadores, el principal problema que enfrentan con sus respectivas familias es el económico y la falta de vivienda propia, lo cual puede ser considerado, en un futuro, para el otorgamiento de estímulos y prestaciones que contribuyan a la economía doméstica.



No se manifestaron problemas graves al interior de las familias; sin embargo, 24% del personal, mencionó que su situación familiar algunas veces le afecta en su desempeño laboral, ya que no les permite concentrarse adecuadamente, además de ausentarse en algunos casos.

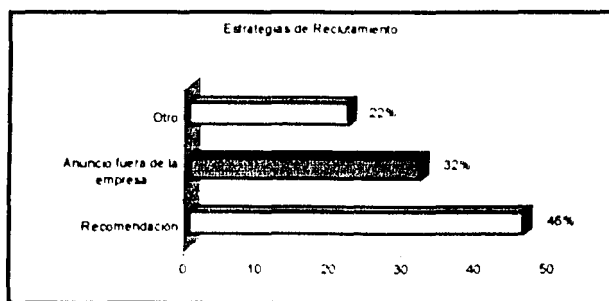
3.3.4. Reclutamiento y selección del personal

El éxito que tenga una compañía al reclutar, seleccionar e integrar adecuadamente a su personal, es un factor determinante para alcanzar niveles óptimos de eficiencia en todas sus funciones.

Con la implementación eficaz de un sistema de reclutamiento, selección e integración de recursos humanos, se consigue contratar personal adecuado para el puesto vacante, con la probabilidad de que los trabajadores así elegidos, tengan éxito en su labor.

De esta manera, se logra reducir los índices de rotación, ya que los trabajadores y empleados bien seleccionados e integrados a sus labores y a la organización faltan menos, están más comprometidos y adquieren más conocimientos y habilidades.

En la empresa no se cuenta con un sistema planeado para el reclutamiento y selección del personal y se carece de elementos necesarios como son: la descripción y perfil de puestos, la requisición de personal y el formato de solicitud de empleo, mismos que permitirían sustentar adecuadamente dicho proceso.

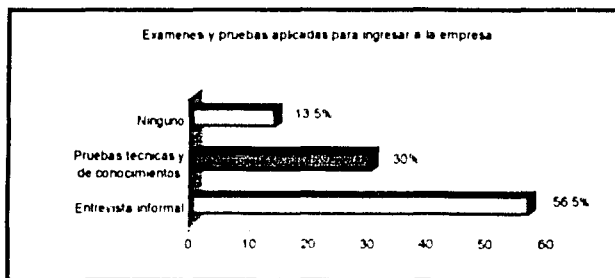


No se han establecido estrategias adecuadas para el reclutamiento, debido a que sus principales fuentes han sido los anuncios fuera de la empresa y recomendaciones del mismo personal, buscando en una mínima parte otros medios tales como anuncios en otras tiendas, bolsas de trabajo, CONALEP, etcétera.

Se manifestó que una vez que llegan los aspirantes a la empresa, en la mayoría de los casos y sobre todo en el área de bodega, sólo les realizan una entrevista informal y muy pocos manifestaron que les fue solicitada una carta de recomendación. La impresión que tienen los trabajadores con relación al ingreso a "La Azteca" es la siguiente: "Es muy fácil entrar", "no piden muchos requisitos".

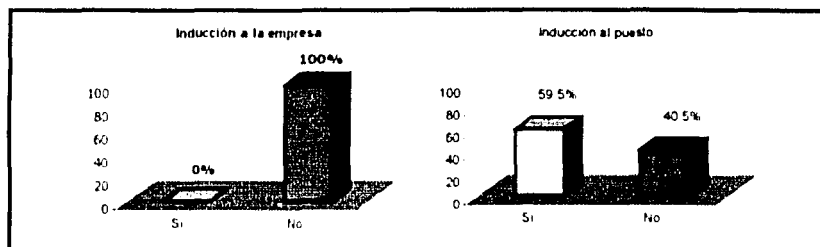
Esta situación se ve reflejada en la rotación de personal que se presenta en dicha área, donde la mayoría del personal tiene un tiempo de permanencia menor al año.

Para seleccionar al personal en el área administrativa se llevan a cabo otras estrategias, tales como entrevistas no estructuradas, exámenes y/o pruebas de conocimientos que valoran para su contratación, lo cual ha contribuido a mantener cierta estabilidad en estos puestos.



Las primeras experiencias que vive un empleado en la organización, matizan su rendimiento, por lo que se debe generar una rápida y adecuada adaptación a la empresa y al puesto. Aspectos que se logran a través del proceso de inducción, mismo que incluye información sobre la organización como: políticas, reglamentos, derechos, obligaciones, servicios y, con relación a su puesto, funciones, responsabilidades y políticas internas; con el fin de ayudar a que el nuevo elemento se introduzca, se integre, se incorpore, se adapte de una manera más fácil y rápida a su trabajo y a la empresa.

En este sentido, se detectó que a los trabajadores no se les brinda este proceso de inducción a la empresa, por lo que no tienen oportunidad de conocer la conformación general de su nuevo lugar de trabajo y a sus compañeros. Una proporción de los entrevistados manifestó haber recibido cierta inducción al puesto, a través de una explicación general sobre sus funciones y actividades.



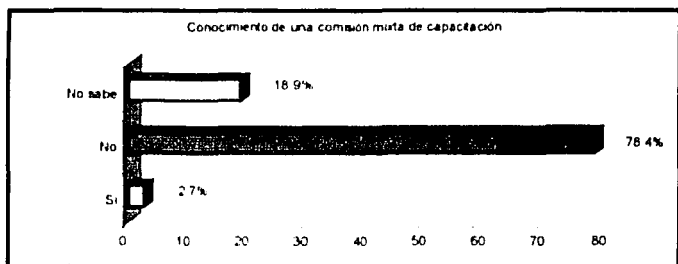
En general, la empresa no tiene bien definidas las políticas en cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal, tampoco existen manuales de organización, procedimiento y descripción de puestos. Cuando contratan personal no se les brinda inducción a la empresa, solo en algunas al puesto.

3.3.5. Desarrollo de habilidades

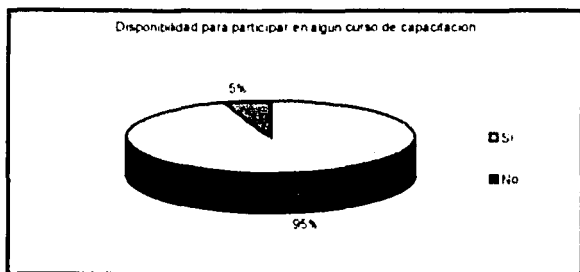
Hoy en día las empresas adoptan estrategias que contribuyen al desarrollo y competitividad en su campo de trabajo, una de ellas la constituye la capacitación, misma que, además de ser un requerimiento de la Secretaría del Trabajo, permite que los trabajadores adquieran los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarias para el óptimo desempeño de sus funciones en la organización.

Con la capacitación se puede facilitar y promover el logro de los objetivos organizacionales, mediante el desarrollo individual del factor humano de la empresa.

A este respecto en "La Azteca" se detectó que no se cuenta con un proceso de capacitación adecuado. No cuenta con una comisión de capacitación, no se realizan diagnósticos de necesidades, ni existe una persona responsable que se encargue de ello.



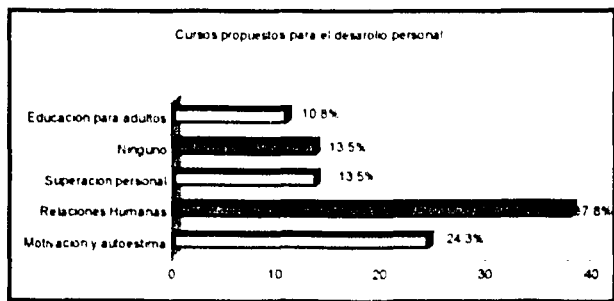
El personal manifestó no haber recibido cursos o capacitación alguna, que les permita desarrollarse en su puesto y contribuya a su desarrollo personal. No obstante un aspecto importante en este rubro, es que el 95% del personal, están dispuesto a participar en programas de capacitación.



