

01521  
1

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

Por la Dirección General de Bibliotecas y  
AM a difundir en formato electrónico e impreso el  
contenido de mi trabajo recepcional:

OMBRE: Paula Verónica  
Abuadil Estudillo

FECHA: 19-FCP-2003

CI: Leticia Aguirre R. P. A.

**“ DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EN  
COMERCIAL FRADE, S.A. DE C.V.”**

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

**PAULA VERONICA / ABUADILI ESTUDILLO  
MONICA GARCIA MAGANA  
NARCEDALIA SANCHEZ HERNANDEZ**

**DIRECTOR: LIC. GUADALUPE ANAYA LOERA**

**MEXICO, D.F.**

**2003**

9



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**A mi Mamá:**

Por el apoyo y amor incondicional que siempre me has brindado y por enseñarme el camino para lograr todas mis metas pero principalmente por haberme dado la vida.

**A mis Hermanos Aida y Horacio:**

Por la confianza, el apoyo y el amor que siempre me han brindado y porque sus palabras y hechos fueron un aliciente para lograr la culminación de este trabajo.

**A mi Esposo Carlos:**

Por su comprensión, tolerancia y amor, que me han ayudado a crecer como persona e impulsado a lograr esta meta la cual es muy importante para los dos.

**PAULA**

**A Dios:**

Porque junto a ti he encontrado un nuevo significado a mi existencia, en la cual siempre me acompañas brindándome fortaleza y esperanza; aliviándome en los momentos más dolorosos, quitando la soledad y, llenando constantemente mi espíritu de alegría y amor; a través de la fraternidad Buena Voluntad y mi familia.

**A los "Clavijeros" en especial:**

A Manuel, Juanita y Estelita que cada día me permiten aprender y compartir la alegría de vivir y que me transmiten fé y confianza para iniciar y continuar con los anhelos más profundos de mi vida.

**A mis padres:**

Porque me han impulsado a desarrollarme y a crecer a pesar de todos los obstáculos, me han dado libertad, confianza y apoyo para seguir escalando los peldaños de la vida, creyendo en mis ideales profesionales y sueños.

**MÓNICA**

**Papá, Mamá:**

Su ejemplo siempre lo llevo presente, por eso esta meta de mi vida también es suya.

Gracias por todo lo que han hecho y aun siguen haciendo por mi, los amo y que Dios los bendiga.

**Vero y David:**

Hermanos, gracias por su apoyo, pues siempre han estado a mi lado en los momentos felices y difíciles de mi vida, y el día de hoy quiero compartir con ustedes este logro.

Siempre estan en mi corazón.

**Francisco:**

Gracias por tu apoyo, comprensión y amor que me das día a día. Eres genial como amigo, y como esposo no hay palabra que te describa.

Gracias por ser parte de mi vida y por ayudarme a cumplir esta meta.

Te amo.

**Gracias Señor por todo lo que me das.**

**NARCEDALIA**



**I N D I C E**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	02
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	04
<b>CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE COMERCIAL FRADE S.A. DE C.V.</b>	
1.1 Historia de la compañía	06
1.2 Organigrama	09
1.3 Objetivo, misión, filosofía y valores	10
1.4 Personal de Comercial Frade	12
1.5 Actividad económica	13
<b>CAPITULO 2 MARCO CONTEXTUAL</b>	
2.1 Clima organizacional	16
2.2 Cultura organizacional	18
2.3 Beneficios de un diagnóstico organizacional	20
<b>CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA</b>	
3.1 Descripción metodológica	23
<b>CAPÍTULO 4 RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
4.1 Análisis e interpretación de resultados	27
<b>CAPITULO 5 PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN DEL TRABAJADOR SOCIAL</b>	
5.1 Programa de inducción	42
5.2 Empowerment	44
5.3 La comunicación como función estratégica	47
5.4 Manual de políticas	49
5.5 Prestaciones	51
5.6 Valuación de sueldos y salarios	53
<b>CONCLUSIONES</b>	56
<b>OBSERVACIONES</b>	61
<b>ANEXOS</b>	63
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	64

## INTRODUCCION

Como Nación, nos encontramos inmersos en un contexto económico en franco proceso de apertura y desarrollo, que plantea como un imperativo el que las organizaciones dispongan de equipo humano comprometido y convencido de que el crecimiento de su organización será reflejo de cada uno de ellos.

Siendo el factor humano un recurso de suma importancia en el desarrollo del área empresarial es importante la participación de profesionales capacitados para implementar estrategias que ayuden al mejor funcionamiento del recurso humano y así alcanzar la calidad en el producto y la entera satisfacción del cliente.

Como profesionales de Trabajo Social, es de nuestro interés plantear propuestas de intervención para la mejora del clima laboral en las empresas, partiendo de un diagnóstico organizacional.

Comercial Frade es una empresa 100% mexicana que se dedica a la producción de artículos para el cuidado y embellecimiento del cabello, tales como: tintes, acondicionadores, cremas, shampoo, mousse, fijador para el cabello y tratamientos capilares; siendo su mercado potencial las estéticas y centros de belleza de uso profesional.

Al inicio del presente trabajo se encontraran los antecedentes, filosofía, misión, valores, estructura organizacional y actividad económica de Comercial Frade con el objeto de dar a conocer la estructura interna de la empresa.

En el capítulo II se presenta el marco contextual y referencial que dan origen y soporte al presente trabajo.

Dentro del capítulo III se describe la metodología utilizada en el desarrollo de la intervención, tomando en cuenta no una muestra poblacional, sino el total del universo ya que el diagnóstico es aplicado solo dentro de la planta, la cual se encuentra dividida en área de producción, acondicionamiento y embarques; el universo de trabajo se eligió en función de las entrevistas realizadas previamente con los directivos de la empresa.

En el capítulo IV se presenta el análisis e interpretación de los resultados a través de la aplicación del instrumento, los rubros analizados fueron: datos generales, situación familiar, estructura organizacional, relaciones interpersonales, comunicación, motivación, instalaciones, equipo de trabajo y seguridad e higiene.

Sin duda, una de las partes más importantes en la presentación de este diagnóstico son las propuestas.

**TESIS  
CON  
FALLA DE  
ORIGEN**



El capítulo V contiene las propuestas enfocadas a la posible solución de la problemática detectada dentro del área operativa de Comercial Frade, con las cuales se pretende aportar un esquema de trabajo diferente que permita motivar al personal y reducir los problemas de rotación de personal, ausentismo, comunicación, liderazgo y motivación.

Finalmente se presentan las conclusiones, observaciones y anexos del trabajo.

Con el presente trabajo se busca fomentar el desarrollo y productividad de una empresa cuyo capital es 100% mexicano y que día tras día se esfuerza por mantener un lugar en el mercado de tratamiento capilares.

El equipo de Trabajo Social después de haber trabajado durante varios meses en este proyecto, tiene la certeza de que el potencial humano es el verdadero canal de éxito y desarrollo en cualquier organización, por lo tanto el fomentar acciones encaminadas al mejoramiento de las condiciones en la dirección de personal es un reto que como profesionales del área social nos compete y estimula para hacer de estas intervenciones, una estrategia de aporte y crecimiento empresarial.

## JUSTIFICACIÓN

Dentro del marco económico del país, un ente importante y participativo es el área empresarial, misma que ha sido lastimada por los movimientos económicos realizados internacionalmente (globalización), que han afectado básicamente a las pequeñas y medianas empresas mexicanas, ya que éstas han tenido que competir con empresas del mismo giro de origen trasnacional.

Estas circunstancias han sido de suma relevancia, ya que en México la Industria Empresarial, en su mayoría, esta integrada por micros, pequeñas y medianas empresas, las cuales, en su intento por sobrevivir a dicha competencia han tenido que fusionarse con alguna otra, venderse a capital extranjero o declararse en quiebra.

Para hacer frente a la competencia, las empresas también deben poner mucha atención a los factores y problemática interna, como son la organización, la administración de recursos (humanos y materiales), la producción, el control de calidad, las relaciones interpersonales, las mermas, entre otras, ya que estos son factores primordiales para la competitividad de las mismas.

De esta manera, la empresa se ve afectada por causas externas (globalización) e internas muy particulares, sobre los que tiene una alternativa de acción directa, especialmente en la atención y mejoramiento de las condiciones en que la empresa mantiene su recurso más importante que es el factor humano, ya que existe una reciprocidad entre éste y la organización, es decir, el crecimiento de uno de estos elementos impulsa al otro y mutuamente se desarrollan o se limitan.

Tomando en cuenta que un factor de suma importancia en el desarrollo de la organización es el elemento humano, es necesaria la intervención del Trabajador Social como un profesional con visión humanista que apoye el desarrollo, el recurso humano y el fortalecimiento de la empresa, haciendo uso de todos sus conocimientos teóricos y prácticos.

Por lo tanto, el propósito del presente trabajo es conocer mediante una intervención profesional los aspectos sociales y administrativos de la empresa "Comercial Frade, S.A de C.V." a través de la realización de un diagnóstico organizacional, el cual permitirá analizar, interpretar y proponer alternativas de cambio en las áreas débiles de la organización coadyuvando al crecimiento, fortalecimiento y estabilidad de una compañía 100% capital mexicano que se ha preocupado por su mejora continua y su permanencia en el mercado.

# CAPÍTULO I

## **Antecedentes**

**Comercial Frade S.A. de C.V**

## 1.1 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Comercial Frade S.A. de C.V. conocida por su nombre comercial Nutrapél es una empresa mexicana que surgió en 1984 con el giro de elaboración y comercialización de productos para el embellecimiento del cabello.

A medida que la empresa fue creciendo y la demanda de los productos fue mayor, gracias a su calidad e innovación, las necesidades de espacio fueron aumentando, por lo que a lo largo de su trayectoria han tenido diferentes domicilios.

En un primer momento estuvo ubicada en una pequeña cochera, en la cual se elaboraron los primeros productos. Posteriormente, se ubicó en Guizay y Valencia No. 75, en la colonia Industrial Atoto, en Naucalpan hasta diciembre de 1997 y a partir de entonces, la empresa se encuentra ubicada en Vía Dr. Gustavo Baz 247-G, La Loma Tlalnepanitla, Estado de México.

La empresa ha tenido un desarrollo constante. En sus inicios se comercializó sólo un producto y actualmente se ha incrementado a 25 productos en sus diferentes presentaciones.

Shampoo Nutrapél cabello maltratado y reseco	1,000 ml.
Shampoo Nutrapél cabello maltratado y reseco	250 ml.
Shampoo Nutrapél cabello maltratado y reseco	110 ml.
Crema Nutrapél cabello maltratado y reseco	240 gr.
Crema Nutrapél cabello maltratado y reseco	20 gr.
Gotas de Keratyl Nutrapél cabello maltratado y reseco	32 ml.
Shampoo Nutrapél color	1,000 ml.
Shampoo Nutrapél color	250 ml.
Shampoo Nutrapél color	110 ml.
Crema Nutrapél color	240 gr.
Crema Nutrapél color	20 gr.
Gotas de Keratyl Nutrapél color	32 ml.

Peróxido 60 V	1000 ml.
Peróxido 60 V	110 ml.
Peróxido 40 V	1000 ml.
Peróxido 40 V	110 ml.
Peróxido 30 V	3500 ml.
Peróxido 30 V	1000 ml.
Peróxido 30 V	110 ml.
Peróxido 20 V	3500 ml.
Peróxido 20 V	1000 ml.
Peróxido 20 V	110 ml.
Decolorante Tarro	350 gr.
Sobre Decolorante	50 gr.
Tinte gama de 30 tonos	
Espuma estructurante	210 ml.
Gel Insta Freeze	180 ml.
Gel Congelator	240 gr.
Gel Suavence	1 kg.
Gel Suavence	240 gr.
Fijador No Aerosol	1000 ml.
Fijador No Aerosol	240 ml.
Fijador No Aerosol	110 ml.
Spray Fijador	500 ml.
Mousse	300 gr.
Enjuague	3500 ml.
Shampoo Neutro	3500 ml.
Shampoo Herbal	3500 ml.
Quita Esmalte	3500 ml.
Quita Esmalte	1000 ml.
Quita Esmalte	110 ml.
Ondulante	1000 ml.
Neutralizante	1000ml

En cuanto a su distribución, inicialmente sólo se abarcaba el área metropolitana y los Estados circunvecinos. En la actualidad, se le da atención a los principales mayoristas y distribuidores de productos profesionales para el cuidado del cabello de toda la República Mexicana (desde Ensenada, B.C. hasta Cancún, Q.R.). Se ha iniciado en la exportación, siendo el primer país Nicaragua.