Las propuestas de capacitación realizadas por el mismo personal de la empresa para mejorar sus funciones son las siguientes:

ÁREA	CURSOS PROPUESTOS
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de computo y contabilidad
Bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de montacargas • Estibar productos y acomodo • Gramaje y acomodo de mercancía • Embarque
Choferes	<ul style="list-style-type: none"> • Mecánica en general
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadotecnia

Las propuestas realizadas por todas las áreas de la empresa, para la capacitación respecto al desarrollo personal de los trabajadores es la siguiente:

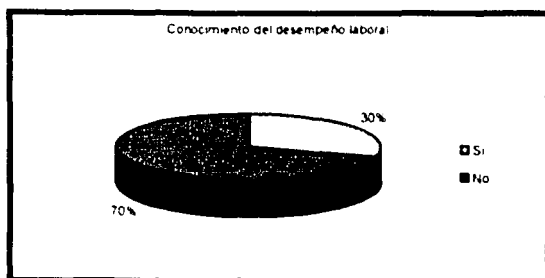


3.3.6. Evaluación del desempeño

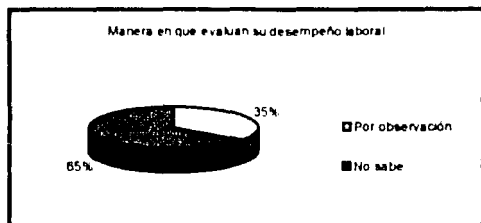
El sistema de evaluación laboral se diseña para ofrecer información sobre el desempeño de los trabajadores. Los principales objetivos del sistema son revisar el desempeño del pasado, servir de fundamento para la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción o, en casos extremos, la terminación del contrato de trabajo, además de proporcionar a los empleados una retroalimentación sobre su desempeño.

La evaluación del desempeño laboral debe realizarse de una manera continua y sistematizada, porque es la base para detectar errores y motivar a los trabajadores a mejorar su desempeño, además de fundamentar el otorgamiento de estímulos. Por lo cual la empresa debe elaborar un formato propio de cada puesto, mismo que permita evaluar de manera objetiva a sus empleados.

En la empresa no se tiene estipulada una estrategia específica para evaluar el desempeño del personal, por lo que los trabajadores no conocen, de manera oportuna, los alcances, fallos y progresos que tienen en su puesto, lo que ha generado incertidumbre e inconformidad entre los empleados, al ser informados únicamente cuando cometen una falla, pero no cuando tienen aciertos.



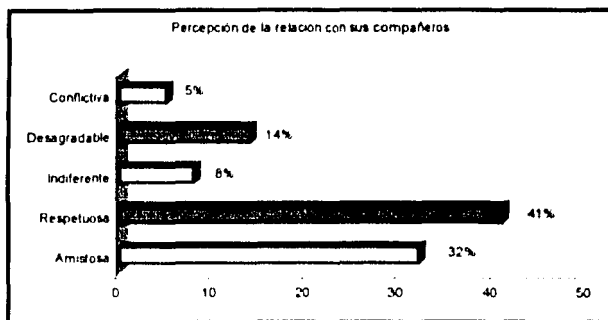
Por su parte, los directivos manifestaron que no se lleva a cabo un sistema para evaluar el desempeño de su personal de manera formal, aunque mediante la observación directa, algunos responsables de área tienen la oportunidad de realizar comentarios y señalar cambios necesarios en las funciones de los trabajadores.



También expresaron que no existe una relación de tiempos muertos, pero saben perfectamente en qué periodos hay una mayor o menor carga de trabajo y lo único que llevan es una relación de las pérdidas por el mal manejo de los productos (mermas), aunque desconocen el monto exacto de éstas.

3.3.7. Ambiente laboral (comunicación y relaciones interpersonales)

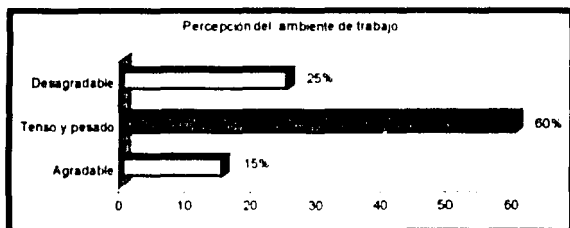
El ser humano es un ser social por naturaleza, de tal forma que la convivencia e interrelación con los demás es fundamental para lograr un óptimo desarrollo en su contexto (social, familiar, laboral). Cada individuo percibe su entorno de acuerdo a sus antecedentes, experiencias, personalidad y marcos de referencia, de lo cual depende, en gran parte, su actitud y las relaciones con las personas que le rodean, generando un ambiente de trabajo que influye en el bienestar y desarrollo del trabajador en la empresa y, por ende, en su productividad.



Es importante analizar cómo los trabajadores describen su relación con sus compañeros de área, donde sólo una pequeña proporción la describió como amistosa, señalando con mayor frecuencia la parte del respeto. Se percibió que en el área de bodega se presentan, de manera constante, faltas de respeto y agresiones entre el personal, incluso entre los responsables del área y trabajadores operativos, ya que se manifestó que en algunas ocasiones los directivos propician dicha situación.

Un aspecto interesante es la opinión del personal en relación con el ambiente laboral de la empresa, así como los factores que la determinan, ya que los resultados se enfocan a la percepción de un ambiente laboral desagradable, tenso y pesado.

Esto, a consecuencia del exceso de trabajo, debido a que, con frecuencia, los empleados se quedan a trabajar tiempo extra, lo que les genera cansancio, tensión y estrés, además de la carencia de una organización adecuada de los jefes y supervisores, ya que no hay acuerdos y las órdenes se contraponen en muchas ocasiones.

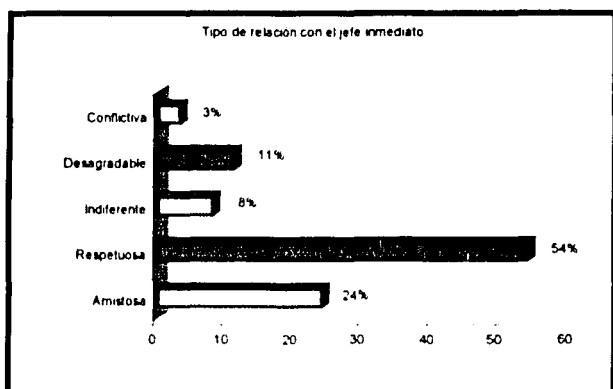


Sólo 15% de los trabajadores mencionó que su ambiente laboral es agradable, por la relación con sus compañeros de área y por el trabajo que desempeñan, lo cual fue expresado únicamente por trabajadores del área administrativa. No obstante, este tipo de relación no trasciende a nivel de otras áreas, debido a que se ha resumido a la simple relación de trabajo; es decir, no se perciben conflictos directos, pero sí existe un distanciamiento muy significativo entre el personal de bodega y los de oficinas.

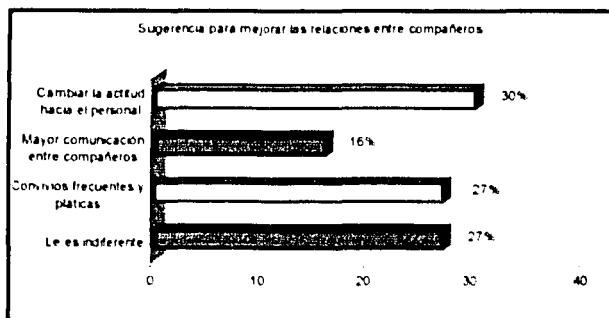
La empresa no promueve actividades y eventos donde el personal tengan oportunidad de conocerse e integrarse como un verdadero equipo de trabajo. Sólo se lleva a cabo un evento, a fin de año, donde se reúnen todos los trabajadores y no se propicia la convivencia e integración.

En cualquier área de trabajo es necesaria una buena relación y comunicación entre el supervisor o jefe inmediato y sus colaboradores, ya que de ello dependerá directamente la productividad de las áreas.

En la empresa, la relación que predomina con los jefes inmediatos, en términos generales, es de respeto; sin embargo, no se percibe un verdadero acercamiento e integración de ellos con su personal. Aunque esta situación varía en las diversas áreas, como es el caso de la bodega, donde el personal manifestó que en algunas ocasiones el mismo gerente es quien propicia faltas de respeto, además de dirigirse a ellos con groserías y llamarles la atención frente al demás personal.

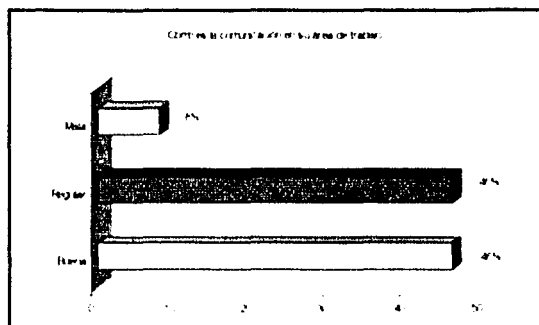


Algunas de las sugerencias que los trabajadores realizaron para mejorar las relaciones interpersonales en la empresa fueron las siguientes:

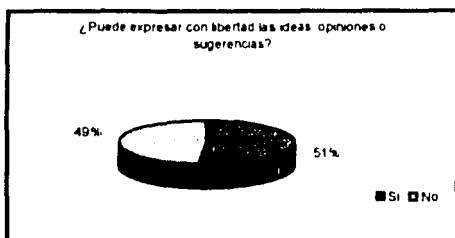


La convivencia fuera del horario de trabajo es muy limitada, ya que su jornada laboral no se los permite. Asumen que no se conocen lo suficiente como para llegar a este tipo de convivencia.

Otro de los aspectos de suma relevancia para las organizaciones es la comunicación adecuada entre todo el personal, tanto al interior de las áreas, como entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos. Sólo así se logran compartir los objetivos y filosofía de la empresa, de modo que el personal se identifique con ellos, alcanzando un crecimiento y desarrollo integral.



La percepción del personal acerca de la comunicación en el área de almacén, se refirió a que sólo se transmite información básica en relación con sus actividades y funciones cotidianas. Expresaron que nunca se tiene la oportunidad de intercambiar opiniones, sugerencias y comentarios personales, debido a que es considerado por los directivos como pérdida de tiempo. El personal no considera que exista una comunicación adecuada.



En términos generales, 51% del personal comentó que se pueden expresar ideas o sugerencias para el trabajo a los directivos de la empresa; sin embargo, dichas sugerencias generalmente no son tomadas en cuenta sin darles a conocer la razón, lo que ha ocasionado una menor participación de los trabajadores hacia nuevas estrategias de trabajo.

En relación con la comunicación y aviso oportuno de los cambios o nuevas estrategias de trabajo, 70% del personal manifestó que si se le comunica, de manera oportuna; aunque hubo quien comentó que no se le avisa con anticipación cuando se requiere que se queden a laborar más tiempo del acostumbrado.

Los directivos de la empresa reconocieron que no existe comunicación adecuada incluso entre ellos; debido a que en las reuniones que realizan, en la mayoría de las ocasiones no se llegan a acuerdos sólidos, ya que llegan a presentarse diferencias de opiniones muy marcadas, que inevitablemente se reflejan en el trabajo.

3.3.8 Motivación

Se dice que los grandes resultados de los equipos de trabajo, ya sea en empresas, equipos deportivos o de otras actividades, depende en gran medida de la motivación de sus miembros, por lo cual las organizaciones deben generar un ambiente de trabajo que

propicie la automotivación del factor humano, misma que se presenta cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales coinciden y se satisfacen mutuamente.

Es muy importante para los dirigentes de una empresa, comprender que a las personas las motivan distintas cosas, y que además los factores de motivación cambian permanentemente de acuerdo con la situación particular por la que está atravesando un individuo.

Con relación a este rubro, se analizaron algunos de los factores que influyen en la motivación del personal de la Azteca, y mediante la siguiente tabla de frecuencias se exponen los siguientes resultados:

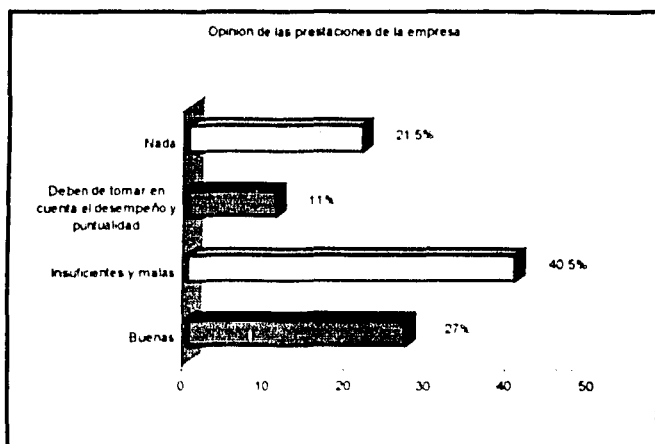
Opinión del personal respecto a su trabajo					
	RUTINARIO	CREATIVO	ÚTIL	CANSADO	FRUSTRANTE
SIEMPRE	57%	32%	81%	39%	17%
AVECES	34%	34%	11%	53%	35%
NUNCA	9%	35%	8%	8%	48%

Como se puede observar las opiniones fueron variadas e incluso podría ser que en algunos casos se contrapongan. En general consideran su trabajo útil; sin embargo en algunas áreas como contabilidad y almacén sus tareas son consideradas rutinarias, poco creativas y cansadas.

Por otro lado, la empresa debe ser capaz de estimular al personal a través de prestaciones e incentivos que permitan reconocer el esfuerzo extra que realizan los trabajadores, e incidir en su satisfacción.

En este caso el personal argumentó que las prestaciones con las que cuentan son básicamente las de ley (prima vacacional y aguinaldo), aunque también se les proporcionan vales de despensa; sin embargo estos son condicionados a la conducta y rendimiento del personal, lo cual ocasiona que no lo visualicen como una prestación, sino como un estímulo subjetivo. Por otra parte, se percibió cierto descontento e incertidumbre sobre el reparto de utilidades, ya que no tienen claro los criterios para el otorgamiento de dicha prestación, debido a que no reciben en cantidad y tiempo lo que ellos consideran justo.

La opinión que tienen los trabajadores sobre estas prestaciones es la siguiente:



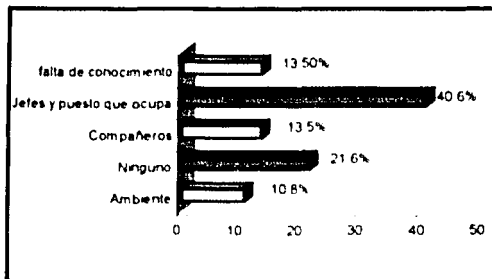
Ante esta situación los trabajadores proponen establecer criterios adecuados para otorgar las prestaciones e incentivos que estimulen el adecuado desempeño laboral; dado que actualmente no se brinda reconocimiento a la puntualidad, asistencia y productividad del personal.

El brindar estímulos de manera adecuada tomando en cuenta la opinión y necesidades de los trabajadores, conlleva ventajas y beneficios tanto para la empresa, como para los trabajadores, ya que estas constituyen un factor para motivar y fomentar la permanencia del personal en la empresa.

En cuanto a la motivación en el trabajo, ésta implica establecer un ambiente satisfactorio en donde los empleados se sientan satisfechos.

En "a Azteca" no se ha establecido un ambiente agradable, ya que se han presentado situaciones que han incomodado al personal, generalmente por el trato que reciben y el tipo de supervisión, ya que en muchas ocasiones se han sentido explotados, pues manifiestan que no se respeta su horario de trabajo.

Causas que incomodan al personal



Otro de los aspectos que afecta considerablemente la motivación de los empleados es el trato que sufren por parte del gerente de la empresa, manifestando que han recibido gritos, faltas de respeto y regaños frente a sus compañeros lo que en un momento dado los ha onllado a considerar el cambiar de empleo.

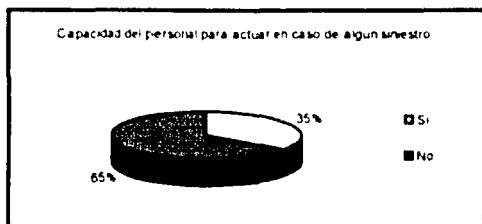
3.3.9. Seguridad e Higiene

Con base en las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, en todas las empresas deben integrarse Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, encargadas de prevenir cualquier daño que pueda sobrevenir a la salud de los trabajadores.

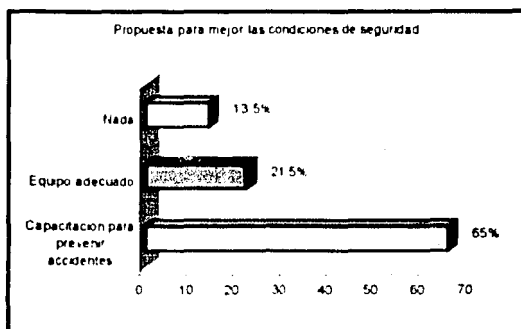
Más allá del cumplimiento de una normatividad las empresas a través de estrategias en materia de Seguridad e Higiene en el Trabajo, tienen el compromiso de generar un medio ambiente laboral seguro y productivo, para abatir los índices de riesgo de enfermedades y accidentes, protegiendo así la salud (física, mental y social) de cada uno de sus empleados.

Sin embargo en la empresa no se ha formado una comisión mixta de seguridad e higiene que se encargue de valorar y atender dichos aspectos, a pesar de que existen señalamientos para casos de incendio y temblor, así como extinguidores, no se tiene la preparación para utilizarlos adecuadamente. Además se cuenta con un botiquín incompleto, mismo que los empleados conforman con su cooperación.

Se detectó que el 65% de los trabajadores manifestaron no estar capacitados para actuar en caso de un siniestro; sin embargo el 35% restante expresó saber como actuar en caso de incendio o temblor, pero dichos conocimientos los adquirieron en empleos anteriores, con otras características y otro tipo de riesgos.



La empresa no implementa medidas de seguridad como simulacros, prevención de accidentes o uso de extinguidores. El 65% de los empleados sugiere a la empresa que para mejorar sus condiciones de seguridad y para el beneficio de todos se les brinde capacitación en prevención de accidentes, la formación de una comisión de seguridad e higiene que dé seguimiento y les proporcione a los trabajadores el equipo de seguridad necesario para el trabajo que realizan.



Los accidentes más frecuentes dentro de la empresa se dan en el área de bodega, el 30% de los trabajadores manifestó que su salud se ha visto afectada por el trabajo que realiza, ya que se resbalan y caen de la escalera portátil por la falta de gomas, esto ocurre cuando tiene que subir por mercancía y al cargarla se golpean con las cajas, se han lastimado la cintura y columna, inclusive han llegado a sufrir fracturas.