Poco a poco, esta organización ha ganado una importante posición en el mercado, llegando a ocupar el primer lugar en ventas, respecto a las empresas fabricantes de productos de belleza para uso profesional de capital nacional.

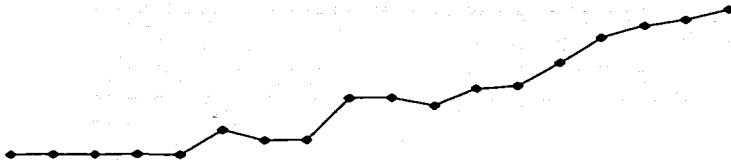
El principal mercado esta enfocado a estilistas, sin embargo, la compañía tiene la visión de lograr la penetración con el consumidor en general.

Una parte fundamental del crecimiento de la empresa es la comercialización de los productos, por lo tanto es de suma importancia la participación en ferias y exposiciones regionales, nacionales e internacionales, que están dirigidas tanto a los profesionales de belleza capilar, como a usuarios finales.<sup>1</sup>

El futuro de la empresa es muy halagador por la gran variedad y calidad de sus productos. Se espera que año con año se mantenga el crecimiento de la empresa, pero esto dependerá en gran medida del compromiso, participación y responsabilidad de todos los que la conforman.

A continuación se presenta un gráfico en el que se expone como ha sido su crecimiento durante los años.

Crecimiento de la empresa  
(numero de personas que ingresaron por año)



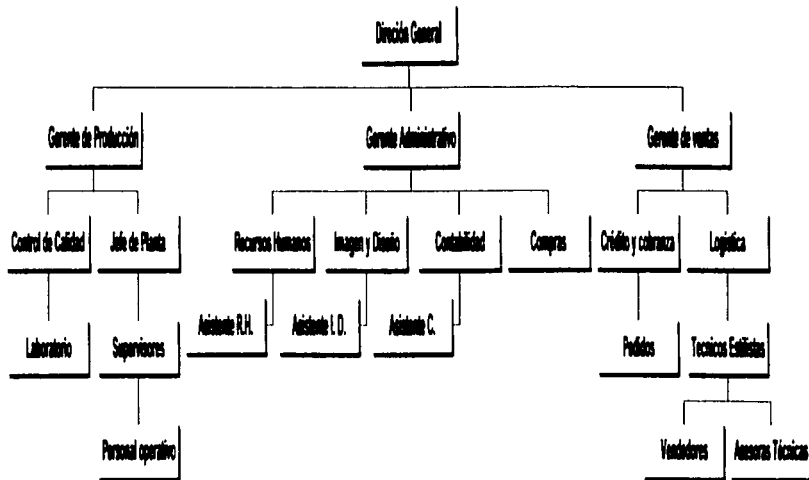
FUENTE: Declaraciones anuales de altas y bajas de Comercial Frade, S.A. de C.V.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>1</sup> Manual de bienvenida de Comercial Frade S.A. de C.V. p.p 2 y 3.

## 1.2 ORGANIGRAMA

Estructura Organizacional de Comercial Frade S.A. de C.V.



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### 1.3 OBJETIVO, MISIÓN, FILOSOFIA Y VALORES

#### Objetivo Empresarial

Ser una empresa líder, reconocida por su servicio, imagen y calidad, a través de la innovación y competitividad de sus productos, logrando con ello ser una empresa rentable y siempre preocupada por el desarrollo de su personal y de la sociedad.

#### Misión

Permanecer a la vanguardia del mercado capilar a través de la fabricación, venta y distribución de productos novedosos y de calidad, que satisfagan plenamente las necesidades y expectativas de los clientes, buscando siempre que este reconocimiento repercuta de manera positiva en el personal que en la empresa labora.

#### Filosofía

Crear un ambiente de trabajo en donde exista integridad, profesionalismo, cooperación y creatividad en todos los que conforman Comercial Frade, S.A. de C.V. Se busca que el profesional realice sus actividades con gusto y que considere a la empresa como la reunión permanente de capital y trabajo, en la que el respeto a la dignidad humana y fortalecimiento de sus valores genera excelencia en productos y servicios, contribuyendo así a la plena realización del bien común.

#### Valores

Los valores que se tienen como empresa son:

- Honradez
- Respeto
- Ética profesional
- Mejora continua
- Espíritu de servicio
- Sencillez
- Satisfacción

**Honradez.** Es importante un manejo claro, eficiente y cuidadoso de los recursos de la empresa y de todos los que la forman.

**Respeto.** El respeto a los demás empieza por uno mismo y la comunicación para ser efectiva, debe dar a cada quien su lugar y reforzar su autoestima.



**Ética profesional. Integridad y responsabilidad personal.** Confiar en el desempeño de nuestro trabajo en forma eficiente y siempre estar dispuesto a dar un poco más para el logro de los objetivos. Prepararnos lo mejor posible para cumplir cabalmente con nuestras obligaciones.

**Mejora continua.** La mejor forma de lograr la excelencia es a través del esfuerzo diario y continuo, para hacer cada vez mejor las cosas.

**Espíritu de servicio.** Estar convencidos de que el cliente es primero, pues satisfacer sus necesidades y obtener su confianza es el pilar en el que se sustenta nuestro crecimiento y el éxito como empresa.

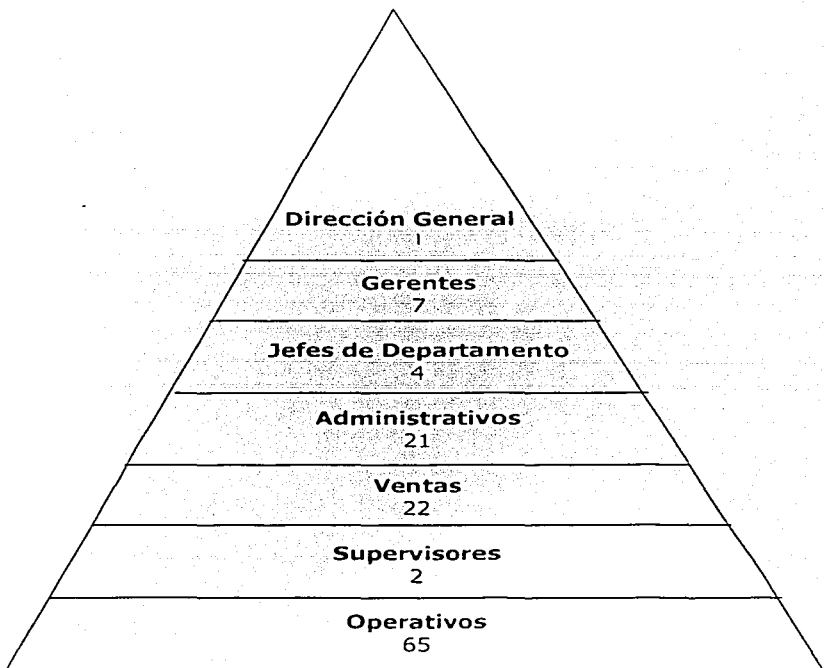
**Sencillez.** Es la fuente de la productividad. Cuando las cosas se hacen complicadas es porque no sabemos como se hacen. La simplificación de procedimientos y actividades debe guiar nuestras decisiones.

**Satisfacción.** La satisfacción del trabajo es una poderosa fuente de motivación. La realización de un buen trabajo de equipo mejorará la posición como compañía ante los competidores.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ibidem, página 5-7.

### 1.4 PERSONAL DE COMERCIAL FRADE



Nota. La plantilla de personal hasta el 2001 es de 122 trabajadores.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 1.5 ACTIVIDAD ECONÓMICA

De acuerdo a la información obtenida por la CANIPEC, las empresas se clasifican de acuerdo a su actividad económica:<sup>3</sup>

**Sector primario:** Agricultura, ganadería, pesca y silvicultura y materias primas.

**Sector secundario:** Industriales o de transformación; su principal actividad es la producción de bienes y servicios mediante la transformación y/o extracción de materias primas por los que se les denominan extractivas o manufactureras.

**Sector terciario:**

a) Comerciales; son intermediarias entre el productor y el consumidor, su función es la compra y venta de productos.

b) Servicios; son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden o no tener fines lucrativos, a su vez se pueden clasificar en: Transporte, Turismo, Instituciones Financieras, Servicios Públicos y Servicios Privados.

Por lo anterior, se puede decir que Comercial Frade S.A. de C.V. pertenece a las industrias manufactureras del sector secundario.

Actualmente es miembro No. 672 de la CANIPEC (Cámara Nacional de Perfumería y Cosmética). Y miembro activo de la CANACO (Cámara Nacional de Comercio).

De acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) se puede ubicar a la empresa de la siguiente manera:

**Industria química:**

La Industria de perfumería y cosmética se agrupa en siete grandes sectores que son:

Cuidado del cabello, tintes, desodorantes, maquillajes y color, perfumes y fragancias, cuidado de la piel y otros; éste último, está compuesto por los siguientes rubros: jabones, gel, cremas y espumas para rasurar; talco; cuidado del sol, productos para bebé y niños, depiladores, quitaesmaltes y varios (otros productos).

La venta total de la industria de perfumería y cosmética en 1999 fue de: 23,842 millones de pesos.

---

<sup>3</sup> Página web: [www.canipec.org.mx](http://www.canipec.org.mx)

Los sectores que tienen una participación dominante en el mercado de acuerdo a los datos estadísticos del INEGI son<sup>4</sup>: cuidado del pelo, maquillaje y color, ambos con el 19.5%.

Distribución de la industria por sectores:

Cuidados del cabello	19.5%
Tintes	10%
Desodorantes	8.6%
Maquillajes y color	19.5%
Perfumes y fragancias	16.4%
Cuidados de la piel	17.6%
Otros	8.4%

De acuerdo a los censos realizados por el INEGI las ventas totales en el sector fabricación de perfumes, cosméticos y similares fueron:

Abril 2000	\$1,108,062.00
Abril 2001	\$1,200,475.00

El mercado principal de Comercial Frade, es la venta a estéticas, pero actualmente presenta un crecimiento hacia otros mercados como distribuidores directos, tiendas comerciales con la finalidad de proyectarse a nivel nacional y lograr participar en mercados internacionales.

---

<sup>4</sup> INEGI resumen anual 2001

## CAPÍTULO 2

### **Marco contextual**

## 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Existe una polémica bastante amplia respecto a la definición que puede ser unida al concepto de clima organizacional. El clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen, puesto que nunca se sabe si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. También hay que subrayar que la mayor parte de los estudios que existen actualmente sobre el clima no son lo suficientemente descriptivos o válidos para ofrecer un trabajo de síntesis definitiva. Los estudios que buscan establecer un vínculo entre el medio externo y el clima organizacional interno son poco numerosos. Los investigadores en este ámbito tampoco se ponen de acuerdo para definir el clima organizacional y todavía no hay consenso en lo que concierne al papel exacto del clima en el rendimiento de la organización.

Sin embargo, el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades, y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

"Al clima humano o psicológico generalmente se le llama clima organizacional, las variables propias de la organización como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de éstas es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima, el individuo actúa como un filtro que utiliza la información que viene: de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de la organización y de sus características personales."<sup>5</sup>

"La medida perceptiva de los atributos organizacionales sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores que postula la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. El aspecto perceptivo incluido en esta definición es de suma importancia. Así, es posible determinar dos aspectos importantes en el estudio del clima. Un primer aspecto concierne al clima organizacional en tanto que hay una serie de características, relativamente estables en el tiempo, que describen a una organización y la distinguen de otras e influyen en el comportamiento de los empleados. Un segundo aspecto llama la atención sobre el hecho de que el clima emerge de los sistemas y de los procedimientos como el estilo de gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de operación."<sup>6</sup>

<sup>5</sup> BRUNET, Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones*. México. Editorial Trillas, 3ª reimpresión, 121 p., septiembre de 1999.