3.3.10. Condiciones ambientales

Referente al equipo de trabajo el 70% de los empleados comentaron que sí se les proporciona lo necesario para realizar su trabajo aunque los uniformes, fajas y zapatos que les brinda la empresa cada año, son insuficientes y en muchas ocasiones tienen que comprarlos de forma independiente.

Las condiciones de iluminación, ventilación y distribución de los espacios, en general son adecuados, sin embargo se observó falta de limpieza en algunas áreas, como los baños mixtos que se ubican en la entrada y en las regaderas. Además de percibirse descuido en el área de mermas, ya que los productos de deshecho no son manejados con la higiene necesaria, de tal forma que los mismos directivos manifestaron su preocupación por la existencia de roedores, convirtiéndose así en un foco de infección.

CAPÍTULO IV
FACTORES SITUACIONALES

IV. FACTORES SITUACIONALES

Cuando se implementa un diagnóstico en una empresa, siempre se generan expectativas, debido a que los trabajadores desconocen lo que va a pasar después; esto fue a lo que se enfrentó el equipo y como consecuencia, algunos de los entrevistados, al principio se mostraban un poco renuentes a contestar las preguntas por temor a represalias; otros mostraron disponibilidad y cooperación.

Se les explicó para qué se requería la información, es decir el objetivo del diagnóstico; también se les aseguró que bajo ninguna circunstancia se darían a conocer sus nombres, pues la información que ellos dieran sería confidencial, y que los directivos de la empresa conocerían únicamente resultados y estadísticas globales, más no respuestas de personas específicas. Esto fue lo que les dio mayor seguridad, por tal motivo se mostraron más cooperativos, decían que estaban muy interesados en mejorar sus condiciones laborales, sobre todo el trato que recibían por parte del encargado de bodega.

En cuanto a los directivos, le dieron al equipo todas las facilidades para la aplicación de dicho diagnóstico, a excepción del encargado de bodega, quien en un principio se mostró muy cooperativo, sin embargo, se notaron algunas actitudes defensivas; ya que algunos trabajadores hicieron referencia a comentarios del encargado de bodega señalando que los cuestionaba sobre la información que les había sido requerida durante las entrevistas, lo cual generó cierta incertidumbre entre ellos.

Por otra parte, como ya se mencionó, los trabajadores se rehusaban a responder, por temor a represalias; de hecho una persona se negó rotundamente a hablar sobre los directivos. Es importante señalar que algunos empleados carecían de educación básica de tal forma, que el equipo se vio obligado a instrumentar estrategias que permitieran la obtención de la información necesaria.

Otro aspecto digno de considerar fue el relacionado con la guía de entrevista, misma que a pesar de contener información relevante para la realización del diagnóstico, se puede enunciar como extensa, considerando las cargas de trabajo del personal, lo cual en otras circunstancias podría ser una limitante para la eficiencia de un diagnóstico.

Dicha situación, ocasionó que se rebasara el tiempo estipulado para la aplicación de instrumentos, dado que en un principio se determinaron 30 minutos por entrevista y el tiempo real fue de 50 a 60 minutos. Esto generó que se invirtiera mayor tiempo a esta fase del proceso.

CAPÍTULO V
PROPUESTAS

V. PROPUESTAS

PROPUESTA 1. ELEMENTOS BÁSICOS DE PLANEACIÓN

Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define.

Una vez definida la planeación, es necesario conocer el "qué" de las actividades que se realizan, es decir, "qué se va a hacer". Conocido lo anterior seguirá "cómo se va a hacer", y posteriormente "en dónde se va a hacer".

En este sentido es necesario que la empresa establezca bases sólidas para su desarrollo, lo cual se logra mediante el objetivo, misión, visión y valores de la organización. Esto permitirá precisar los avances y logros de la empresa, detectando los factores que influyen en el logro de los objetivos y la misión.

PROPÓSITO

Establecer, en coordinación con los directivos de la empresa el objetivo, misión, visión y determinación de valores que guíen el desarrollo de la empresa.

PROCEDIMIENTO

- Se realizarán reuniones grupales con los directivos de la empresa, a fin de establecer el objetivo, misión, visión y valores de la misma, mediante herramientas básicas como son: formatos que contengan la conceptualización de dichos términos, así como la guía para su elaboración.
- Se involucrará al personal de las diferentes áreas de la empresa mediante la implementación de talleres en los que ellos mismos identifiquen los valores que

prevalecen en la organización, así como los que son indispensables para el desarrollo de la misma.

- Una vez establecidos la misión, el objetivo, la visión y los valores de la empresa, se realizará una campaña de difusión contemplando a toda la población de la organización.

BENEFICIOS

- Valorar los alcances y logros de la empresa.
- Propiciar la unificación de criterios con respecto al rumbo de la empresa.
- Fomentar la identificación del personal con los objetivos, misión, visión y valores de la empresa.
- Coadyuvar en la unificación de intereses individuales y organizacionales.

PROPUESTA 2. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Toda organización necesita desarrollar un sistema de evaluación del desempeño laboral, para valorar periódicamente las labores y esfuerzo de los empleados.

La evaluación del desempeño es importante, no sólo para que la empresa logre sus objetivos, sino también para asegurar que los empleados estén calificados para su trabajo y/o se sientan seguros y eficientes en las labores que desempeñan. Además permite conocer los aciertos y debilidades de cada uno de los empleados, y así implementar acciones que le ayuden a mejorar su desempeño. Por otro lado la evaluación de desempeño es la base para brindar reconocimiento al esfuerzo y trabajo realizado, además de que permite identificar oportunamente, los problemas y obstáculos a los que se enfrenta el empleado.

En el Depósito de Abarrotes "La Azteca" S.A. de C.V. no se lleva a cabo la evaluación del desempeño por lo que se considera necesario que se implemente un programa para conocer el desempeño de los trabajadores y así poder detectar las potencialidades y fallas laborales de cada uno de los empleados.

PROPÓSITO

Establecer elementos que permitan conocer el desempeño de cada trabajador con la finalidad de evaluar sus avances y progreso, así como sus fallas, lo cual permitirá una retroalimentación con su personal.

PROCEDIMIENTO

- Determinar, en coordinación con los dirigentes de la empresa los aspectos a evaluar, (cuantitativos y cualitativos) ejemplo: asistencia, puntualidad, cantidad de actividades realizadas, calidad en el desempeño, conducta, disponibilidad, etc.
- Elaborar instrumentos que sirvan de base para evaluar el desempeño de manera individual. Los aspectos a evaluar pueden ser los siguientes:
 - Calidad del trabajo
 - Aspectos técnicos
 - Actitud y disposición en el trabajo
 - Asistencia
 - Puntualidad
 - Comunicación
- Se brindará asesoría a los encargados de cada área (quienes se consideran los indicados para realizar las evaluaciones), de tal forma que conozcan los parámetros y criterios de evaluación, a fin de garantizar la objetividad de dicha actividad.

-
- Una vez realizada la evaluación, cada responsable deberá dar a conocer al personal a su cargo, los resultados de su evaluación individual, para retroalimentar información, brindándole sugerencias para mejorar su desempeño.
 - Se propone que las evaluaciones se realicen mensualmente, considerando las características del personal de "La Azteca" y el tipo de trabajo que se realiza en la organización.

BENEFICIOS

- Brindar retroalimentación a los empleados acerca de su desempeño laboral.
- Detectar fallas y errores en el desempeño de los empleados y de los procesos de trabajo.
- Conocer los aciertos y debilidades de los empleados.
- Sirve de base para otorgar estímulos o incentivos económicos.
- Permite tomar decisiones con relación al personal, como las relacionadas con ascensos, transferencias y despidos.
- Contribuye al mejoramiento de capacidades y desarrollo de habilidades del personal.
- Facilita el reconocimiento a logros del trabajador.

PROPUESTA 3. FOMENTO A LA SEGURIDAD E HIGIENE

Con base en las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo en todas las empresas deben integrarse las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, encargadas de prevenir cualquier daño que pueda sobrevenir a la salud de los trabajadores, mediante la proposición de medidas para evitarla.

Tomando en cuenta lo anterior en el Depósito de Abarrotes "La Azteca" S.A. de C.V. deben existir las condiciones adecuadas que favorezcan la integridad física, psíquica y social de cada uno de los empleados. Es necesario que en la empresa existan condiciones

adecuadas de Seguridad e Higiene que permitan salvaguardar la salud de los trabajadores; aunque el giro y tamaño de la empresa no obliguen a que exista servicio médico dentro de ésta; los empleados sí deben estar capacitados para actuar correctamente en caso de incendio, temblor o accidentes.

La capacitación en este rubro adquiere gran importancia, pues si una persona desconoce cómo actuar en caso de un siniestro, se vuelve un peligro inminente dado que su actuación puede transformarse en un riesgo de incalculables consecuencias. Por consiguiente es importante que se forme una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, que se encargue de investigar las causas de los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumpla.