<sup>6</sup> Página web: [www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/Administracion/I/ClimaOrg.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/Administracion/I/ClimaOrg.htm)

Las tres variables importantes implicadas en la definición son: 1) variables del medio (tamaño, estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado); 2) las variables personales (aptitudes, actitudes, y las motivaciones del empleado); y 3) las variables resultantes (la satisfacción y la productividad). Esta definición reagrupa aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

### Ventajas

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

### Limitaciones

- Las grandes organizaciones se componen de muchos climas diferentes.
- Los resultados de los cuestionarios no son 100% objetivos.
- Puede ser obstáculo para el buen desempeño de la empresa.
- Puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

"La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento."<sup>7</sup>

La identificación de la cultura es algo muy importante para cualquier profesional involucrado con el factor humano para que actúe de forma consistente en la organización, trabajando en sentido de promover cambios propiciadores de mejoras. Un estudio sobre la cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, etc. En este sentido aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación coherente con la realidad de la organización.

La definición más aceptada de cultura es la de Hodgetts, autor del libro comportamiento en las organizaciones:

"Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien al punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas."<sup>8</sup>

Es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha sino generan capacidades de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes, acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar la modernidad occidental.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos

<sup>7</sup> Página web: [www.geocities.com/Athens/crete/3108/CulOrg.htm](http://www.geocities.com/Athens/crete/3108/CulOrg.htm)

<sup>8</sup> HODGETTS, R. M. y Altman S. *Comportamiento en las organizaciones*. México. Editorial Mc. Graw Hill, 1993.



básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales acordes con la idiosincracia y la cultura de cada país.

Resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan. Deben estudiarse experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos.

El debate sobre cultura y clima organizacionales radica en las diferencias metodológicas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

La principal distinción en ambos conceptos o definiciones se puede aclarar un poco más de la siguiente forma:

**Clima organizacional.** El clima se refiere a la percepción común o una reacción común de los individuos ante una situación. Por eso, puede haber un clima de satisfacción, resistencia o participación.

**Cultura organizacional.** Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

## 2.3 BENEFICIOS DE UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

### Retroalimentación

Es el aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, basados en actividades y procesos que reflejan la objetividad. Es decir, tener conciencia de esa nueva información, ya que es contundente para el cambio.

### Conciencia de las normas socioculturales

A menudo las personas modifican su actitud, conducta, valores, etc., pero hay que tener conciencia del nuevo cambio, por que sólo así, el individuo ajustará su conducta para alinearla a nuevas normas.

### Incremento en la interacción y la comunicación

Este incremento se va a dar a través de la participación de los individuos y del grupo y sólo así se podrán dar cambios en las actitudes y la conducta. La comunicación nos permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si son socialmente válidas y compartidas.

### Confrontación

Es sacar a la superficie las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. Además de ser un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales.

### Educación

Se refiere a las actividades diseñadas para mejorar:

- El conocimiento y los conceptos de lo que suponemos
- Las creencias y actitudes anticuadas
- Las habilidades

Mejorando estas tres premisas habrá un mejor logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización y procesos de administración y control de cambio.

### Participación

Es colaborar en las actividades que incrementen el número de personas a quienes se les permita involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

generación de nuevas ideas. Esta participación incrementará la calidad y la aceptación de las decisiones y la satisfacción en el trabajo.

#### **Responsabilidad creciente**

En este punto es importante aclarar quién es responsable de qué, pero también deben vigilar el desempeño relacionado con dichas responsabilidades.

#### **Energía y optimismo creciente**

Son todas las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o futuros deseados en bienestar de todos aquellos que quieren un cambio.

## CAPÍTULO 3

### Metodología

### 3.1 DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

La realización de esta investigación se llevo a cabo a través de los siguientes pasos:

1. Acercamiento a la Empresa. Se logro por medio de recorridos de campo, entrevistas informales y la aplicación de la técnica de observación no estructurada. Se pudo obtener información acerca de los antecedentes de la organización, la filosofía, la estructura organizacional, la actividad económica, niveles jerárquicos y posibles indicadores de la problemática. Para la recopilación de dicha información fue necesario utilizar los siguientes instrumentos : cuaderno de notas, fichas bibliográficas y fichas de trabajo.

Lo anterior proporcionó un conocimiento general de la empresa, así como una visión de la problemática que en ella se genera. Lo que permitió dar inicio a una intervención profesional.

2. Identificación del área problema. En esta fase, teniendo ya una visión general de la empresa y habiendo identificado por medio de las entrevistas informales (guía de entrevista), la observación y los recorridos de campo, que el área de mayor problemática era la planta de producción (la cual esta dividida en producción, acondicionamiento y embarque) la intervención se dirigió a dicha área, y de acuerdo con la empresa se estableció la necesidad de aplicar un estudio de clima organizacional.

Dicho estudio se desarrolló en las instalaciones de la empresa "Comercial Frade" ubicada en Vía Gustavo Baz Prada No. 247-G, colonia La Loma, Tlalnepantla Estado de México y el universo de trabajo sería la totalidad del personal operativo de la planta.

3. Diseño del instrumento: Elaboración de un cuestionario el cual fué dividido en ocho rubros

Rubros	Objetivos
Datos generales	Conocer el grado de escolaridad, edad y sexo del universo de trabajo.
Situación familiar	Conocer la posición dentro del núcleo familiar y las relaciones o dinámica de la misma.
Estructura organizacional	Conocer las jerarquías o niveles de autoridad y responsabilidad del universo de trabajo.

Rubros	Objetivos
Relaciones interpersonales	Identificar que tipo de relaciones interpersonales existen entre los trabajadores de la empresa y así poder detectar la problemática existente.
Comunicación	Conocer el tipo y grado de comunicación que existe entre los diferentes niveles de jerárquicos de la empresa.
Motivación	Identificar el grado de motivación de los trabajadores con respecto a las actividades que realizan, así como la identificación con la empresa.
Instalaciones y equipo de trabajo	Conocer las condiciones de las instalaciones y equipo de trabajo con los que cuenta la empresa y los trabajadores.
Seguridad e higiene	Conocer la calidad y utilidad del equipo de seguridad e higiene, así como los conocimientos de los trabajadores acerca del tema.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

4. Aplicación del cuestionario. En esta fase se realizó la recopilación de datos a través de la aplicación del instrumento de clima organizacional, el cual es un cuestionario, es decir un conjunto de preguntas, con una o mas variables a medir. Básicamente, se puede hablar de dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas; en este caso se utilizaron los dos tipos, las preguntas abiertas se crearon para poder profundizar en una opinión o motivos del comportamiento del cuestionado, ya que este tiene mayor oportunidad de expresarse; y preguntas cerradas, las cuales contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas; en este tipo de preguntas se requiere un menor esfuerzo por parte del encuestado, ya que no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino simplemente seleccionar la alternativa que describa mejor su respuesta y esto ayuda a que se concreten las respuestas y así lograr el objetivo de la pregunta.

También se realizaron entrevistas informales a los trabajadores, las cuales permiten una mayor libertad a la iniciativa de la persona entrevistada, ya que consta de preguntas abiertas dentro de un marco de conversación y esto permite que el investigador pueda captar indicios de la problemática existente. Para el registro de esta información se utilizó un cuaderno de notas en el cual se asentaban datos y referencias que son de interés para el investigador.

Otra técnica utilizada fue la observación (técnica por la cual se obtiene información a través de la percepción sensorial del investigador), por medio de ésta se pudieron obtener datos importantes como las actitudes de los operativos al momento de realizar

sus actividades laborales, las condiciones de las instalaciones y equipo de trabajo utilizados, la higiene del lugar de trabajo, por mencionar algunas. Cabe señalar que se realizó una guía de observación que sirvió para focalizar dicha técnica.

Finalmente, se realizaron recorridos de campo los cuales como su nombre lo dice, son recorridos que se realizaron a través de todas las áreas de la empresa, para así, poder identificar datos importantes para la investigación, los cuales también fueron registrados en el cuaderno de notas.

Otros instrumentos utilizados fueron las fichas bibliográficas y de trabajo, realizadas y utilizadas durante el primer momento del acercamiento a la empresa, las cuales ayudaron en la investigación de antecedentes y área económica de la empresa.

5. Resultados. Aquí se realizó la codificación y decodificación de datos, el vaciado de la información obtenida del instrumento, en un cuadro por cada variable o pregunta, el que contiene categorías, frecuencias y porcentajes para posteriormente realizar los gráficos con el fin de llegar al análisis e interpretación de resultados.

Lo anterior permitió identificar y jerarquizar problemáticas que dieron oportunidad de intervenir profesionalmente por medio de propuestas viables de solución.

6. Propuestas. por último, se realizó la presentación de propuestas ante las autoridades de la empresa.

## CAPÍTULO 4

### **Resultados del Clima Organizacional**



## 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### Datos generales del universo de trabajo

Para esta investigación, fue necesario conocer las características predominantes en el universo de trabajo en cuanto a datos generales, por lo que se realizaron cuestionamientos referentes a sexo, edad y escolaridad obteniendo los siguientes resultados; el sexo predominante es el masculino, esto se debe a las actividades laborales que realizan los trabajadores (manejo de la materia prima), es importante mencionar que se cuenta con una población joven y en edad productiva que se ubica dentro de un rango de 18 a 25 años, con un nivel de escolaridad medio básico ya que el 46% manifiesta tener la secundaria terminada.



Para poder identificar el índice de rotación de personal en esta organización, se tomo en cuenta la antigüedad de los trabajadores. Encontrando que el 44% del universo de trabajo tiene menos de un año trabajando en ella, lo que significa que existe un alto índice de rotación de personal, considerando que sólo el 7% tiene una antigüedad de más de 5 años.

Tiempo de permanencia en la empresa



TRABAJOS  
FACULTAD DE CIENCIAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Un factor importante dentro de cualquier organización es el factor humano, por lo que es indispensable conocer la estructura y dinámica familiar de los trabajadores, ya que éstos repercuten directamente en el desempeño y productividad del individuo; por lo tanto dentro de esta investigación el instrumento nos arrojó los siguientes resultados. En cuanto a la estructura familiar se denota que los trabajadores viven dentro de una familia nuclear, aunque debe considerarse de importancia que el 47% vive dentro de una familia compuesta, lo que da pauta a que se den fenómenos sociales como el hacinamiento; en cuanto a vivienda es importante señalar que el 44% paga una renta y esto repercute en los ingresos de la familia; así mismo, nos indican que sus dependientes económicos son principalmente sus hijos, cónyuges y padres, lo que demuestra que el universo de trabajo es el proveedor económico familiar. Tomando en consideración que el 56% de los trabajadores perciben un ingreso mensual de un salario mínimo y solamente el 10% más de tres salarios mínimos mensuales, es por eso que señalan que el principal problema que existe dentro de la familia es el económico. Tomando en cuenta la notable desigualdad en los salarios que se perciben, esto puede ocasionar ciertos conflictos entre los trabajadores, tales como inconformidades reflejadas en rebeldía o desmotivación.

Familia



Problemas que afectan económicamente a los trabajadores



Es importante mencionar que dentro de los miembros que integran el núcleo familiar las ocupaciones predominantes son obreros, amas de casa (hogar) y empleados, y sólo el 4% son profesionistas, lo que muestra que hay un bajo nivel socioeconómico, así como un bajo nivel cultural.

Ocupación de los familiares



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los valores más representativos entre los trabajadores son la responsabilidad, la honestidad y la honradez, pero cabe señalar que la solidaridad y el servicio sólo son fomentados en un 19% y 15% entre los trabajadores respectivamente, por lo que representa un área de interés, ya que estos dos valores son de suma importancia en las actividades laborales que realizan para alcanzar una mejor producción.

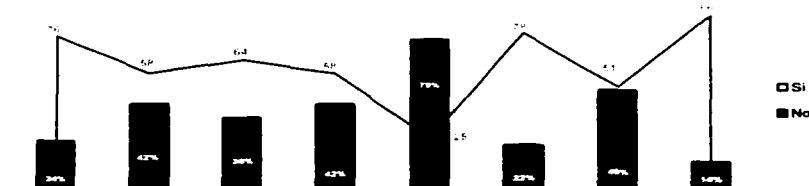
Valores que se fomentan en la familia de los trabajadores



### Estructura organizacional

El saber que tanto conocen los trabajadores sobre la estructura de la organización, nos reflejara el grado de identificación que tiene por la misma. Se logró saber que existe un alto porcentaje de desconocimiento de la estructura organizacional y la filosofía de la empresa por parte de los trabajadores, por lo que es imprescindible la intervención en esta área ya que si se les dan a conocer los objetivos, la misión, los valores, políticas, reglamentos y manuales de procedimientos de la empresa se logrará mayor identificación del trabajador hacia la organización y como consecuencia un mayor y mejor desempeño en sus actividades y en su productividad.

Grado de conocimiento de los trabajadores sobre los aspectos importantes de la empresa



Las indicaciones dadas al personal son de gran importancia, ya que de ellas depende la comunicación y por ende la producción, por lo que fue necesario conocer en que forma y por quiénes son emitidas. En cuanto a las instrucciones que reciben los trabajadores, manifiestan que éstas son proporcionadas por el supervisor tomando en consideración que en ocasiones también son indicadas por alguna otra persona.

Cuando las instrucciones son indicadas por el supervisor y por alguna otra persona se denota la existencia de problemas en cuanto a la comunicación, ya que el 39% indica que en algunas ocasiones se contradicen al momento de transmitir dichas instrucciones; esto ocasiona desconcierto entre los trabajadores.

De quien se dan las instrucciones



Nivel de contradicción en las indicaciones dadas al personal



Las buenas relaciones interdepartamentales dentro de una organización son imprescindibles, ya que una atmósfera laboral confortable influye positivamente en el ambiente laboral y en la calidad de la producción.

Las áreas con las que se relacionan frecuentemente los trabajadores son: recursos humanos, control de calidad y laboratorio, esto se debido a las actividades laborales que se realizan.

Departamentos con los que se relacionan frecuentemente los trabajadores



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Con respecto a estas relaciones se establece mayoritariamente que las actitudes entre el personal de las distintas áreas de la organización, son de respeto y cordialidad, lo que influye de manera positiva en la atmósfera laboral con un mayor rendimiento de los trabajadores.

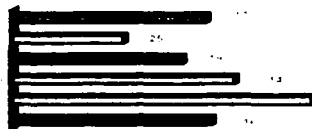


Actitud del personal de las áreas administrativas hacia el personal operativo



Los valores fomentados dentro de un centro de trabajo nos señala una filosofía que caracteriza a la empresa; en este caso, los trabajadores manifiestan que los valores que fomenta la empresa son, con un 25% la solidaridad, con un 19% el servicio y con un 16% la honestidad, sin embargo sólo el 9% indica el valor de la responsabilidad ya que este es básico para el buen funcionamiento del área.

Valores que se fomentan en la Empresa



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

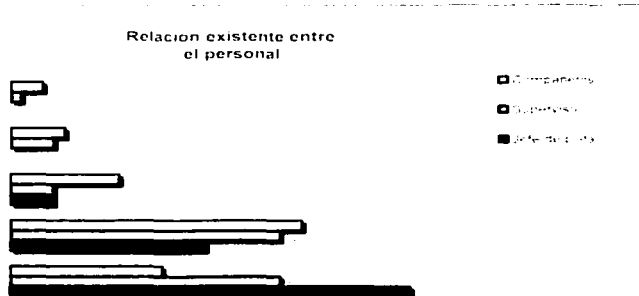
La identificación del trabajador hacia su empresa es de suma importancia para el buen funcionamiento de la misma, puesto que la cuidará y la hará mejor cada día.

En cuanto a lo que significa la empresa para el trabajador, se refleja una mínima identificación por parte de los trabajadores hacia ésta, ya que el 31% expresa que la empresa es como cualquier otra, la cual permite tener un ingreso y sólo el 17% la considera una empresa justa y considerada; esto puede ser un factor de bajo rendimiento del trabajador, por lo que es una área de interés para la intervención.



TESIS CON  
TALLA DE ORIGEN

Para que exista un atmósfera de trabajo adecuada, las relaciones interpersonales deben ser entre los diferentes niveles jerárquicos de respeto y compañerismo. En Comercial Frade la relación que tienen los trabajadores con su jefe de planta es de respeto, lo que demuestra que esta figura representa la autoridad; en lo que se refiere a la relación que tienen con su supervisor indican que es de amistad y respeto, esto demuestra que existe confianza entre los trabajadores y su supervisor, sin perder el respeto y la autoridad que existe entre ambos. En cuanto al nivel jerárquico y la relación entre compañeros es de amistad ya que el 42% así lo afirma. Lo que indica que el ambiente laboral es favorable para la realización de las funciones.



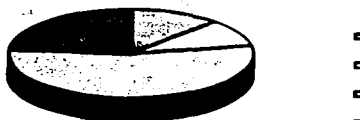
Conocer la opinión que tienen los trabajadores hacia su supervisor nos demuestra la aceptación hacia este y la posible dinámica laboral existente en el área, por lo que en este caso los trabajadores manifestaron lo siguiente: en lo que respecta a la opinión que tienen los trabajadores de su supervisor indican que es flexible (25%), equitativo (24%) y considerado (19%), lo que significa que la opinión hacia el supervisor es de aceptación; sin embargo, cabe mencionar que el 20% lo considera inexperto, por lo que resulta necesario se le capaciten, para brindarle conocimientos y bases que le permitan efectuar un liderazgo de facilitador, tal como se da a conocer en una de las propuestas.

Opinion del supervisor



En cuanto a la preferencia que tienen para realizar sus actividades laborales se encontró que los trabajadores gustan en su mayoría del trabajo en equipo (54%), lo que indica que existe el compañerismo; sin embargo, es importante mencionar que al 24% le es indiferente la forma en que se trabaje, en este aspecto es conveniente convencer a los trabajadores lo necesario que es el trabajo en equipo en la actividad que realizan y así lograr un mejor funcionamiento del área.

Preferencias para realizar sus actividades



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En cuanto a cómo consideran el trabajo que realizan, el agrado por dichas actividades y la disposición por mejorar su trabajo. Los resultados muestran que al 56% de los empleados se les facilita el trabajo que realizan, así mismo el 68% indica que les agrada la actividad que realizan lo que demuestra que están conformes con su trabajo calificándolo como bueno y muy bueno. Esto favorece en su desempeño laboral, sin embargo, para que esto se pueda dar, influyen otros aspectos como las relaciones interpersonales, comunicación y capacitación, entre otros.

El trabajo que realizan lo consideran



Agrado por la actividad que realizan



El 81% de los trabajadores consideran que pueden realizar mejor su trabajo, si además se toma en cuenta que les gusta la actividad que realizan, se deduce que existen las condiciones para que los trabajadores puedan participar, capacitarse, tratar de superarse y estar dispuestos al cambio.

Podrían hacer mejor su trabajo

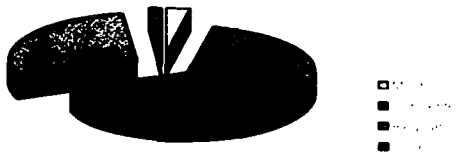


TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



El tiempo asignado a un trabajador para la realización de sus actividades es un factor predominante que influye en la calidad y en la producción. El tiempo que se emplea al realizar las actividades laborales es considerado por los trabajadores como suficiente, lo que indica que no realizan su trabajo bajo presión, logrando la calidad en la producción.

El tiempo para terminar su trabajo



La asistencia y puntualidad en el área laboral son indicativos que nos muestran el nivel de ausentismo existente, lo cual repercute en un descontrol entre el personal y desajuste en la productividad. El 32% de los trabajadores consideran su asistencia y puntualidad como regular, esto nos indica la existencia de un problema de ausentismo, por lo que resulta necesario intervenir en los motivos que ellos exponen, ya que dicho problema repercute directamente en la producción.

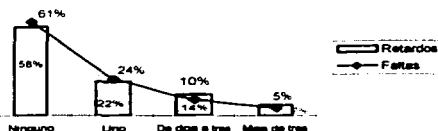
Puntualidad y Asistencia



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Como se observa, dentro del periodo de un mes el 43% de los trabajadores encuestados manifestaron haber llegado tarde a la empresa por lo menos en una ocasión, indicando como la principal causa la falta de motivación; en un periodo de dos meses el 39% faltó a la empresa por lo menos una vez, manifestando como principal motivo haber tenido problemas de salud. Todo esto nos reafirma la existencia de un problema de ausentismo e impuntualidad, los cuales repercuten directamente en la producción y desarrollo de la empresa.

Retardos y Faltas en el mes



La comunicación es importante para el buen funcionamiento de una empresa, al respecto la investigación nos arrojó los siguientes datos. Los trabajadores consideran que las indicaciones que les hace su supervisor son claras, lo que muestra que existe una buena comunicación entre ellos, sin embargo, el 41% del universo de trabajo manifiesta que solo a veces se les informa de manera oportuna los cambios o nuevas instrucciones, esto puede causar malestar entre los trabajadores, ya que interfiere directamente en su trabajo.

Las indicaciones del supervisor son



- 
- 
- 

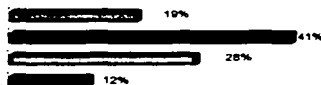
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Se comunican los cambios de manera oportuna



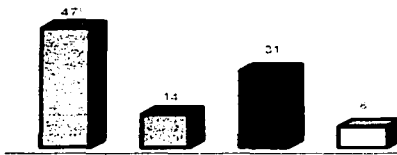
Es importante destacar el problema de la comunicación ya que solo el 41% de los trabajadores le comenta a su supervisor cuando no esta de acuerdo en algo respecto a su actividad laboral.

¿Que hace cuando no esta de acuerdo con algo?



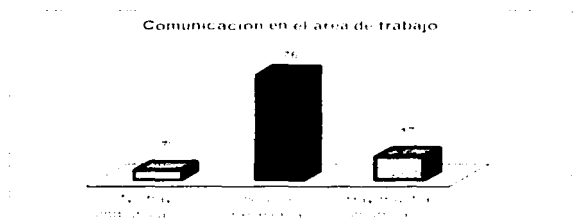
Se detectó que primordialmente la comunicación interna se basa en el rumor, lo cual ocasiona distorsión en la información y por consecuencia afecta la calidad de las relaciones interpersonales existentes, que finalmente repercuten en el funcionamiento del área.

Frecuencia con la que se dan los rumores



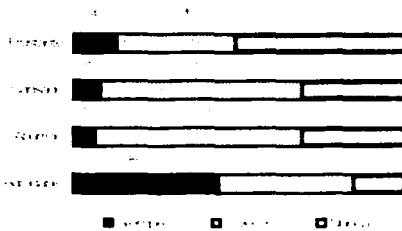
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La comunicación dentro del área es deficiente, ya que el 76% de los trabajadores manifiesta que existe solamente la necesaria. Es importante mencionar que el 31% indica no tenerle confianza a nadie para comentar los problemas de trabajo, por lo que es necesario diseñar una estrategia para mejorar la comunicación y generar la confianza en toda la atmósfera laboral para lograr con ello un mejor rendimiento del trabajador.



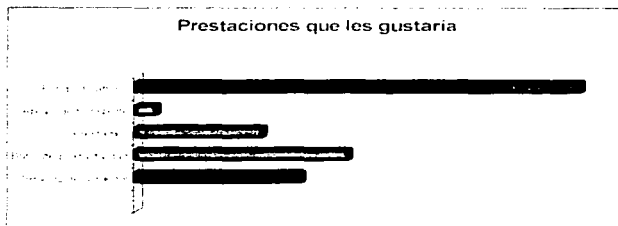
De cómo considere el personal su trabajo será el resultado final, ya que el agrado por lo que hace lo reflejará en su desempeño y a su vez en el cumplimiento de objetivos de la organización. La opinión del trabajador hacia las actividades que realiza es de aceptación, sin embargo, habiendo posibilidades de mejora no lo hace porque no se siente motivado. Aspecto que debería cuidarse, puesto que las sugerencias u opiniones que puedan externar los trabajadores para hacer mejor sus funciones son vitales, ya que el se sentirá satisfecho con su trabajo y estará reflejado en la productividad.