PROPÓSITO

Implementar en coordinación con la empresa, actividades que contribuyan a establecer condiciones adecuadas de seguridad e higiene, con la finalidad de preservar la salud e integridad física de los trabajadores, propiciando una cultura de cuidado, protección y colaboración entre compañeros.

PROCEDIMIENTO

- Fomentar la integración y comunicación efectiva entre el personal mediante técnicas vivenciales y trabajo con grupo.
- Sensibilizar al personal respecto a la importancia de la preservación de la salud y prevención de accidentes mediante el trabajo con grupos.
- Integrar en coparticipación con el personal de la empresa la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene. A este respecto se considera la participación de asesores externos especializados en el área, a fin de realizar un trabajo multidisciplinario.
- Se establecerán medidas de prevención de accidentes y riesgos de trabajo
- Se fomentará la utilización de equipo y medidas de seguridad, a través de talleres y pláticas vivenciales con el personal mediante la implementación de diversas técnicas:

-
- Proyección de audiovisuales
 - Elaboración de carteles que puedan realizar ellos mismos
 - Elaboración de folletos ilustrativos
 - Representación de socio-dramas
 - Exposiciones del mismo personal
 - Establecer un sistema de auto evaluación constante a cerca del compromiso y acciones implementadas en materia de seguridad

BENEFICIOS

- Promover la participación activa de los trabajadores en la formulación de programas de Seguridad e Higiene
- Fomentar acciones de educación social para el cuidado y vigilancia de la salud
- Propiciar una cultura de cuidado, protección y colaboración entre compañeros
- Disminución de riesgos de trabajo y accidentes

**CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES**

VI. CONCLUSIONES

La situación económica actual, ligada al desarrollo industrial del país enfrenta una crisis que venimos arrastrando por décadas y que evidentemente es a largo plazo, por lo que se requiere de ciertas medidas que reactiven la economía del país y para ello en la práctica laboral se requiere de una actitud empresarial más flexible, que tienda a restablecer gradualmente no sólo el poder adquisitivo, sino también promover la humanización de las condiciones laborales del factor humano.

Así pues, las exigencias de la empresa hacia el individuo a nivel particular y de la sociedad en general, hacen que se produzcan desajustes (necesidades sociales) que en ocasiones resultan difíciles de afrontar por los mecanismos y recursos organizacionales; es cuando se requiere de la utilización de dispositivos enmarcados dentro de la acción social y de conocimientos y acciones especializadas que aborden los problemas con suficiente garantía de éxito.

En este marco se puede considerar la necesidad del Trabajo Social en las Empresas, dado que puede atender necesidades y problemas sociales experimentados por individuos y grupos dentro del marco productivo; pues son nuevas necesidades a las que puede dar respuesta la profesión, dirigiendo cada vez más su actuación hacia la participación en la elaboración y puesta en práctica de acciones y estrategias que brinden alternativas viables que contribuyan al desarrollo integral de las personas que en ella trabajan.

El Trabajo Social es una profesión dedicada y comprometida a efectuar cambios sociales tanto general como individualmente y mediante el apoyo de diferentes metodologías y técnicas, diagnóstica y contextualiza los problemas y necesidades de los individuos, grupos, comunidades y sociedad, englobando aspectos económicos, políticos y psicológicos desde una perspectiva social, lo que le permite aplicar programas de apoyo o establecer soluciones.

Así pues, el diagnóstico realizado en Depósito de Abarrotes "La Azteca" S.A. de C.V. permitió poner en práctica la función de investigación y diagnóstico implementados por el Trabajador Social en diferentes ámbitos. Dicho diagnóstico pudo también brindar la posibilidad de intervenir oportuna y eficazmente en las organizaciones, debido a que permite detectar la situación prevaleciente en ellas; de tal forma que se identifican áreas de oportunidad en la empresa.

Algunas de las conclusiones resumidas en áreas positivas y áreas de oportunidad de la empresa, se precisan de la siguiente manera:

ÁREAS POSITIVAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Gran compromiso y preocupación de los directivos de la empresa por mejorar las condiciones de trabajo y sus procesos. • Delegación de autoridad y puestos claves a personas de su entera confianza. • Mercado bien definido. • Competencia positiva con las empresas del mismo giro. • Esfuerzo palpable para separar la relación laboral de lo familiar. • Amplia visión del comercio. • Fuertes expectativas de crecimiento y desarrollo. 	<p>Carencia de los siguiente elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de planeación: objetivo, misión, visión, políticas, valores. • Estructura organizacional bien definida: manuales de organización y procedimientos, descripciones y análisis de puestos. • Sistema de reclutamiento, selección e inducción de personal. • Programas de desarrollo de habilidades (capacitación) • Sistema de evaluación de desempeño en todas sus áreas. • Programa de Seguridad e Higiene • Comunicación adecuada entre sus dirigentes y entre éstos y su personal. • Liderazgo efectivo • Programas de incentivos y estímulos al personal.

La carencia de los aspectos antes mencionados lógicamente han repercutido en los procesos de trabajo, ambiente laboral y actitud del personal respecto a la empresa; tal es el caso de la existencia de rotación de personal, duplicidad de mando y funciones, desconocimiento del desempeño individual y de áreas y por ende de los logros y limitaciones, relaciones interpersonales indiferentes y conflictivas, actitudes de poca disposición y resistencia a cambios, desmotivación de algunas personas y falta de identidad del trabajador con la empresa.

De esta manera, el establecimiento de áreas de oportunidad en Depósito de Abarrotes "La Azteca" S.A. de C.V., ha dado pauta al diseño de propuestas concretas de intervención; que a pesar de ser diversos los aspectos en los que se puede intervenir, se determinaron tres proyectos generales, como algunos en los que el Trabajador Social puede realizar aportes importantes y contribuir al progreso de la organización y beneficios específicos a su factor humano, estos proyectos fundamentados de la siguiente manera:

Elementos básicos de planeación: En este proyecto se pretende contribuir al esclarecimiento de la identidad de la organización al establecer el objetivo, la misión, visión y valores de la empresa, lo que permitirá encauzar el rumbo de la misma. Por otra parte, se considera que para que un trabajador contribuya positivamente al desarrollo de una organización, es necesario que exista el sentido de pertenencia e identificación de objetivos individuales y organizacionales, ya que sólo así se podrán sumar esfuerzos que coadyuven al desarrollo de la organización. Asimismo, se pretende rescatar la comunicación efectiva entre los diferentes niveles directivos mediante la unificación de criterios.

Evaluación del desempeño: En ésta propuesta, se considera que dentro de las necesidades básicas del ser humano se encuentra el reconocimiento, mismo que se pretende rescatar mediante la evaluación del desempeño; con ella se pretende obtener un doble beneficio, es decir, a la empresa le permitirá llevar un control del desempeño de los trabajadores y a estos les permitirá conocer las bases para el reconocimiento y

otorgamiento de estímulos, lo cual repercute directamente en la motivación de los empleados influyendo de esta manera en su desempeño laboral.

Fomento a la Seguridad e Higiene: Propuesta en la cual se pretende obtener un beneficio eminentemente social, ya que hablamos directamente de la salud del trabajador y al enfermarse éste o sufrir un accidente, no sólo se ve afectado el trabajador, sino su familia, su trabajo y la organización misma, en este sentido se pretende fomentar una cultura de cuidado y preservación de la salud así como la prevención de accidentes, a través de fomentar la integración y comunicación efectiva entre el personal y sensibilizarlos a este respecto, además de propiciar las condiciones necesarias para la intervención de un equipo multidisciplinario experto en el ramo de Seguridad e Higiene.