El trabajo les parece:



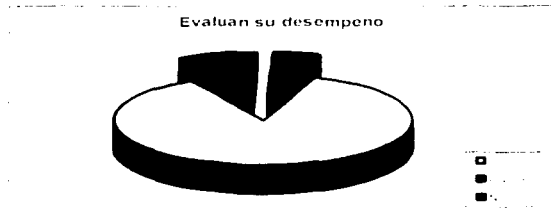
TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

Los trabajadores manifestaron los motivos por los que han llegado a sentirse incómodos dentro del área laboral. El principal motivo por el que se han llegado a sentir incómodos los trabajadores es por el sueldo, ya que les parece poco justo (56%) e injusto (27%), sin embargo la empresa les otorga prestaciones adicionales las de Ley como son: bono de puntualidad y asistencia y vales de despensa. Pero éstas también son consideradas mínimas (51%), por lo que se sugiere que se les den más prestaciones como fondo de ahorro y bono de productividad, lo que sin duda alguna redundará en una mayor motivación para los empleados y hará que éstos desarrollen de manera eficiente y gratificante sus labores.

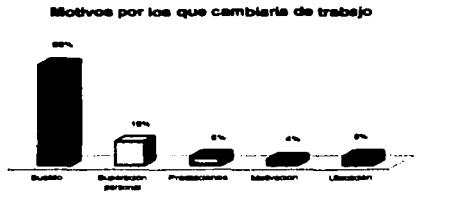


TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A las personas que constituyeron el universo de trabajo se le cuestionó acerca de su evaluación de desempeño, ya que de ella depende de que el personal mejore en cada una de sus tareas. La evaluación del desempeño se lleva a cabo a la mayoría de los trabajadores, puesto que se evalúa al 87% del personal. El 95 % mencionó que dicha evaluación es aplicada cada mes y se les informa sobre su desempeño, lo cual genera una retroalimentación para el trabajador, puesto que se mantiene al tanto de sus fortalezas y debilidades. Hecho por demás imprescindible porque le permite reafirmar aquellas actitudes positivas y cambiar aquellas en las que se limita.



Un cuestionamiento importante para la investigación fué conocer si el personal cambiaría de trabajo y los motivos por los tomaría esta decisión, ya que esto ayudará a conocer los puntos débiles de la organización y mejorar en ellos. El 78% del personal investigado sí se cambiaría de trabajo. Los motivos por los que sí lo harían, lo encabeza el salario, mismo que como ya se observó es considerado injusto. La segunda causa corresponde a motivos de superación personal. Aquí puede percibirse claramente que la opinión que tienen de su salario trasciende a la opción de considerar un cambio de empleo.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO 5

### **Propuestas de intervención del Trabajador Social**

## 5.1 PROGRAMA DE INDUCCIÓN

"El programa de inducción es un conjunto de actividades que de manera gradual, proporciona a los trabajadores de nuevo ingreso los elementos necesarios para su incorporación armónica y eficiente en relación con las funciones del puesto a desempeñar y con las estructuras técnicas, normativas, culturales y sociales que caracterizan a dicha organización."<sup>9</sup> Por lo tanto esta propuesta tiene como objetivo fortalecer la identidad y pertenencia del trabajador hacia la organización.

Es indispensable determinar, diseñar e implementar las estrategias a seguir para poner en práctica el programa de inducción, de tal forma que se sugiere a Comercial Frade las siguientes estrategias<sup>10</sup>:

1. Asignación específica o dar posesión oficial del puesto, incluyendo además determinaciones sobre resguardo de equipo y bienes.
2. Entrevista con quien será el jefe inmediato del nuevo trabajador, el cual explicará los detalles específicos del puesto, mostrará el funcionamiento de herramientas, maquinaria y/o equipo a utilizar y comentará los posibles problemas (y sus soluciones) que pudiese enfrentar en un momento determinado.
3. Entrevista inicial con el titular de recursos humanos, quien dará a conocer los aspectos jurídico-laborales y administrativos.
4. Visita guiada a todas las instalaciones de la empresa. Un recorrido de esta naturaleza ayuda al nuevo empleado a ubicarse físicamente dentro de la planta u oficina y a conocer la localización de los diversos lugares a donde tendrá que acudir.
5. Diseño de un manual de inducción que deberá contener la información y las recomendaciones más importantes para el empleado de nuevo ingreso, tales como:
  - Inducción o presentación, donde se expone el propósito del folleto.
  - Aspectos históricos de la organización.
  - Filosofía, objetivos, principios y fines de la empresa, se incluye la explicación del logotipo de la organización y la descripción de los productos y/o servicios.
  - Estructura orgánica de la empresa. Debe incluir organigrama general y la descripción de las principales funciones generales.
  - Información relativa a los procedimientos administrativos básicos, tales como lugar y horario de pago, turnos, horarios, solicitud de insumos y solicitud de servicios.

<sup>9</sup> GUTH, A. *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México, Editorial Trillas 1999.

<sup>10</sup> OLLEROS, M. *El proceso de captación y selección de recursos humanos*. México, Ediciones Gestión 2000 S.A. 1997



- Principales derechos y obligaciones de los trabajadores.
- Descripción y procedimiento para gozar de las prestaciones y servicios a que tienen derecho los trabajadores. Es importante realizar un manual específico de prestaciones.
- Otros aspectos considerados relevantes para el caso particular de la organización.

Cabe señalar que la empresa cuenta con un manual de bienvenida por lo que se sugiere anexar varios de los puntos antes mencionados.

6. Entrega de documentos básicos tales como, reglamento interino de trabajo, reglamento de higiene y seguridad, manuales de organización y procedimientos, etc.

7. Presentación de un audiovisual (diaporama, videocasete o similar) acerca de la empresa.

8. Presentación gradual con los demás trabajadores. Al principio deberán presentarse con las personas con quienes tendrán mayor relación, pero conforme pasen los días deben presentarse con los demás.

9. Entrevista de seguimiento o ajuste. Una entrevista cada mes por dos o tres meses es muy conveniente. Las puede realizar el jefe inmediato y/o el departamento de recursos humanos. El propósito es conocer la adaptación que tiene el trabajador en cuanto a los aspectos laborales y sociales y ayudarle a su mejor adaptación y solución de problemas. Adicionalmente le permite a la empresa seleccionar adecuadamente al personal previo a la firma de un contrato de trabajo por tiempo indeterminado.

10. Sensibilización de los nuevos compañeros de trabajo para que eviten conductas y actitudes de hostilidad y, por el contrario ayuden al nuevo trabajador a integrarse.

#### Beneficios

- Comercial Frade logrará la disminución del ausentismo y rotación de su personal mediante el fortalecimiento de la identidad y pertenencia del trabajador hacia la organización.
- Se implantará y mantendrá una atmósfera de compañerismo y de relaciones interpersonales favorables.

El Trabajador Social participará en la elaboración de la estrategia para la sensibilización de los trabajadores, esto como una actividad adicional a la ejecución del programa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 5.2 EMPOWERMENT

Otra de las propuestas para el mejoramiento de la planta en la empresa es la aplicación de un modelo de empowerment, para lograr la formación de un grupo autogestivo y así obtener mayor calidad e incremento en la producción.

"El empowerment consiste en el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Esta propuesta es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo, así mismo fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional."<sup>11</sup>

"El empowerment se basa en las siguientes premisas las cuales deben ser promovidas por la dirección, en forma de cascada y en todos los niveles:

- responsabilidad por puesto de trabajo,
- control sobre los recursos, sistemas, métodos y equipos,
- control sobre las condiciones del trabajo,
- autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa,
- nuevo esquema de evolución por logros.

Para la creación de una empresa con empowerment es necesario lo siguiente:

- Puestos creados para que el empleado tenga sentido de posesión y de responsabilidad. Los atributos que éste debe tener son los siguientes:

- a) responsabilidad y autoridad
- b) rendimiento significativo
- c) poder para la toma de decisiones
- d) cambios en las asignaciones de trabajo
- e) atención a un proyecto hasta que se concluya

Además el puesto debe dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica. Se deben diseñar indicadores que le permitan saber si se está cumpliendo con lo que se espera de el trabajador en cada puesto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>11</sup> Página web: [www.el/castellano.com](http://www.el/castellano.com)

Los equipos de trabajo deben ser organizados y deben asignárseles sus responsabilidades:

- a) mejorar la calidad de la producción
- b) tomar decisiones con respecto a la calidad del producto que se este elaborando.
- c) seleccionar al líder
- d) rotación de puestos, para que así, los trabajadores conozcan el trabajo de los demás y entiendan la responsabilidad en cuanto a la reciprocidad que existe durante todo el proceso de producción.
- e) organización interna, para el buen funcionamiento de los equipos dentro del área de trabajo.
- f) planificación de procesos para lograr calidad en el producto y así la máxima satisfacción del cliente.

Diseñar un plan de capacitación integral, además del entrenamiento en habilidades de equipo. Deben desarrollar habilidades técnicas de acuerdo a cada puesto de trabajo.

La implementación de un entrenamiento en habilidades interpersonales para resolver problemas, que consiste en:

- a) controlar conflictos
- b) resolver problemas
- c) evaluar diferencias
- d) apoyar a sus compañeros
- e) ayuda en la toma de decisiones
- f) participar en reuniones
- g) comunicar ideas
- h) organizarse.

La capacitación no se refiere solamente a un curso, es algo más. Un curso para empezar esta bien, pero los líderes a todos los niveles tienen la responsabilidad de dar seguimiento a lo aprendido, de permitir que se aplique y se desarrolle día con día.

Desarrollar el liderazgo a nivel de supervisión:

- a) mantener e incrementar la autoestima
- b) escuchar y responder con empatía
- c) pedir ayuda y alentar la participación
- d) cambiar el concepto de supervisor por el de facilitador de proceso para así lograr cambiar la figura de autoridad por una de apoyo y ayuda y mantener una atmósfera laboral más confortable y que de mayor resultado en la calidad del producto.

Pero además, la empresa tiene que implementar los siguientes aspectos, para que se obtengan resultados sobre este esquema o modelo de trabajo:

- a) desarrollar una visión compartida y promover valores claros y entendibles

- b) diseñar adecuadamente los puestos de trabajo
- c) establecer esquemas de comunicación adecuada
- d) seleccionar cuidadosamente al personal.<sup>12</sup>

Hoy el líder situacional ya no busca aplicar un estilo de liderazgo a una situación predeterminada, sino que facilita un desempeño en equipo, en el cual los empleados son tratados como colegas, desarrollando e implantando los planes de acción en conjunto.

Los líderes deben de estar constantemente monitoreando el medio ambiente para ver que factores pueden amenazar o estimular a su competitividad y responder a esos factores.

### Beneficios

- Se aumentará la confianza de todos los empleados de la empresa.
- Incrementará la responsabilidad y compromiso en la satisfacción del cliente logrando la formación de personal más comprometido con su trabajo.
- Se aumentará la creatividad del empleado, logrando con esto, mejores resultados en el trabajo que realizan.
- Se comparte el liderazgo y las tareas administrativas.
- Se mejorará la calidad del desempeño y el proceso de información en las diferentes áreas y con esto las líneas de comunicación serán directas y efectivas eliminando distorsión en la información logrando con ello mayor efectividad en la producción.
- Se logrará una actitud positiva entre los trabajadores de Comercial Frade.
- El trabajador social participará en el proceso de coordinación y trabajo de los equipos conformados, así como realizando funciones de enlace entre los directivos, equipos de trabajo y facilitadores.

<sup>12</sup> GIBSON, J.L. Ivanovich, J. M. Donelly, J. M. Organizaciones, conducta, estructura, proceso, México. Editorial Mc. Graw Hill, 1993.

### 5.3 LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA COMO FUNCIÓN ESTRATÉGICA

Se propone la elaboración de un plan de comunicación para Comercial Frade S.A. de C.V., partiendo de los resultados obtenidos en el estudio de clima organizacional donde se detecta:

- Comunicación interna basada en el rumor.
- Falta definición de canales de comunicación.
- Reconocimiento de la comunicación como elemento importante para la integración del personal.
- Mejorar técnicas de comunicación entre el personal operativo y la supervisión.

Mismo que deberá contener primordialmente:

- Determinación de la estrategia de comunicación.
- Definición del estilo de comunicación.
- Establecimiento de redes internas de comunicación.
- Optimización de los recursos de comunicación propios.

"Para que esté organizada, la comunicación en la empresa debe ser abierta, para comunicar con el exterior (medio); tener una finalidad, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto; debe ser multidireccional es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, etc.; debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos e indicadores seleccionados en función de los objetivos; debe estar adaptada integrando sistemas de información administrables y adaptados a las necesidades específicas de cada sector."<sup>13</sup>

El plan, una vez diseñado, involucra la utilización de distintas herramientas para su puesta en marcha, que serán elegidas de acuerdo a los objetivos planteados previamente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>13</sup> SHERMAN, Jr. A.W. y Bohlander, G. M. *Administración de recursos humanos*. México. Editorial Iberoamericana 1994

## Beneficios

La comunicación es una función estratégica y apoya estructuralmente el proyecto empresarial, en tanto se convierte en un instrumento para la calidad.

Esto se logrará si los mensajes fluyen adecuadamente y si la arquitectura de la organización está acorde para lograr una comunicación que esté integrada con sus objetivos.

Desarrollar canales para una amplia comunicación repercutirá sobre la percepción que el entorno tiene de la empresa y evitar un sistema de comunicación interna basado en el rumor.

La comunicación interna colabora a crear compromiso de parte de sus integrantes y la cohesión de los valores que forman parte de la cultura. Se trata de poner a disposición de los empleados aquella información que puede ser de utilidad para su gestión y favorecer la participación.

El Trabajador Social podrá detectar problemas de comunicación. Podrá sugerir a la alta dirección formas de eficientarla. Participará con el fin de lograr una adecuada coordinación de esfuerzos para lograr una comunicación efectiva, que contribuya al alcance de objetivos y metas establecidas por la empresa.

## 5.4 MANUAL DE POLÍTICAS DE PERSONAL

El manual de políticas de personal es indispensable para toda organización. Se propone a Comercial Frade, se elabore un manual de políticas de personal que contenga:

1. Índice
2. Objetivos de la empresa y de sus departamentos.
3. Políticas generales y de los departamentos.
4. Organigrama general que abarque toda la empresa y de cada uno de sus departamentos.
5. Gráficas (si es necesario)
6. Diagrama de flujo.

### Definición de políticas

"Las políticas generales tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar, sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas, son el objetivo de acción."<sup>14</sup>

Existen tres problemas para la formulación de las políticas

1ª. En que muchas ocasiones se considera que para formular una política basta con usar la expresión "es política de la empresa que...".

2ª. Suele ser añadido a la regla el término "en lo posible".

3ª. Hay políticas que fijan tan sólo márgenes o límites. En términos generales las políticas son una forma básica de poder delegar autoridad.

Reglas para la determinación de políticas<sup>15</sup>.

Su fijación: Debe cuidarse de que todas las políticas que han de influir la actividad de un departamento o de toda la empresa, queden claramente fijadas por escrito.

Su difusión: Siendo el fin de las políticas orientar la acción es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>14</sup> CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. México. Editorial Mc. Graw1992.

<sup>15</sup> Ibidem

**Su coordinación:** Debe cuidarse que exista alguien que coordine e interprete válidamente la aplicación de las políticas.

**Su revisión periódica:** Debe fijarse un término en el cual toda la política sea revisada con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que ya no existe.

**Con aplicación a:** reclutamiento y selección de personal, capacitación, prestaciones y salarios, seguridad social.

### **Beneficios**

El desarrollo y administración de políticas permitirá proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades y progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la dirección, que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad de Comercial Frade, S.A. de C.V. donde el Trabajador Social puede participar en el diseño, implementación y difusión de las mismas.



## 5.5 PRESTACIONES

"Las prestaciones son el conjunto de beneficios colaterales al salario, sean en especie o en dinero para coadyuvar al trabajador en la satisfacción de sus necesidades de tipo económico, educativo, cultural y recreativo."<sup>16</sup>

Utilizándolas adecuadamente traen consigo diversos beneficios tanto para el trabajador como para la empresa misma. El trabajador de Comercial Frade se sentirá arraigado e identificado con ella. La empresa retendrá al personal evitando que exista rotación y sus colaboradores adquirirán mayor compromiso y experiencia.

De acuerdo a las características y necesidades de los trabajadores de ésta empresa, se propone desarrollar un sistema de prestaciones individuales y familiares que ayuden en la motivación y permanencia de los mismos.

### Prestaciones contractuales al trabajador

#### Ayuda de transporte y renta para casa-habitación

Esta prestación ayudaría a los trabajadores a cubrir parte de sus gastos mensuales, pues se debe considerar que más de la mitad de los empleados rentan casa, así como en su mayoría para trasladarse tienen que abordar dos colectivos como mínimo, cuando la tarifa mínima en el Estado de México es de \$4.00

#### Bono de Productividad

Se trata de una opción no sólo aceptada por los trabajadores bajo el propósito que persiguen, sino que al mismo tiempo se traduce en una oportunidad de desarrollo profesional y crecimiento laboral de los mismos. Además de que traería consigo el reconocimiento que a todo trabajador le emotiva, logrando así mayor compromiso con cada una de sus actividades, siendo el reflejo los productos de mayor calidad.

#### Fondo de Ahorro

Fue una de las prestaciones más solicitadas por los trabajadores pues consideran que es un ingreso económico importante que se otorga a fin de año, el cual les ayudaría para solventar parte de sus necesidades. Con este ahorro la empresa le brindaría al trabajador, la posibilidad de adquirir un bien.

<sup>16</sup> TORRES, Díaz. Administración de prestaciones. Editorial Ecosa 1992

### Compensación por Antigüedad

El colaborador siempre esperará que se le reconozca el tiempo que ha participado en la empresa, por lo que reconocerle el tiempo que ha prestado sus servicios lo estimulará a seguir participando, se sentirá útil y considerará a su trabajo no sólo como el medio que le permite satisfacer sus necesidades, sino que lo verá como una segunda casa en la cual va dejado parte de su historia.

### Prestaciones contractuales a la familia

Ayuda para gastos de matrimonio, Gastos de nacimiento, Gastos de funerales.

Los apoyos económicos de esta naturaleza representa sin duda un beneficio particularmente importante en el ánimo de los trabajadores, ya que la misma se dirige al núcleo familiar, así como beneficios directos al mismo, manifestando adicionalmente el interés de la empresa por la gente de sus colaboradores, logrando con esto que la familia del trabajador se identifique con la empresa. Además de que esta prestación es otorgada en casos muy especiales y significativos para el trabajador, por lo que se sentirá apoyado, agradecido y comprometido con su fuente de trabajo.

Ayuda para: actividades deportivas y culturales, Uniformes y útiles escolares.

Este tipo de prestaciones, además de in a la familia, también propicia la recreación entre compañeros de trabajo, ya que se dará una interacción y se sentirán identificados con la empresa.

### Despensas

Esta también tiene una especial aceptación por parte de los trabajadores, ya que va dirigida a la familia, brindándoles productos básicos de primera necesidad, los cuales significan una aportación para su ingreso. El trabajador se sentirá comprometido con la empresa, al conocer que ésta, se encuentra al pendiente del bienestar de sus colaboradores y de su familia.

## 5.6 VALUACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Luis Bravo autor de Estudio práctico de régimen fiscal de los sueldos y salarios manifiesta que uno de los más grandes problemas que han tenido que afrontar la mayoría de las organizaciones a través de los tiempos, ha sido el remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan.<sup>17</sup>

Es por ello que creemos necesario que se implemente un sistema de evaluación de sueldos o un modelo de salario, con el objeto de que el más alto nivel de autoridad de la empresa pueda tener bases para emitir una decisión justa para el trabajador. De esta manera también se unificarán criterios, se tomarán en cuenta las características de los diversos departamentos y se logrará una estructura lógica de las diferencias de salario.

La implementación de un modelo de salario, ayudará a evitar que el trabajador considere su salario injusto, puesto que se evaluará su puesto y se le fundamentará, ver los siguientes cuadros.

<sup>17</sup> I. Bravo Luis. Estudio práctico de régimen fiscal de los sueldos y salarios. Editores fiscales ISEF, 1999.

## Un modelo de salario

**Políticas**



Tracción de la política en la práctica



**Objetivos de  
compensación**

**Competitividad  
externa**



Definiciones  
de mercado

Estudios de  
mercado

Línea de  
política

Estructura  
del salario

**Consistencia  
interna**



Análisis del  
puesto de  
trabajo

Descripción  
del puesto  
de trabajo

Evaluación  
del puesto  
de trabajo

Estructura  
del puesto  
de trabajo

**Contribuciones  
del empleado**



Con base  
a la  
antigüedad

Con base  
en el  
desempeño

Normas para  
el aumento  
de sueldo

Programas  
de  
incentivos

**Naturaleza  
de la  
administración**

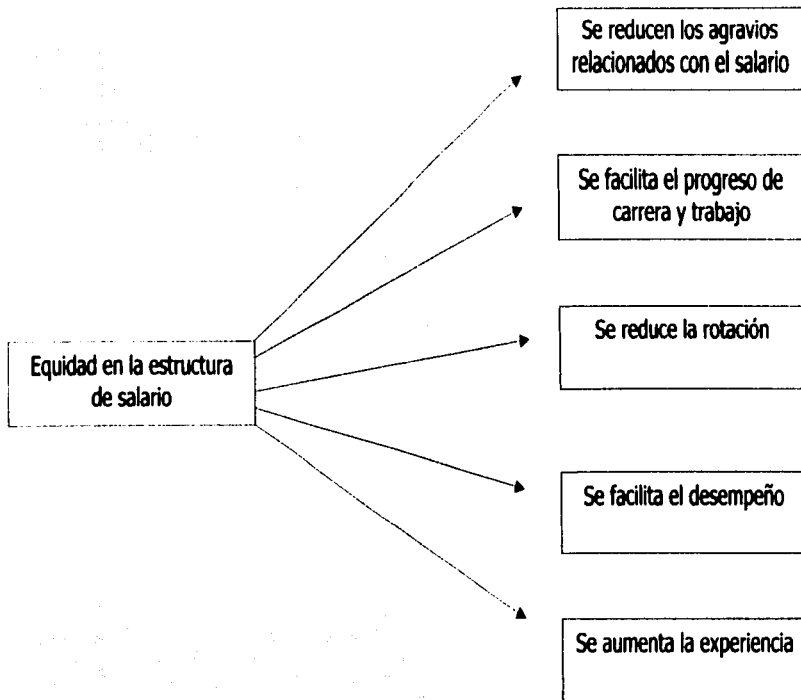


Planificación- Presupuestación- Comunicación- Evaluación

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Eficiencia  
Equidad  
Cumplimiento**

## Beneficios de una estructura de salario equitativo



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Las entrevistas se desarrollaron a todo el personal de planta (65 trabajadores) a sugerencia del equipo de Trabajo Social, puesto que se tuvo como principal indicador de la problemática existente en la empresa la alta rotación de personal en el área de acondicionamiento y producción. Se sabe que de haber incluido a todo el personal (planta productiva y áreas administrativas) las características propias de la problemática se hubiesen obtenido de manera parcial y con poca relevancia al ampliar el margen de población que no presenta dificultades de rotación.

Luego de recopilar información, interpretar y analizar los resultados se tiene la siguiente conclusión diagnóstica:

Del total de los trabajadores entrevistados más de la mitad de ellos son hombres debido a las actividades que se realizan. El tipo de población que predomina es joven, con un nivel de escolaridad medio básico; más de la mitad son casados.

En virtud de que la mitad de los trabajadores pertenecen a familias compuestas, es aceptable concluir que quizá los espacios físicos de desarrollo familiar sean sumamente reducidos, lo que trae consigo condiciones de hacinamiento y sentimiento gregario. Casi la mitad de las familias están obligadas al pago de arrendamiento, hecho que sin duda impacta en la economía familiar sobretodo si se toma en cuenta que más de las tres cuartas partes del personal perciben hasta dos salarios mínimos y son ellos mismos el único ingreso familiar.