ANEXOS



**INSTRUMENTO DIRECTIVOS
(ANEXO I)**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL**

1. DATOS GENERALES

1. Nombre _____
Apellido Paterno Materno Nombre(s)
2. Sexo M () F () 3. Edad: _____ 4. Estado Civil: _____
5. Domicilio: _____
Calle No. Colonia
Delegación /Municipio C.P. Teléfono
6. Lugar de Nacimiento: _____
7. Escolaridad: _____
8. Puesto: _____
9. Departamentos o áreas de Trabajo a su cargo: _____
10. Supervisor o Jefe Inmediato: _____
Nombre
Puesto _____
11. Horario de Trabajo: _____
12. Horario de Comida _____
13. Antigüedad en la Empresa: _____

FORTALEZAS Y DEBILIDADES. DIRECTIVOS

<p>1.- MANEJO PRÁCTICO DE LOS PROBLEMAS</p>	<p>2.-METAS DE LA EMPRESA</p>
<p>a)¿Utiliza alguna metodología para resolver problemas en su empresa? SI _____ NO _____</p> <p>b)¿Los empleados analizan con detalle los problemas que se les presentan? SI _____ NO _____</p>	<p>a)¿La empresa cuenta con objetivos y metas? SI _____ NO _____</p> <p>¿Cuáles son? _____</p> <p>b)¿Todo el personal conoce los objetivos y metas? SI _____ NO _____</p>
<p>3.-PLANEACIÓN BÁSICA</p>	<p>4.-COMUNICACIÓN ACERTADA DE LAS IDEAS</p>
<p>a)¿Tiene usted por escrito un plan de crecimiento para la empresa? SI _____ NO _____</p> <p>b)¿Evalúa y actualiza sus planes? SI _____ NO _____</p> <p>c)¿Ha dejado de existir la improvisación en la compañía? SI _____ NO _____</p> <p>d)Cuenta con manuales de:</p> <p>Organización SI _____ NO _____</p> <p>Procedimientos SI _____ NO _____</p> <p>Descripción de puestos SI _____ NO _____</p> <p>Bienvenida SI _____ NO _____</p> <p>Reglamento interno SI _____ NO _____</p>	<p>a)¿Cree que existe una buena comunicación en su compañía? SI _____ NO _____</p> <p>¿Por qué? _____</p> <p>b)¿Existe buena comunicación entre usted y sus empleados? SI _____ NO _____</p> <p>c)¿Usted informa correctamente de las medidas, modificaciones de normas y rutinas o cambios de políticas en su empresa? SI _____ NO _____</p>

<p>5.- LIDERAZGO EFECTIVO</p> <p>a)¿La manera como usted conduce a sus empleados les permite tener participación en la toma de decisiones. SI _____ NO _____</p> <p>b)¿Existe de su parte una comunicación abierta hacia sus empleados?. SI _____ NO _____</p> <p>c)Fomenta en sus empleados la motivación y reconocimiento a su trabajo? SI _____ NO _____</p>	<p>d)¿Sanciona de una manera justa y equitativa a los empleados que incurren en fallas? SI _____ NO _____</p> <p>¿De que manera? _____</p> <p>e)¿Se trata de convencer a los que no están de acuerdo con algún punto? SI _____ NO _____</p> <p>f)¿El jefe predica con el ejemplo a los demás? SI _____ NO _____</p>
<p>6.-RELACIONES HUMANAS</p> <p>a)¿El personal sabe comunicar sus sentimientos a sus compañeros? SI _____ NO _____</p> <p>b)El personal trabaja sin resentimientos? SI _____ NO _____</p>	<p>c)¿Toma en cuenta la opinión de sus empleados para cambios o aportaciones a la empresa? SI _____ NO _____</p>
<p>7.-AUTOESTIMA DEL PERSONAL</p> <p>a)¿Saben las personas de lo que son capaces? SI _____ NO _____</p> <p>b)¿El personal puede asimilar fácilmente los cambios? SI _____ NO _____</p> <p>C)¿Hay madurez emocional para que el personal apoye a otros para conseguir sus metas SI _____ NO _____</p>	<p>8.-INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO</p> <p>a)¿Se mantiene un "espíritu de equipo " en la organización? SI _____ NO _____</p> <p>b)¿Hay ausencia de conflictos y desconfianza entre compañeros? SI _____ NO _____</p> <p>c)¿Existe alguna comisión mixta de seguridad e higiene?</p>

<p>9.-JUNTAS DE TRABAJO</p> <p>a)¿Se aprovecha bien el tiempo en las juntas? SI _____ NO _____</p> <p>b)¿Siempre se logran consensos y acuerdos sin pleitos? SI _____ NO _____</p> <p>c)¿Los acuerdos que se logran contribuyen al crecimiento de la empresa? SI _____ NO _____</p>	<p>10.-HABILIDADES ADMINISTRATIVAS</p> <p>a)¿Los procedimientos administrativos que siguen sus empleados le permiten cumplir con el trabajo? SI _____ NO _____</p> <p>b)¿Existe apoyo de la dirección y mandos medios para agilizar las tareas? SI _____ NO _____</p> <p>c)¿El estilo de dirigir permite los cambios? SI _____ NO _____</p> <p>d)¿Se analizan los errores para evaluar posibles cambios? SI _____ NO _____</p> <p>e)¿Se prueban nuevos sistemas de trabajo para buscar trabajar mejor? SI _____ NO _____</p>
<p>11.-HERRAMIENTAS DE CALIDAD (ESTADÍSTICA)</p> <p>a)¿Lleva una relación de tiempos muertos? SI _____ NO _____</p> <p>b)¿Lleva una relación de pérdidas por "Mala calidad" SI _____ NO _____</p> <p>c)¿Conoce el monto de desperdicios injustificados? SI _____ NO _____</p> <p>d)¿Sabe cuántos y cuáles equipos y productos son obsoletos? SI _____ NO _____</p> <p>e)¿Tiene una evaluación de las pérdidas por ausencias y retardos? SI _____ NO _____</p>	<p>f)¿Lleva una relación de gastos por quejas de sus clientes? SI _____ NO _____</p> <p>g)¿Se mide el incremento de la productividad? SI _____ NO _____</p> <p>h)¿Se toman en cuenta las medidas que permiten incrementar la productividad? SI _____ NO _____</p> <p>i)¿Se utilizan indicadores para medir los procesos de compra, almacenaje, transporte, mantenimiento, etc? SI _____ NO _____</p>

<p>12.-CAPACITACIÓN INTERNA</p> <p>a)¿Existen instructores profesionales internos en su compañía? SI _____ NO _____</p> <p>b)¿Se realiza algún tipo de diagnóstico para detectar necesidades de capacitación? SI _____ NO _____</p>	<p>13.-ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS</p> <p>a)¿Se administran proyectos en forma "efectiva"? SI _____ NO _____</p> <p>b)¿Se emplea una metodología en la administración de proyectos? SI _____ NO _____</p>
<p>14.-FILOSOFÍA DE LA EMPRESA</p> <p>a)¿Existe una misión escrita de la empresa? SI _____ NO _____</p> <p>¿Cuál es? _____</p> <p>b)¿Se tienen identificados los valores de la organización? SI _____ NO _____</p> <p>¿Cuáles son? _____</p> <p>c)¿Existe respeto para el personal? SI _____ NO _____</p>	<p>15.-CALIDAD EN EL TRABAJO</p> <p>a)¿El personal está convencido que debe mejorar sus tareas? SI _____ NO _____</p> <p>b)¿Existe disciplina, orden, limpieza, seguridad e higiene? SI _____ NO _____</p> <p>c)¿Se rechazan los productos que llegan a tener defectos mínimos? SI _____ NO _____</p> <p>d)¿Se evitan situaciones donde se aprovechen del cliente? SI _____ NO _____</p> <p>e)¿Se evalúa el desempeño de los empleados? SI _____ NO _____</p>
<p>16.-SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE</p> <p>a)¿Se evita siempre el "mal trato al cliente"? SI _____ NO _____</p> <p>b)¿Los servicios, los formularios, las instrucciones, las políticas, etc., están diseñadas para facilitar la atención? SI _____ NO _____</p> <p>c)¿Sus empleados saben escuchar con atención al cliente? SI _____ NO _____</p> <p>d)¿Existe seguimiento al cliente después de haberle dado servicio? SI _____ NO _____</p>	<p>17.-ACERCAMIENTO AL BENCHMARKING</p> <p>a)¿Se compara de forma de manera sistemática el rendimiento, mejora, desempeño, etc., con otras tiendas que se dediquen al mismo giro? SI _____ NO _____</p>

18.-DESARROLLO DE ACTITUDES POSITIVAS	19.-RECLUTAMIENTO Y SELECCION
<p>a)¿Existe reconocimiento a las actuaciones positivas de sus colaboradores?</p> <p>SI _____ NO _____</p> <p>b)¿Se mantiene una revisión constante de tareas y funciones de los empleados para mantenerlas interesantes?</p> <p>SI _____ NO _____</p> <p>c)¿Se realiza evaluación del desempeño?</p> <p>SI _____ NO _____ (Pase al siguiente rubro)</p> <p>d)¿Quién la realiza?</p> <p>_____</p> <p>e)¿Cómo la realiza?</p> <p>_____</p> <p>f)¿Cada cuando se realiza?</p> <p>_____</p>	<p>a)¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>b)¿Cuáles son los requisitos para ingresar a la empresa?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>c)¿Aplican algún examen o entrevista?</p> <p>SI _____ NO _____</p> <p>¿Cuáles?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
20.-CREACION DE COMISIONES	21.-ACTIVIDADES Y ESTIMULOS
<p>a)¿Existe una comisión de capacitación?</p> <p>SI _____ NO _____</p> <p>b)¿Existe una comisión de seguridad e higiene?</p> <p>SI _____ NO _____</p> <p>c)¿Cuentan con una comisión de sueldos y salarios?</p> <p>SI _____ NO _____</p>	<p>a)¿Realizan reuniones para los empleados?</p> <p>SI _____ NO _____</p> <p>b)¿Con que motivo y con que periodicidad?</p> <p>_____</p> <p>c)¿Qué tipo de prestaciones otorgan?</p> <p>_____</p> <p>d)¿Se brinda reparto de utilidades?</p> <p>SI _____ NO _____</p> <p>e)¿otorgan algún tipo de estímulo?</p> <p>SI _____ NO _____</p> <p>f)¿Cómo son otorgados y a quien?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