Los valores que más se fomentan en sus familias son la responsabilidad, la honestidad y la honradez, valores que sin embargo poco se practican, sobretodo el de responsabilidad. Los valores que influirían directamente en el desempeño laboral y que se fomentan en cantidad menor son los de solidaridad, para fortalecer las relaciones del trabajo en equipo, y servicio, valor que otorga calidad a la labor realizada.

La dinámica familiar promedio del personal se observa positiva, puesto que las relaciones entre sus miembros son estables y no se ven alteradas por factores externos como el trabajo. Únicamente destacan problemas económicos pero que, como ellos explican, solamente se resuelven cuando se les otorga un incremento salarial o corrigen, hasta donde les sea posible, el monto de los gastos familiares.

Poco menos de una décima parte de los trabajadores tiene al menos 5 años laborando en la empresa. Debido a la elevada rotación de personal se observa que no existe arraigo suficiente para aumentar el nivel de antigüedad en su población trabajadora. Casi la mitad del personal tiene menos de un año laborando allí, hecho que resulta significativo y abre las puertas a la posibilidad de implementar un programa de prestaciones que ayuden a retener al trabajador.

Respecto a la organización de la empresa, se detectó que sí cuenta con documentos formales en los que se encuentran contenidos misión, políticas y filosofía, sin embargo éstos carecen de ciertos lineamientos importantes que sirven para caracterizar a la organización y brindarle identidad propia, de manera que todo el personal los identifique y pueda llevar a la práctica un objetivo común. Además de que no todo el personal conoce el objetivo, la misión, los valores, las políticas, el organigrama, el reglamento interno de la empresa y los manuales de procedimientos de la empresa. Aquí cabe señalar que más que estar contenidos en documentos es indispensable darlos a conocer y promoverlos de forma eficiente entre todo el personal para obtener de esta manera el arraigo de sentirse parte integral de la empresa y con ello alcanzar el óptimo desarrollo de todas sus facultades personales; hecho que permite proponer un plan de inducción.

Las líneas de mando y actividades del personal están bien definidas pero la participación en la toma de decisiones no es centralizada, ya que además de recibir órdenes de su supervisor, las reciben de otra persona, lo que ocasiona problemas de comunicación y desconcierto entre los trabajadores. Las indicaciones del supervisor son claras y precisas, no obstante el hecho de que exista otra persona dando órdenes crea ambigüedad y desconcierto. Cabe destacar que la ambigüedad en las instrucciones dadas por diferente supervisor o facilitador se verán disminuidas o erradicadas si se respeta la autoridad delegada a cada supervisor de cada área o departamento de la empresa. Cuando hay cambios o nuevas indicaciones para realizar las actividades se comunican sólo algunas veces al personal operativo, hecho que favorece la desinformación y el retraso de los cambios esperados. Para consolidar las líneas de mando se ha propuesto el modelo de empowerment, en el cual el supervisor no será una autoridad más sino un facilitador.

Cuando los empleados no están de acuerdo en algo, la mayoría acude al supervisor para realizar los comentarios pertinentes al respecto, incluso algunos más lo tratan directamente con el jefe de planta. Sin embargo, para comentar los problemas de trabajo, la mayoría no le tiene confianza a nadie. Apenas la cuarta parte del personal le tiene confianza a sus compañeros para hacer este tipo de opiniones y una cifra menor logra hacerlo con su supervisor. La mayoría dice que el nivel de comunicación en su área de trabajo se basa solamente en lo necesario, es por ello que es necesario desarrollar un modelo de comunicación que ayude a eliminar las barreras que existen. Paradójicamente el nivel de rumores al interior de la planta productiva es muy elevado, porque más de la mitad de los entrevistados refieren que casi siempre hay rumores.

La mayoría de los trabajadores prefieren trabajar en equipo, les agradan las actividades que realizan, pues indican que no son difíciles de realizar aunque en ocasiones les llegan aparecer ser monótonas. La relación con sus jefes inmediatos es adecuada porque existe comunicación y el trato entre supervisor y trabajador es de respeto, principalmente, y algunas veces de amistad; sin dejar por ello de representar la autoridad y el liderazgo del área o departamento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Se observa que la opinión que tienen los empleados de sus jefes inmediatos (supervisor y jefe de planta) es de que son personas flexibles, equitativas y consideradas. Aunque es de reconocer que la quinta parte los percibe como gente con falta de experiencia en su puesto. Estas apreciaciones que tiene el personal operativo de sus jefes inmediatos sin duda representa uno de los puntos fuertes de la empresa porque crea un clima laboral satisfactorio para que cada cual —independientemente de su nivel jerárquico— ejecute con beneplácito las actividades y funciones encomendadas.

En cuanto a las relaciones entre las diferentes áreas de la organización, éstas se ven adecuadas porque el eje central es el respeto y la cordialidad. Principalmente la planta productiva mantiene relación estrecha con los departamentos de recursos humanos, control de calidad y laboratorio.

La motivación se debe considerar como un aspecto de suma relevancia en la empresa, debido a que de ello depende el actuar y el desempeño laboral del personal; por lo que se deben identificar aquellos elementos que estimulen a los trabajadores y los lleven a mejorar las actitudes y la calidad en el trabajo. En esta empresa se logró saber que en su mayoría los trabajadores están desmotivados y ello lo atribuyen a que el sueldo y las prestaciones son mínimas. Lo que origina que no se sientan identificados con la empresa y busquen a la primera oportunidad cambiar de empleo, según se puede apreciar de las razones por las que se cambiaría de empleo: por un mejor sueldo. Este motivo se repite con relación a las causas de incomodidad dentro de la empresa, algunos más atribuyen su incomodidad al ambiente laboral.

No obstante que se les otorgan prestaciones superiores a las que marca la Ley Federal del Trabajo —como el bono de puntualidad y asistencia y vales de despensa— mantienen la opinión de que las prestaciones son mínimas, e incluso hasta insuficientes. De ahí que sus principales propuestas de cambio para que la empresa pueda mejorar es que se incorporen nuevas prestaciones económicas como el bono de productividad y el fondo de ahorro.

La opinión mayoritaria que tienen los trabajadores de su empresa es negativa, porque no se dan signos de pertenencia, como ya se pudo observar anteriormente con la elevada rotación de personal y el poco tiempo de antigüedad. La consideran una empresa como cualquier otra que otorga la oportunidad de obtener un ingreso económico o que da la oportunidad de obtener experiencia. Solamente una cuarta parte de la población la observa como una organización justa y considerada con su personal.

Hacen falta actividades orientadas a despertar un sentimiento positivo de pertenencia hacia la empresa, ya que no están conscientes de que son ellos mismos precisamente quienes le dan vida, con su trabajo, a la organización.

Se evalúa el desempeño del personal mensualmente a través de un formato escrito y se les informa de sus resultados de manera personal. Esta evaluación 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.

Con relación a seguridad e higiene de la empresa, no se percibieron mayores problemas ya que a pesar de que los accidentes son poco frecuentes, el personal se encuentra capacitado para actuar en caso de algún siniestro. Así mismo, también manifestaron que se les proporciona todos sus aditamentos y equipo de seguridad para realizar sus actividades.

Por lo que respecta a las instalaciones en general son consideradas agradables, el único aspecto que consideran "malo" es la ventilación en tiempos calurosos.

Como último punto en estas conclusiones queremos hacer mención, que con esta intervención de Trabajo Social en la empresa Comercial Frade, demostramos que su campo de acción es muy amplio, y "su quehacer se centra en lo social, puesto que investiga, diagnostica y contextualiza problemas y necesidades desde una perspectiva integral que engloba aspectos sociales tales como la familia, la educación, la cultura, los valores, etc; así como los económicos, es decir, las relaciones productivas."<sup>18</sup>

Es importante destacar que con la ejecución de las propuestas el objetivo es lograr un óptimo mejoramiento en el clima existente de Comercial Frade asimismo alcanzar el arraigo de los trabajadores para con la misma ayudando en el fortalecimiento, desarrollo y crecimiento de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>18</sup> HERRERA LOYO, Angélica. Modelo de trabajo social en empresas, Escuela Nacional de Trabajo Social, México, D.F.

## OBSERVACIONES

## OBSERVACIONES

La Organización Comercial Frade, S.A. de C.V. se encuentra ubicada en: Av. Dr. Gustavo Baz No. 247-G, Col. La Loma, Tlalnepantla; Estado de México, muy cercana a los límites del D.F.

Los medios de transporte de ésta área son: colectivos, combis y metro (Estación El Rosario). Es accesible llegar a las instalaciones, pese a que los empleados viven en la periferia y se transportan en camiones del estado.

El departamento de recursos humanos fue el primer contacto con la empresa, brindó información estadística sobre controles de puntualidad y asistencia, rotación y filosofía; así mismo permitió el acceso a las instalaciones, realizando recorridos y pláticas informales con el personal, supervisores y jefe de planta.

Se realizó la aplicación del cuestionario en el área de comedor, por grupos de 10 a 12 personas, dando instrucciones en el llenado del mismo, obteniendo la participación de todos. La respuesta fue positiva, ya que se involucraron y mostraron interés. El ambiente fue cordial y con bullicio ya que el personal es muy joven.

El área de comedor y en general de las instalaciones se encuentran en condiciones seguras y limpias. Pese a que el comedor es una prestación altamente aceptable, sin embargo para los trabajadores de Comercial Frade no funciona como tal por sus horarios de trabajo.

El personal portaba su uniforme correctamente, se les proporciona equipo de seguridad, mismo que usan adecuadamente porque se les brinda capacitación.

En materia de seguridad e higiene, la empresa cuenta con planes de capacitación para la prevención de accidente, a su vez están formadas brigadas contra-incendios, evacuación y primeros auxilios.

Los aspectos de ventilación, limpieza, iluminación son acordes a la actividad y giro de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ANEXOS

**Objetivo:** Identificar necesidades y problemáticas que afectan el clima organizacional de Comercial Frade S.A. de C.V.

639

La información que nos proporcionen será tratada de manera confidencial, por lo que te pedimos seas sincero, ya que ello ayudará para cumplir con el objetivo antes definido.

**Datos Generales**

1. Sexo: M ( ) F ( )

- 3. Escolaridad: Primaria completa ( )
- Primaria Incompleta ( )
- Secundaria completa ( )
- Secundaria incompleta ( )
- Bachillerato o Prepa completa ( )
- Bachillerato o Prepa incompleta ( )
- Carrera Técnica ( )
- Carrera Técnica Incompleta ( )

2. Edad:

18 a 21 años	
22 a 25 años	
26 a 28 años	
29 a 32 años	
33 a 36 años	
Mas de 36	

4. Antigüedad en la empresa

\_\_\_\_\_

5. Tiempo de traslado a la empresa

\_\_\_\_\_

**Situación familiar**

6. Casa: Propia \_\_\_\_\_ Rentada \_\_\_\_\_

7. Personas que habitan en tu mismo domicilio incluyendo niños.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

632

NOMBRE	EDAD	PARENTESCO	OCUPACIÓN
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

8. ¿Cuántas personas aportan al gasto familiar?

Ingreso Mensual aproximado \_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles de los siguientes valores se fomentan en tu familia?  
(puedes seleccionar más de una opción)

Honestidad	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>
Honradez	<input type="checkbox"/>
Servicio	<input type="checkbox"/>
Solidaridad	<input type="checkbox"/>

10. ¿Cuáles son los principales problemas por lo que atraviesa tu familia últimamente?

Económicos	<input type="checkbox"/>
Conyugales	<input type="checkbox"/>
Vivienda	<input type="checkbox"/>
Trabajo	<input type="checkbox"/>
Salud	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>

11. ¿Qué tanto interfieren tus problemas personales en tu trabajo? (elige solo una opción)

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

12. ¿Personas que dependen de ti económicamente?

Cónyuge	<input type="checkbox"/>
Hijos	<input type="checkbox"/>
Padres	<input type="checkbox"/>
Hermanos	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

13. ¿Consideras que tu trabajo ha repercutido en convivencia familiar?