<p>14. ¿De los siguientes aspectos de la empresa, cuáles conoce?</p> <p>Objetivo de la empresa () SI () NO Misión () SI () NO Visión () SI () NO Valores () SI () NO Políticas () SI () NO</p>	<p>15. ¿Conoce el reglamento interno de trabajo?</p> <p>() SI Qué opina? _____ _____ () NO ¿ Por qué? _____ _____</p>
<p>16. ¿Conoce el organigrama de la empresa?</p> <p>() SI () NO</p>	<p>17. ¿De quien recibe instrucciones?</p> <p>() Solo de su jefe inmediato () Del jefe inmediato y otra persona de quién? _____ () Otro ¿Quién? _____</p>
<p>18. ¿Quien toma las decisiones de nuevas estrategias y/ o cambios en su área de trabajo?</p> <p>() Su jefe inmediato o supervisor () El jefe inmediato y colaboradores () Los directivos () Los trabajadores () Otro cual? _____</p>	<p>19. ¿Qué opinión tiene de los directivos de la empresa?</p> <p>_____ _____ _____</p>
<p>20. ¿Qué valores se fomentan en la empresa?</p> <p>Responsabilidad () Honradez () Compromiso () Calidad () Servicio () Compañerismo () Ninguno () Otro _____</p>	<p>21. ¿Conoce la existencia de manuales de organización, de procedimientos y descripción de puestos?</p> <p>() SI () NO ¿De cuáles? _____ _____ _____</p>

3.- SITUACIÓN LABORAL

<p>22. ¿Cuántos trabajos ha tenido y que puestos ha desempeñado?</p> <p>No. Trabajos _____</p> <p>Especificar últimos 3 puestos:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>23. ¿Motivo por el cuál ha salido de sus empleos anteriores?</p> <p>() 1. Tenía otra opción</p> <p>() 2. Término de contrato</p> <p>() 3. No le gustaba</p> <p>() 4. Lo despidieron</p> <p>() 5. Cierre de la empresa</p> <p>() 6. Por superación</p> <p>Otro _____</p>
<p>24. ¿Cómo se enteró de la vacante del puesto?</p> <p>() Por recomendación</p> <p>() Por anuncio en el periódico</p> <p>() Por anuncio fuera de la empresa</p> <p>() Otro _____</p>	<p>25. ¿Considera que su puesto le fue asignado según sus aptitudes?</p> <p>() SI () NO</p> <p>¿Por qué?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>26. ¿Qué exámenes y pruebas le aplicaron para ingresar a la empresa?</p> <p>() Entrevista</p> <p>() Pruebas psicométricas</p> <p>() Examen médico</p> <p>() Sólo una plática informal</p> <p>() Otro _____</p>	<p>27. ¿Quién realizó estas pruebas y exámenes?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>28. ¿Tiene algún familiar que labora dentro de la empresa?</p> <p>() Si</p> <p>() No</p> <p>Quién? - _____</p>	<p>29. ¿Le parece sencillo ingresar a laborar en esta empresa?</p> <p>() SI () NO</p> <p>¿Por qué?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

4.- RELACIONES INTERPERSONALES

<p>30. ¿Cómo es la relación con sus compañeros?</p> <p>() en su área () otras áreas</p> <p>a) Amistosa b) Respetuosa c) Indiferente d) Desagradable e) Conflictiva</p> <p>¿Por qué?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>31. ¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?</p> <p>() amistosa () respetuosa () indiferente () desagradable () conflictiva</p>
<p>32. ¿Cómo prefiere trabajar?</p> <p>() solo () en pareja () en equipo () le es indiferente</p> <p>¿Por qué?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>33. ¿Quiénes son las personas con las que más le gusta trabajar?</p> <p>Nombre Area o departamento</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>¿Por qué?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>34. ¿Cómo es su percepción general del ambiente de trabajo en la empresa?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>35. ¿Qué sugiere para mejorar las relaciones interpersonales, entre compañeros de la empresa?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>36. ¿Quiénes son las personas con las que no le gustaría trabajar?</p> <p>Nombre _____ Area o departamento _____</p>	<p>37. ¿Cuándo surge algún contratiempo en su área de trabajo quien es la persona que generalmente toma la iniciativa para tratar de resolverlo?</p>
<p>¿Por qué?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>¿Cómo es la relación de ud. y sus compañeros con estas personas?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

5.- COMUNICACIÓN

<p>38. Las indicaciones de su jefe inmediato le parecen?</p> <p>() Claras () Confusas () Incongruentes con el trabajo Otro _____</p>	<p>39. ¿Se le comunican los cambios o instrucciones de trabajo de manera oportuna?</p> <p>() SI () NO ¿Por qué? _____</p>
<p>40. ¿Mantiene comunicación directa con su jefe inmediato y compañeros de trabajo?</p> <p>() SI () NO</p> <p>¿Por qué? _____</p>	<p>41. ¿Cómo describiría la comunicación en su área de trabajo?</p> <p>Excelente () Buena () Regular () Mala ()</p>

<p>42. ¿Se pueden expresar con libertad las ideas, sugerencias y opiniones hacia la dirección, en su área, o en toda la empresa?</p> <p>() SI ¿Son tomadas en cuenta? _____</p> <p>() NO ¿Por qué?</p>	<p>43. ¿Últimamente se han suscitado problemas en, su área de trabajo, otras áreas o en la empresa?</p> <p>() SI () NO</p> <p>¿En que área? ¿Cuáles?</p> <p>_____</p>
--	---

6.- CAPACITACIÓN

<p>44. ¿Al ingresar se le brindó inducción a la empresa?</p> <p>() SI () NO</p> <p>¿Al puesto?</p> <p>() SI () NO</p>	<p>45. ¿Ha recibido algún curso de capacitación en la empresa?</p> <p>() SI () NO pase a la pregunta 47</p> <p>¿Cuál?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>46. ¿Se considera su opinión para asignar los cursos de capacitación?</p> <p>() SI () NO</p>	<p>47. ¿Existe una comisión mixta de capacitación?</p> <p>() SI () NO () No Sabe</p>
<p>48. ¿Qué cursos de capacitación propone para mejorar su trabajo?</p> <p>_____</p> <p>¿Y para el desarrollo personal?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>49. ¿Tiene conocimientos para desempeñarse en otras áreas de la empresa?</p> <p>() SI ¿Cómo los adquirió? _____</p> <p>_____</p> <p>() NO Pase a la pregunta 51</p>

<p>50. ¿En que áreas y puestos tiene esos conocimientos?</p> <p>Area Puesto</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>51. ¿Qué actividades de su trabajo se le dificultan?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <p>¿Por qué?</p> <hr/> <hr/>
<p>52. ¿Qué cree que le hace falta para desempeñar mejor su trabajo?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>53. ¿Estaría dispuesto a participar en algún curso de capacitación?</p> <p>() SI () NO</p> <p>¿Por qué?</p> <hr/> <hr/>

7.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

<p>54. ¿En la empresa se evalúa el desempeño laboral?</p> <p>() SI () NO Pase a la pregunta 57</p> <p>¿Quién lo evalúa? _____</p>	<p>55. ¿ Con qué frecuencia se evalúa su desempeño laboral?</p> <p>() Cada mes</p> <p>() Cada seis meses</p> <p>() Cada año</p> <p>() Otro</p>
<p>56. ¿De que manera se evalúa su desempeño laboral?</p> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>57. ¿Le han informado como ha sido su desempeño laboral?</p> <p>() SI () NO</p>

8.- SEGURIDAD E HIGIENE

<p>58. ¿Qué tipo de accidentes se presentan con mayor frecuencia en la empresa?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>59. ¿Ha tenido algún problema de salud por el trabajo que realiza?</p> <p>() SI () NO</p> <p>¿Cuál?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--	--

La empresa cuenta con:	SI	NO
60. Servicio médico interno		
61. Botiquín de primeros auxilios		
	<p>¿Cuál es su opinión?</p> <p>_____</p>	
62. Señalamientos en caso de incendio o temblor		
63. Equipo de seguridad (extinguidor toma de agua, etc)		

<p>64. ¿El trabajo que realiza requiere de algún equipo especial de seguridad?</p> <p>() SI () NO</p> <p>¿Cuál?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>65. ¿La empresa le proporciona el equipo?</p> <p>() SI Lo utiliza? _____</p> <p>() NO Porque? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
---	--

<p>66. ¿Tiene conocimiento de que exista una comisión mixta de seguridad e higiene?</p> <p>() SI () NO</p>	<p>67. ¿Qué medidas de seguridad lleva a cabo la empresa?</p> <p>() Simulacros</p> <p>() Prevención de accidentes</p> <p>() Uso de extinguidores</p> <p>() Otro _____</p>
---	---

68. ¿Está usted capacitado para actuar en caso de incendio, temblores, o accidentes que se presenten en la empresa?

() SI

() NO

69. ¿Qué le sugeriría usted a la empresa para mejorar sus condiciones de seguridad?

9.- MOTIVACIÓN

	Siempre	A veces	Nunca
70. Su trabajo le parece fascinante			
71. Su trabajo le parece rutinario			
72. Su trabajo le parece creativo			
73. Su trabajo le parece útil			
74. Su trabajo le parece cansado			
75. Su trabajo le parece Frustrante			
76. ¿La empresa promueve ascensos? () SI () NO ¿Cómo se determinan? () Conocimientos () Habilidades () Favoritismo () Otros ¿Cuáles?			
77. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo? Las tareas que desempeña () El ambiente de trabajo () Las prestaciones () Las oportunidades de desarrollo personal () Otro _____			
78. ¿Cuáles han sido las causas por las que se ha sentido incomodo en su trabajo? () Falta de conocimiento () La tarea que le toca hacer () Los jefes () Los compañeros de trabajo () El puesto que ocupa () El horario () El sueldo () El lugar lejano			
79. ¿En que aspectos considera que la empresa debe poner más atención? () Personal () Cliente () Prestaciones () Capacitacion () Organización () Instalaciones () Todo () Otro			

<p>80. ¿Recibe algún tipo de estímulos o recompensas por su desempeño laboral?</p> <p>Si () No ()</p> <p>¿De qué tipo?</p> <p>_____</p>	<p>81. ¿Cómo considera su salario?</p> <p>() Justo () Injusto</p>
<p>82. ¿Qué prestaciones le brinda la empresa?</p> <p>() Afiliación al IMSS () Premio puntualidad () Vacaciones () Seguro de vida () Vales de despensa () Utilidades () Infonavit () Caja de ahorro () Otro _____</p>	<p>83. ¿Bajo que criterios se otorgan?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>84. ¿Qué opina de las prestaciones de su empresa?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>¿Qué propone?</p> <p>_____</p>	

10- INSTALACIONES Y EQUIPO DE TRABAJO

85. ¿Cómo valora los siguientes aspectos de su área de trabajo?

	Bueno	Regular	Malo
Ventilación			
Iluminación			
Equipo de Trabajo			
Limpieza			
Espacios			
Temperatura			
Distribución de mobiliario			
Condiciones de mantenimiento de equipo y mobiliario ¿Por qué?			

	SI	NO	Aveces
86. ¿Se cuenta con el equipo necesario, de acuerdo al trabajo que usted realiza?			
87. ¿Cuándo solicita algún equipo y/o material está a su disposición?			

88. ¿Qué equipo o materiales de trabajo le solicitaría a la empresa, para desarrollar mejor su trabajo?

11.- CUADRO FAMILIAR

Personas que viven en el mismo domicilio

NOMBRE	EDAD	PARENTESCO	OCUPACIÓN	ESCOLARIDAD	ESTADO CIVIL
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					

12.- SITUACION FAMILIAR

<p>89. ¿De que manera se da la convivencia con sus familiares?</p> <p>() Pláticas () Actividades del hogar () Paseos () Fiestas o reuniones () No convive () Otro</p>	<p>90. ¿Cómo considera la comunicación en su familia?</p> <p>() Excelente () Buena () Regular () Mala</p> <p>¿Por qué? _____</p>
<p>91. ¿Cuáles son los principales valores que se fomentan en su familia?</p> <p>() Honestidad () Responsabilidad () Honradez () Decisión () Servicio () Solidaridad</p>	<p>92. ¿Cuáles considera que sean los principales problemas por los que atraviesa su familia?</p> <p>() Económicos () Conyugales () Vivienda () Trabajo () Salud () Comunicación () Otro -</p>
<p>93. ¿Su situación familiar alguna vez ha influido en su desempeño laboral?</p> <p>() Si () No</p> <p>Especifique _____ _____ _____</p>	<p>94. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted ?</p> <p>Número de personas: _____</p> <p>¿Quiénes? _____ _____ _____</p>
<p>95. ¿Cuántas personas aportan al gasto familiar?</p> <p>_____</p>	<p>96. ¿Cuál es el ingreso mensual aproximado de su familia? _____</p>



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL



**GUIA DE OBSERVACION
(ANEXO III)**

Depósito de Abarrotes "La Azteca" S.A. de C.V.

CONDICIONES GENERALES

Distribución de las áreas

Distribución del personal por área

Condiciones de las oficinas

Condiciones de los Baños

Almacenes (distribución de mercancía)

Pizarrones o carteles informativos

Equipo de trabajo

Servicio Médico

Comedor

CONDICIONES DE SEGURIDAD

Equipo de seguridad

Ruta de evacuación

Señalamiento en caso de accidentes

Extintidores

PERCEPCION GENERAL

Condiciones de mobiliario

Condiciones de limpieza

Condiciones de iluminación

Condiciones de ventilación y temperatura

Condiciones de mantenimiento

Actitud del personal

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

AUDIRAC CAMARENA, Carlos, **ABC del desarrollo organizacional.**

Ed. Trillas, 1ª. ed, México, 1994, Pp. 110.

BERTALANFFY, Ludwing Von, **Teoría general de los sistemas.**

Ed. Fondo de Cultura Económica. México.1995. Pp.311.

CASTAÑO ASMITIA, Darvelio A. **Crisis y desarrollo de las organizaciones**

Ed. UNAM, Facultad de Psicología, México; 1984. Pp. 70.

CAVAZOS, B. **Nueva Ley Federal del Trabajo, tematizada y sistematizada.**

Ed. Trillas, México. 1999.

FARIA MELLO, **Desarrollo organizacional enfoque integral,**

Ed. Limusa, México, 1990.

FREMONT, Kast E. y ROSENZWEIG, James. **Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas.**

Ed. Mc Gras Hill, 2ª ed. México. 1986. Pp.

GRABINSKY, Salo. **La empresa familiar.**

Ed. Del verbo emprender, 4ª ed. México. 1994.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. **Metodología de la investigación.**

Ed. Mc Graw Hill, México, 1991, Pp. 501

JENNINGS PARTIN, J, **Perspectivas del desarrollo organizacional.**

Ed. fondo educativo interamericano, EE.UU., 1977, Pp. 322.

MARTINEZ LEAL, ARTURO, **Desarrollo organizacional antología.**

Ed. ISSSTE, México, 1993, Pp. 80.

MERCADO H, Salvador, **Administración aplicada: teoría y práctica**

Ed. Limusa, 1ª ed., México. 1989, Pp. 543.

POKRAS, Sandy, **Cómo resolver problemas y tomar decisiones sistemáticamente.**

Ed. Iberoamérica, México, 1992, Pp. 103.

RODRIGUEZ MANSILLA, Dario, **Diagnóstico organizacional.**

Ed. Alfaomega, 3ª. ed, México, 1999, Pp. 218.

SCARON DE QUINTERO, Ma. Teresa y GENISANS DE GUIDOBONO, Nelida,

El diagnóstico social. Ed. Hmanitas, 4ª. ed, Argentina, 1985, Pp. 88.

TAMAYO TAMAYO, Mario, **El proceso de la investigación científica.**

Ed. Limusa, 4ª ed. México, 2001. Pp. 440

FUENTES HEMEROGRAFICAS

Reflexiones sobre la empresa familiar

HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio.

Administrare hoy.

1994. N° 6, Pp. 11 – 13.

Misión de la autoridad y liderazgo

HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio.

Administrare hoy.

1994. N° 1, Pp. 19 – 22.

Ambiente laboral.

ALFEREZ H, Ma. Guadalupe y VAZQUEZ M, Gabriel,
Paquete de recursos humanos,
1992, Modulo V, fasciculo 4, Pp. 21.

Diagnóstico organizacional para programas sociales

PICADO GATGENS, Xinia,
Revista costarricense de trabajo social,
1996, No. 6
pág. 20-28.

Modelo de Trabajo Social en Empresas

Coordinación de Vinculación y Servicios Externos
ENTS – UNAM
México, 1998.
Pp. 28

PAGINAS DE INTERNET

Antonio Egea, **Trabajo Social y/o Entorno laboral.** 01/04/02.

<http://www.rrhmagazine.com/articulo/rrhh7.asp>

Tomás Guillén, **La motivación, el rendimiento y la estrategia integradora.** 09/08/02.

<http://www.rrhmagazine.com/articulo/rrhh7.asp>

Adriana De Souza, **Cambio Organizacional.** 13/02/02

<http://www.rrhh.net/arti0709.htm>.

<http://www.siem.gob.mx>

Rocío Julio Q., **Desarrollo organizacional**.

<http://www.pa-partners.com/articulos.htm>

Adriana De Souza, **Cultura organizacional**.1996.

<http://www.pa-partners.com/articulos.htm>

Serquei Alejandro Martin, **Planeación estratégica**.

<http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.s.html>

Luis Alberto Camacho Vega. **La calidad ligada al factor humano**. 2000.

<http://www.qualidade.org/public/articles/luisal.htm>