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

630

TESIS CON  
FALLA DE COHERENCIA



## Estructura Organizacional

14. Conoces...	SI	NO
Objetivo de la empresa		
Misión		
Valores		
Políticas		
Organigrama		
Reglamento Interno de trabajo		
Manuales de procedimientos		
Funciones y actividades de su puesto		

15. ¿De quién recibes instrucciones?

De tu supervisor	
De tu supervisor y otra persona	

16. Cuando recibes instrucciones de otras personas ...

Se contradicen frecuentemente	
Solo en algunas ocasiones se contradicen	
Siempre están de acuerdo	

17. ¿Con cuáles departamentos te relacionas frecuentemente?

Recursos Humanos	
Contabilidad	
Control de calidad	
Compras y adquisiciones	
Crédito y cobranza	
Pedidos	
Laboratorio	
Gerencia de producción	
Imagen y diseño	

NEGRO ID ATVA  
FALTA DE ORIGEN  
NOO SISIL

18. ¿Cómo consideras la actitud del personal de diferentes áreas hacia ti? (solo selecciona una opción para cada departamento)

Departamentos	Cordial	Respetuosa	Amistosa	Prepotente	Indiferente
Recursos Humanos					
Contabilidad					
Control de calidad					
Compras y adquisiciones					
Crédito y cobranza					
Pedidos					
Laboratorio					
Gerencia de producción					
Imagen y diseño					

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

19. ¿Qué valores se fomentan ó se dan a conocer en la empresa? (puedes seleccionar más de una opción)

Honestidad	
Responsabilidad	
Honradez	
Servicio	
Solidaridad	
Compañerismo	

20. La empresa donde trabajas significa... (solo una opción)

Una como cualquier otra, que permite tener un ingreso	
La oportunidad de crecer como persona	
Una oportunidad de adquirir experiencia	
Una empresa justa y considera con su personal	
Una empresa desorganizada e injusta	

## Relaciones Interpersonales

21. ¿Cómo es la relación laboral con...?

	Respetuosa	Amistosa	Indiferente	Desagradable	Conflictiva
Jefe de planta					
Supervisor					
Compañeros					

22. ¿Qué opinas de tu supervisor?

Autoritario	
Equitativo	
Flexible	
Considerado	
Inexperto	

24. ¿Cómo percibes el ambiente de trabajo?

Agradable	
Compañerismo	
Apatía e o Indiferencia	
Tenso o pesado	
Conflictiva	

23. ¿Cómo te gusta trabajar?

Solo	
En pareja	
En equipo	
Le es indiferente	

25. Si de ti dependiera ¿Qué sugerencias harías para mejorar las relaciones de trabajo con tus compañeros?

---

---

---

---

---

63 F

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Clima Laboral

26. ¿Qué tanto te gusta la actividad que realizas?

Mucho	
Regular	
Poco	
Nada	

27. ¿Cómo calificas tu trabajo?

Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	
Muy malo	

28. ¿Cómo es el trabajo que tu desempeñas?

Muy fácil	
Fácil	
Regular	
Difícil	
Muy difícil	

29. ¿Crees que podrías hacer mejor tu trabajo?

Si	
No	
Siempre lo hago bien	
Es difícil lo que hago	

30. El tiempo que se te da para terminar tu trabajo es...

Mucho	
Suficiente	
Regular	
Poco	

31. ¿Cómo es tu puntualidad y asistencia?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy mala	

32. ¿Cuántos retardos llegas a tener en el mes?

Ninguno	
Uno	
Dos	
Mas de tres	

639

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

33. ¿Cuáles han sido los motivos?

Vivir lejos	
Salir tarde	
Falta de motivación	
Problemas familiares	
Otro	

34. ¿Cuántas faltas has llegado a tener en los últimos dos meses?

Ninguna	
una	
De dos a tres	
Mas de cuatro	

35. ¿Cuáles han sido los motivos?

Esta desmotivado	
Por enfermedad	
Salir tarde	
Problemas familiares	

## Comunicación

36. Las indicaciones de tu supervisor son:

Claras	
Confusas	
Incongruentes	

37. ¿Se te comunican los cambios o nuevas instrucciones trabajo de manera oportuna?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	

38. Cuando no estas de acuerdo con algo, ¿que haces?

No digo nada	
Lo comenta con mis compañeros	
Se lo digo a mi supervisor	
Se lo digo al Jefe de planta	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

39. ¿Qué tan frecuente se dan los rumores (chismes) en tu área de trabajo ?

Siempre	
Casi siempre	
A veces	
Nunca	

40. ¿A quién le tienes más confianza para comentar problemas de trabajo?

A nadie	
A mis compañeros	
A mi supervisor	
Al Jefe de planta	
Recursos Humanos	

41. ¿Cómo describes la comunicación en tu área de trabajo?

No hay comunicación	
Solo la necesaria	
Hay mucha comunicación	

## Motivación

42. Tu trabajo te parece:

	Siempre	A veces	Nunca
Agradable			
Aburrido			
Cansado			
Frustrante			

43. ¿Qué tan satisfecho te sientes en tu lugar de trabajo?

Mucho	
Regular	
Poco	
Nada	

NINGUNO DE ORIGEN  
NO SISSEI

44. ¿Qué aspectos consideras que debe cambiar la empresa para mejorar?

El personal	
Las prestaciones	
Capacitación	
Organización	
Comunicación	
Sus instalaciones	

45. ¿Porqué te has llegado a sentir incómodo en tu lugar de trabajo?

Por el ambiente de trabajo	
Falta de conocimiento	
La tarea que le toca hacer	
El trato de sus jefes	
El trato de los compañeros	
Por el puesto que ocupa	
Por el horario	
Por el sueldo	
Ninguno	

46. ¿Porqué razones cambiarías este trabajo?

Un empleo mas cerca de su casa	
Por el ambiente de trabajo	
Por un mejor sueldo	
Por el trato recibido	
Por las actividades que realiza	

47. ¿Qué te parecen las prestaciones que te da la empresa?

Suficientes	
Insuficientes	
Mínimas	

48. ¿Qué prestaciones te brinda la empresa?

Afiliación al IMSS	
Bono de puntualidad y asistencia	
Bono de productividad	
Vales de despensa	
Servicio de comedor	
Seguro de vida	
Fondo de ahorro	
Vacaciones	
Utilidades	
Infonavit	

49. ¿Qué otras prestaciones te gustaría que te diera la empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

50. ¿De qué manera te gustaría que te premiará la empresa por el buen desempeño de tu trabajo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

633

TESIS CON  
FOLIA DE ORIGEN

51. ¿Consideras, que el sueldo que recibe es justo para el trabajo que realizas?

Justo	
Poco justo	
Suficiente	
Injusto	

### Evaluación del desempeño

52. ¿Te evalúan tu desempeño?

Si	
A veces	
No	

53. ¿Cada cuándo te evalúan?

Cada mes	
Cada seis meses	
Cada año	

54. ¿Se te informa como es tu desempeño?

No	
Si, de manera personal	
Si, por escrito	

### Instalaciones y equipo de trabajo

55. ¿Cómo valoras los siguientes aspectos en tu lugar de trabajo?

	Bueno	Regular	Malo
Ventilación			
Iluminación			
Equipo de trabajo			
Limpieza			
Espacios			
Temperatura			
Distribución de mobiliario			
Equipo de seguridad			

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN



56. Tu equipo de seguridad

	Si	A veces	No
Es el adecuado			
Se encuentra en buenas condiciones			
Cuando lo solicito se lo proporcionan			

57. ¿Utilizas tu equipo de seguridad?

Si	
A veces	
No	

### Seguridad e Higiene

58. ¿Qué tipo de accidentes se han presentado con mayor frecuencia en tu área de trabajo?

---



---

59. ¿Qué medidas de seguridad lleva a cabo la empresa?

Uso adecuado del equipo de seguridad	
Uso adecuado de la maquinaria	
Simulacros de evacuación	
Simulacro de incendio	
Simulacro de primeros auxilios	
Prevención de accidentes	

60. ¿Te sientes capacitado para actuar en caso de un incendio, temblor o accidente?

Si	
No	

61. La empresa cuenta con:

Servicio medico interno	
Botiquín de primeros auxilios	
Señalamientos en caso de temblor o incendio	
Equipo de seguridad como extintores	

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

632

634

62. La limpieza de tu área de trabajo es ...

	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Las condiciones de los baños son					
El aspecto de mi supervisor en cuanto limpieza y presentación es..					
El aspecto de mis compañeros en cuanto limpieza y presentación es..					

63. Si tuvieras la oportunidad de cambiarte de empresa ¿lo harías?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Porqué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

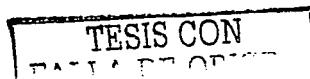
**¡ Gracias por tu colaboración !**

## BIBLIOGRAFIA

- ALONSO, J. (1997). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2000). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2001). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2002). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2003). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2004). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2005). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2006). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2007). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2008). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2009). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2010). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2011). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2012). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2013). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2014). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2015). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2016). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2017). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2018). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2019). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2020). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2021). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2022). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2023). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2024). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.
- ALONSO, J. (2025). *El diagnóstico organizacional*. Madrid: Alianza.

## BIBLIOGRAFÍA

- BRUNET, Luc. **El clima de trabajo en las organizaciones.** México Editorial Trillas, 1999.
- CHIAVENATTO, I. **Administración de recursos humanos.** México. Editorial Mc. Graw Hill, 1992.
- De ROBERTIS, Cristina **Metodología de la Intervención en Trabajo Social** Buenos Aires Editorial el Ateneo 1989
- ESTRADA LARA, Juan Manuel **Metodología de la Investigación en las Ciencias Sociales** editorial PAC México 1999
- ANDER-EGG, Ezequiel **Trabajo Social e Interdisciplinariedad** Buenos Aires, Editorial Humanistas, 1988
- GIBSON, J.L. Ivancevich, J.M. Donnelly, J.H. **Organizaciones: Conducta, estructura, procesos.** México. Editorial Mc Graw Hill, 1993.
- GUTH A. **Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos.** México. Editorial Trillas 1999.
- HERRERA LOYO, Angelica **Modelo de Trabajo Social en Empresas** Escuela Nacional de Trabajo Social UNAM México D.F.
- HODGETTS, R.M. y ALTMAN, S. **Comportamiento en las organizaciones.** México. Editorial Mc Graw Hill, 1993.
- I. BRAVO Luis **Estudio práctico del régimen fiscal de los sueldos y salarios.** Ediciones fiscales Isef, 1999.
- LOPEZ RUIZ, Miguel **ELEMENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN** Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, México 1995 segunda edición.
- **Manual de bienvenida** de Comercial Frade S.A. de C.V
- MILCOVICH, G. T. y BOUDREAU, J. W. **Dirección y administración de recursos humanos.** U.S.A. Editorial Addison-Wsley Iberoamericana, 1994.
- OLLEROS, M. **El proceso de captación y selección de personal,** España Ediciones Gestión 2000, S. A. 1997



- SHERMAN, Jr. A. W. y BOHLANDER, G. W. **Administración de recursos humanos**. México. Editorial Iberoamericana 1994.
- SHUSTER, F. E. **Psicología de la administración**. México. Editorial Limusa, 1992.
- TORRES, Díaz **Administración de prestaciones**. Editorial Ecasa 1992.
- VALERO CHAVEZ, Aida **El trabajo Social en México: desarrollo y perspectivas** UNAM ENTS 1994
- WILLIAM B. WERTHER Jr., HEITH Davis **Administración de personal y recursos humanos**. Editorial Mc Graw Hill.
- ZORRILLA Arena, Santiago **Introducción a la metodología de la investigación** Editorial Aguilar león y Cal. Editores

#### BIBLIOGRAFÍA INTERNET

- Página web: [www.canipec.org.mx](http://www.canipec.org.mx)
- INEGI resumen anual 2001
- Página web: [www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/AdministracionVI/ClimaOrg.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/AdmEmpresas/AdministracionVI/ClimaOrg.htm)
- Página web: [/www.geocities.com/Athens/crete/3108/CulOrg.htm](http://www.geocities.com/Athens/crete/3108/CulOrg.htm)
- Página web: [www.el/casteliano.com](http://www.el/casteliano.com)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN