

01521  
61



# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL**

**"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU REPERCUSION  
EN EL CENTRO DE DESARROLLO VILLA  
PANAMERICANA. UNA VISION DE TRABAJO  
SOCIAL"**

**TRABAJO RECEPCIONAL**

**SEMINARIO DE AREAS SUSTANTIVAS DE TRABAJO  
SOCIAL "PLANEACION Y ADMINISTRACION DE  
RECURSOS HUMANOS"**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL**

**PRESENTA:**

**GUADALUPE ELIZABETH MENDOZA PABLO**



**DIRECTOR:**

**MTRA. MARIA VICTORIA GENOVEVA ORTIZ  
HERNANDEZ**

**MEXICO, D. F.**

**2004**

1



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

### A mis padres

Que siempre me han apoyado en todos mis sueños. Por que con la fuerza, paciencia, persistencia y entusiasmo que los caracteriza me hubiera sido imposible llegar hasta donde hoy me encuentro. Porque siempre han creído en lo que puede lograr su hija.

Principalmente por todos aquellos consejos y experiencias que me han servido en la vida para poder desarrollarme profesional y personalmente.

Por eso los quiero mucho por ser tan sólo eso mis padres. Unos padres orgullosos de los triunfos de sus hijos el llegar a ser Licenciados. Pues sus sacrificios han valido la pena. Y es por ello que les agradezco desde un inicio cada granito de arena que sembraron en mí para poder ser una mujer de buenos sentimientos, comprensiva, noble y sencilla y sobre todo que le gusta ayudar a todas las personas que le han pedido su ayuda.

### A Dios

Que me ha guiado como un sendero siempre hacia los que me han necesitado. Y me ha premiado con los sentimientos más nobles que en mí se encuentran: la verdad, la justicia, el amor, la humildad, la sencillez sin ellos estaría hueca.

Pero se que siempre se encuentra presente en cada una de las cosas que hago, me cuida porque como padre sólo sabe proteger a sus hijos. Por eso en él siempre confío.

Gracias por darme la fortaleza para seguir adelante.

### A mi Abuelita Amelia

Que aún cuando ya no estés presente siempre me diste buenos consejos. Y sabes te extraño mucho, pero se que estarás a mi lado el día de mi examen apoyándome.

Siempre una mujer tan dulce y buena y sobre todo con la fortaleza que siempre demostraste. Así quiero demostrar mi fortaleza.

Sólo te pido que nos protejas y te agradezco de todo corazón cada momento que pasamos contigo.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Óvada Wpc Elizabeth

Membreza Pablo

FECHA: 24 DE NOVIEMBRE DE 2013

FIRMA: Yucelinda 2

*A mi novio Guillermo*

*Que siempre me ha apoyado en cada momento, a pesar de las eventualidades que en nuestra vida hemos tenido. Siempre la voz del sentimiento que nos ha unido no ha dejado que se rompa. Recuerda que lo más importante es el amor que cada uno se demuestra y que su lucha tiene una gran recompensa.*

*Te agradezco que siempre has estado a mi lado en cada uno de mis triunfos, en mis tristezas y en mis sueños. Y si Dios quiere compartir aún más este compromiso.*

*A mis hermanos Pedro (mi gemelo), Adrián y Claudia*

*Que siempre me han apoyado en cada momento de la vida. Sus consejos, su ayuda, su esperanza en mí han hecho que crezca como persona.*

*Cada uno con cualidades que los distinguen como grandes hermanos. Por eso los quiero mucho porque son buenos hermanos ya que siempre se han preocupado por mí y nunca han duda en ayudarme. Aún cuando la distancia nos lleve por horizontes lejanos ese vínculo les pido no debe perderse al contrario debe estar presente siempre.*

*Gracias por ser como son. Los quiere mucho su hermana.*

*A mis cuñadas Faby y Miriam*

*Que también siempre me han apoyado en cada momento. Y para mí han sido muy especiales porque me han ayudado, me quieren mucho al igual que yo, y las considero como mis hermanas.*

*Gracias por ser como son.*

*A mi cuñado Francisco*

*Que desde un inicio me ayudo y apoyo en mi tesis. Sin él no hubiera podido lograr este paso tan grande. Y porque siempre me has brindado tu ayuda.*

*Por ser una persona tan noble, sencilla y muy inteligente.*

*Gracias por ser mi cuñado y estar al lado de mi hermanita.*

*A mis amigas Olivia, Araceli e Ivonne del C.D.C. Villa Panamericana*

*Quienes siempre me apoyaron para la realización de mi tesis. Las quiero mucho porque son grandes amigas, unas amigas que nunca imagine que fueran como son.*

*Cada una con personalidades tan diferentes, pero que compartimos muchos ideales.*

*Nunca imagine una amistad tan consolidada como la nuestra. Y agradezco a Dios el haberlas conocido. Recuerden siempre deberá perdurar nuestra amistad a pesar de la distancia porque sólo hay un instante para recordar.*

*A mi amigo José Luis ( el compañero)*

*Quien al igual que las muchachas han formado parte de mi vida. Se que nuestra amistad perdurará porque somos grandes amigos.*

*Te doy las gracias por tus consejos y la ayuda que siempre me has brindado.*

*Y al igual que yo se que alcanzarás todas las metas que te has propuesto pues siempre has sido un compañero muy dedicado y responsable en todas tus cosas.*

*Sólo te pido al igual que a nuestras amigas ser siempre fieles a esta amistad que desde un inicio nos unió y siempre a pesar de los caminos que cada quién recorra estar presentes.*

*Al personal del C.D.C. Villa Panamericana ( a Víctor, a Alejandro, a Pati)*

*Porque fueron grandes personas conmigo. Siempre me ayudaron en cada momento.*

*Por todo su apoyo muchas gracias.*

*A las mamás, bebés y niños del C.D. C. Villa Panamericana*

*Porque desde que entre a trabajar ahí me mostraron su aprecio y cariño. Y me dolió mucho haberlos dejado, pero un buen momento me llevé al compartir con todos ustedes esta experiencia. Les agradezco cada momento maravilloso y el haber tenido mucha fe en mí porque se que logre muchas metas.*

*Gracias etapas ( II- VIII) de Estimulación Temprana*

*A mis niños Luz Marta, su hermanito, los niños del curso de verano, Mauricio y cada uno de ellos que compartieron conmigo grandes experiencias.*

### *A Gris*

*Mi mejor amiga de la ENTS gracias porque a pesar de la distancia siempre me apoyaste desde un inicio casi cuando iniciamos la universidad hasta terminar.*

*Con tu apoyo también logré muchas cosas. Estoy orgullosa de ti pues ya toda una licenciada que a pesar de los contratiempos has logrado esta meta.*

*Te agradezco ser mi mejor amiga. Recuerda aquellos momentos en la ENTS cuando los compartimos con nuestros amigos y amigas especialmente Javier, Chabelita, Mónica, Lorena, Mireya, Martín, Noemí y todas aquellas amistades que tenemos en común.*

### *A mis amigas y amigos de la ENTS*

*Especialmente a Gris, Chabelita, Javier, Lorena, Noemí, Mireya, Martín, y amistades de los 3 turnos (matutino, mixto y vespertino).*

*Y amistades que conocí del plan 76 y del 96 en adelante.*

*Gracias por compartir agradables momentos.*

### *A mi directora de Tesis y al jurado revisor*

*Maria Victoria Genoveva Ortiz Hernández*

*Lic. Julieta Flores Santa Cruz*

*Lic. José Luis Tamayo Amaya*

*Lic. Raúl Coca Luna*

*Lic. Ana Guadalupe Pérez Balcazar*

*Por cada uno de sus comentarios y observaciones. Pues su experiencia formará parte de mi experiencia y enriquecerá mis conocimientos en un tiempo futuro.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Especialmente a los profesores*

*Lic. Esperanza Domínguez*

*Lic. Idalia Vargas*

*Lic. Santiago Yerena*

*Lic. Monserrat González*

*Lic. Carmen Jonás*

*Lic. Laura Zapata*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

*Por su apoyo y porque hemos compartido alguna clase, el servicio social o simplemente amistad. Gracias por todo, por sus conocimientos y experiencias.*

# INDICE

	Pág.
<b>Introducción</b> .....	<b>I</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>NOCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
1.1 Surgimiento y definiciones de clima organizacional .....	3
1.2 Características del Clima Organizacional .....	10
1.3 Dimensiones del Clima Organizacional .....	11
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>ORÍGENES Y TRAYECTORIA DEL CENTRO DE DESARROLLO COMUNITARIO VILLA PANAMERICANA</b>	
2.1 Historia del Centro de Desarrollo Comunitario Villa Panamericana ...	38
2.2 Objetivos, propósitos y misión del C.D.C. Villa Panamericana .....	39
2.3 Generalidades relevantes sobre el Centro Villa Panamericana y su zona de influencia .....	43
2.4 Elementos organizacionales, funciones que desempeña el personal y políticas del C.D.C. Villa Panamericana .....	44
2.5 Modelos de atención social, servicios y redes sociales .....	51
<b>CAPITULO III</b>	
<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
3.1 Objetivos de la investigación .....	55
3.2 Muestra .....	56
3.3 Nivel de conocimiento .....	56
3.4 Referentes Teóricos .....	57
3.5 Investigación Documental y de campo .....	58
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>Presentación de Resultados de la Investigación</b> .....	<b>61</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>99</b>
<b>Líneas de acción</b> .....	<b>106</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>124</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>137</b>

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es una categoría de análisis cuya importancia se ve puesta de manifiesto por su amplio potencial explicativo, para describir una considerable cantidad de fenómenos relacionados con el individuo en su interacción con el mundo del trabajo; de tal suerte que recupera la trascendencia de la persona, al darle un estatus de participante y no simple seguidor a crítico de políticas institucionales.

Antes de entrar de lleno en el cuerpo del presente trabajo, es pertinente efectuar algunas aclaraciones de naturaleza conceptual entorno al tema que nos ocupa.

El clima organizacional se origina cuando los miembros de una institución o estructura se ven insertos en el mundo laboral y se cuestionan sobre sí mismos, sobre lo que pueden aportar a su empresa, lo que se merecen, hacia dónde debe marchar la organización y sobre todo su rol específico dentro de ella; tales interrogantes para ser aclaradas deben confrontarse con el comportamiento que presenta el empleado en su trabajo cotidiano en la organización. El clima organizacional depende de las actividades, interacciones y experiencias de cada miembro de la organización, constituyendo el total de éstas lo que denominamos en un sentido amplio el clima global o total, el cual desde luego se funda en la percepción individual de cada uno de los integrantes de la estructura, pero los trasciende para unificar dichos criterios.

A fin de tratar este tema con la amplitud que merece, es que el presente trabajo, se desarrollará de acuerdo a un esquema general, que parte como es lógico de un marco de referencia, mismo que reúne los conceptos de mayor importancia para el caso, y reseña brevemente los postulados de algunas corrientes teóricas que sirven de guía a la investigación. Una vez que se desahogó el aspecto teórico, el segundo capítulo de este protocolo hace referencia de manera concreta a las características relevantes del sitio

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

donde se llevó a cabo la parte empírica de la investigación, el Centro de Desarrollo Comunitario Villa Panamericana, reuniéndose para ello una serie de materiales diversos de manos de las autoridades del mismo centro, así como los productos de observaciones que efectuó trabajo social a partir de las cuales se integra un panorama amplio de la institución: su historia, estructura física, políticas y otros aspectos de interés.

Posteriormente se hace referencia a los aspectos de naturaleza metodológica que se desarrollan en el cuerpo de este trabajo, revisando desde los referentes teóricos que se eligieron hasta el diseño de los instrumentos que se aplicaron en campo al igual que los criterios que rigen su interpretación.

En seguida se pasa a la exposición de aquellos resultados que se obtuvieron durante el curso de la investigación para una vez interpretados, estar en posibilidades de extraer las propuestas encaminadas al abordaje de las problemáticas que se detectaron, teniendo la solvencia para cerrar adecuada y suficientemente este documento, mediante el desarrollo de las necesarias y lógicas conclusiones.

Por último es prudente reiterar que para Trabajo Social, el clima organizacional posibilita una aproximación al sujeto, recuperando su capacidad para influir en la toma de decisiones, ya que nos remite a esquemas de carácter democrático, cuya viabilidad y riqueza se enfatizan mediante el estudio de la percepción que los empleados tienen de su empresa y el potencial transformador que ellos pueden llegar a generar al interior de ésta.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I  
NOCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1 SURGIMIENTO Y DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional como categoría de análisis fue introducido por vez primera en la década de los sesenta, simultáneamente al surgimiento del Desarrollo Organizacional y la Teoría de Sistemas en el ámbito de la Psicología Industrial.

Uno de sus principales iniciadores fue Saúl W. Gellerman.

El concepto de clima (incluso por su connotación geográfica-atmosférica) permite ampliar la perspectiva para el estudio del medio laboral desde un enfoque parcializado y reduccionista a uno más global, capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica que abarca fenómenos complejos. Es lícito entonces mencionar, que el clima organizacional, es la relación sistema-ambiente, proviene de la Teoría General de Sistema,<sup>1</sup> y enriquecida por aportes de la cibernética, que ingresa con gran fuerza al análisis organizacional en los años sesenta. Esta proposición de ver a los sistemas organizacionales en su relación con el entorno ambiental, encuentra acogida en una teoría de las organizaciones que buscaba superar las concepciones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques muy parciales por entonces en uso, o ciertos postulados formalizantes de la Escuela Clásica, que por otro lado, habían encontrado acertadas críticas por conducto de posturas de corte psicológico-social, cuyo origen se remonta a la Escuela de Relaciones Humanas.

---

<sup>1</sup> Bertalanffy, L. Von. *Tendencias en la Teoría General de Sistemas*. pp.29-50

Respecto a la participación individual y su importancia en el establecimiento de un clima motivado al interior de la empresa, dicho asunto ha sido discutido desde diversos ángulos. En los comienzos de la investigación sobre el clima organizacional, se postulaba que la participación era una forma de conseguir que los miembros de la estructura se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones, lo cual coincide con el interés de algunos trabajos provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, mismos que ven en la participación, una forma de conseguir que los miembros de la estructura puedan satisfacer sus niveles de necesidades superiores dentro de ella.

Al respecto, Abraham Maslow, en su escala de necesidades plantea que el individuo, una vez con sus requerimientos fisiológicos y de seguridad relativamente satisfechos, debe darse a la tarea de solventar su necesidad de pertenencia; que consiste en saberse miembro de un grupo, en sentirse integrado a la organización, lo cual podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus necesidades de seguridad. Esta necesidad de pertenencia, puede ser fomentado a través de una organización que se preocupe de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella; así, cada miembro se percibirá como una parte del sistema y habrá de satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

Una vez razonablemente cubiertas las necesidades de pertenencia, comienzan a presentarse según Maslow las de estima y autoestima, que se encuentran relacionadas con algunos postulados de Mead<sup>2</sup>, quien ha señalado que la persona construye su autoconcepto a través de las opiniones que los demás tiene con respecto a su conducta y desenvoltura. Un individuo que se siente reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, desarrollará en consecuencia una imagen favorable

---

<sup>2</sup> Esta información se encuentra citada por Rodríguez, Darío en *Diagnóstico Organizacional*. p.164.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser adecuadamente satisfechas por un sistema organizacional que permita y estimule el reconocimiento del trabajo de sus miembros; dicho reconocimiento puede ser incentivado mediante un esquema de recompensas, o adoptando un estilo participativo / consultivo, en que cada trabajador entienda que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece.

Finalmente, el más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de la autorrealización al que sólo se accede cuando el individuo logra tener medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. La autorrealización está muy vinculada con la autodeterminación y la autoexpresión, es decir, que la persona sienta que es ella quien determina sus actividades y que en éstas puede expresarse creativamente, dicha necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros, animando su participación resolutive en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo y, estará en cierta medida autodeterminándolo; además, ejercitará su creatividad para seguir autoexpresándose.

Bajo este marco de referencia, los niveles de participación pueden ser vistos como un ordenamiento escalonado, debido a la aparición sucesiva de las necesidades; en otras palabras, lo primero sería tener un nivel mínimo y aceptable de sueldos, que permita al personal asegurar sus necesidades fisiológicas, para una vez cubierto este requisito, estar en capacidad para continuar cubriendo otras necesidades que van más allá de la simple

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

supervivencia. Inmediatamente después, es indispensable que se resuelvan la necesidad de estabilidad laboral de los empleados, ello permitirá que las personas puedan sentirse tranquilas respecto a su futuro cercano. Una vez que el trabajo se les presenta como estable, en consecuencia la persona deseará estar informada acerca de lo que ocurre en la organización, sintiéndose por esto como un miembro con derecho propio a ser considerado parte de ella; esto puede fortalecerse a través de una adecuada información, o participación informativa, pero si no sucede así, es posible que surja el rumor como una manera informal y negativa de cubrir tal insuficiencia, ignorar dicho factor impedirá al trabajador sentirse participe de la información organizacional.

La participación consultiva corresponde a las necesidades de estima y autoestima, surgirá en sistemas organizacionales donde fluye la información de manera adecuada entre sus miembros. Es posible que sea el sistema organizacional, una vez que ha entregado información a sus miembros, desee obtener de ellos sugerencias que puedan reportarle cierta utilidad, o también que sea el colectivo laboral el que sienta el imperativo de realizar sugerencias y aportar sus opiniones acerca de temas relacionados a su labor.

La participación resolutive tiene a su vez diversos grados, desde una participación minoritaria en la toma de decisiones, hasta la autogestión laboral, pasando por la cogestión y por diversos esquemas en que se considera la posibilidad de permitir que los miembros de un sistema organizacional sean parte de su conducción. Este tipo de participación en todo caso, puede plantearse como una reivindicación por parte de los miembros de un sistema organizacional, que quieran tener una ingerencia

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

mayor en la toma de decisiones, pensando en generar un mayor involucramiento de los miembros con la organización, sus tareas y su destino. En estudios acerca de la participación el énfasis de ordinario se pone en el individuo y en conseguir un clima laboral más grato para coadyuvar desde luego a una mejor y mayor productividad.

Este tipo de propuestas provienen de la Escuela de Relaciones Humanas, gracias a su insistencia en los fenómenos de la psicología grupal, tanto como en movimientos políticos que veían en la participación una forma de superar la dicotomía capital/trabajo, hombre/máquina. Las experiencias participativas del mundo, tales como la autogestión yugoslava, los kibbutz israelitas y las cooperativas de Mondragón, ofrecían modelos de participación extremos, en tanto que la Alemania Federal constituía un excelente ejemplo de participación resolutive e igualitaria.

Posteriormente a este entusiasmo con los esquemas participativos (cooperativas kibbutz), el tema se restringió a círculos especializados, en tanto el anhelo de incrementar la productividad pasó a ocupar posiciones más centrales en la preocupación de investigadores y empresarios. En esta última línea de pensamiento, Daniel Katz y Robert Kahn, eruditos de la administración, llegaron a reconocer que si bien los esquemas participativos podrían ser altamente motivadores, había tareas rutinarias poco adecuadas para ellos, en las que se lograban resultados mucho más productivos con una división rutinaria del trabajo (no participativa), que permita obtener altos rendimientos, aunque los trabajadores no encontrasen, en el trabajo mismo, fuentes de satisfacción para sus necesidades superiores.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Pero la preocupación por la productividad continuó evolucionando, hasta que el recurso humano pasó a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales perfilados para conseguir niveles de productividad más altos, significó también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores de valores propios de la organización.

Así, el tema de la participación y del clima vuelven a estar en el tapete de la discusión organizacional, la insistencia en el tema ya no viene solamente de la psicología ni de grupos políticos, sino de la ingeniería y de sectores empresariales, así como de asesores de organizaciones. Los círculos de calidad, las fuerzas de tarea y otros tantos esquemas grupales de resolución de problemas y de generación de soluciones y sugerencias, aparecen como alternativas creíbles a ser exploradas; el desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a este cometido.

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y contribuirá directamente al incremento de productividad, a través de sugerencias útiles que aporten éstos, como sería el caso, de los círculos de calidad.

La participación continua siendo un tema a discutir, sin embargo, la última palabra no está dicha y los criterios para medir su utilidad son ahora mucho más pragmáticos en comparación a como fueron en los comienzos del debate. Parece, en todo caso, que no es conveniente pensar en modelos universalmente válidos, sino que sería aconsejable estudiar las conveniencias y los grados de aplicabilidad de una propuesta participativa,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

en los marcos de cada organización concreta, tomando en cuenta su cultura organizacional, igual que los valores y pautas de la sociedad en que la empresa opera.

El tema de clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones, como el Desarrollo Organizacional.

El Clima Organizacional puede variar, según las percepciones de los investigadores en este apartado, aquí se plantearon las que más se acercan a nuestro punto focal de investigación:

Water representante del enfoque de síntesis, define el término como "las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".<sup>3</sup>

Los representantes Halpin y Crofts definieron el clima como " la opinión que el empleado se forma de la organización".<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Dessler, Gary. *Organización y administración. Enfoque Situacional* .p.p.181-185.

<sup>4</sup> *Ibidem*



El clima o ambiente organizacional como lo describen Fordyce y Weil "es el síntoma del estado de salud de la organización".<sup>5</sup>

Para los investigadores Forehand y Gilmer el clima organizacional "es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman".<sup>6</sup>

Al considerar los conceptos de los investigadores sobre clima organizacional se partirá de éstos para formular una definición propia.

Clima Organizacional es la percepción que tiene un individuo o los miembros de una organización respecto a la misma, de acuerdo a su experiencia laboral a través de una serie de dimensiones o variables que ejercen influencia en su conducta y comportamiento en el área de trabajo.

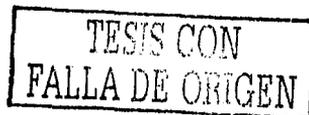
## 1.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa e indirectamente por los empleados.
- Las características de una estructura difieren de una organización a otra, de un área de trabajo a otra dentro de una misma organización o empresa; es así como se forma un sistema interdependiente dinámico.

---

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> Ibidem



- ➔ El clima organizacional es considerado con cierto grado de permanencia, sin embargo, se pueden presentar ocasiones en que la estabilidad sufra perturbaciones por alguna situación.
- ➔ El clima organizacional puede variar según la percepción que tengan de él los miembros de una organización; este puede ser negativo (desagrado, molestia y tensión) o positivo (satisfacción y sentimiento de bienestar).
- ➔ Para generar un cambio se necesita modificar las variables o dimensiones que así lo requieran, a fin de conseguir que el clima de la organización llegue a un grado de estabilidad presentándose un cambio duradero, auténtico que imposibilite volver a la situación anterior, es decir, un clima negativo, donde emergen el descontento, la frustración, etc.

### 1.3 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La organización como sistema social está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de influencia, que afectan el comportamiento de los individuos insertos en ella. Se mencionarán 10 dimensiones que se identificaron como las más importantes en el C.D.C. Villa Panamericana, debido a que permiten trazar con exactitud la imagen de clima organizacional de este Centro.

Dichas categorías de análisis están sin duda presentes en su estructura, a continuación se procederá a definir las, sin entrar en los detalles concretos que guardan dentro del C.D.C. Villa Panamericana; por lo que se trata sólo de su enunciación sin aterrizarlos todavía en la realidad a estudiar, cosa que se hará en cierto modo dentro del capítulo que se refiere a los resultados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## a) AMBIENTE DE TRABAJO

Las condiciones de trabajo de acuerdo a las cuales se desenvuelve el empleado pueden afectar el desempeño del individuo ya sea de forma positiva o negativa.

Se tomarán en cuenta dos aspectos del ambiente físico que repercuten en el desempeño del trabajador; en primer lugar, que las instalaciones posean condiciones específicas de temperatura, iluminación y ruido; en segundo, el mobiliario, que puede integrarse por el escritorio de oficina, sillas ergonómicas, etc.

### CARACTERÍSTICAS DEL AMBIENTE DE TRABAJO FÍSICO

#### *CONDICIONES ATMOSFÉRICAS TEMPERATURA-FRÍO-CALOR-HUMEDAD:*

En el ambiente de trabajo existen ciertos factores ambientales tales como la temperatura, la humedad del aire y la ventilación. Varios estudios realizados por diversos investigadores, han demostrado que el calor puede afectar el desempeño sobre actividades cognoscitivas y causar deshidratación, así como el frío y la humedad, pueden causar hipotermia.

*ILUMINACIÓN:* La iluminación (con sus tres características: intensidad, distribución y brillo) es requerida en el lugar de trabajo dependiendo en primer término de la clase de labor de que se trate, de las habilidades visuales, de la edad del trabajador y de la velocidad o precisión que el trabajador tiende a desarrollar en el espacio físico disponible. Los efectos que pueden producirse en el individuo si la iluminación no funciona

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

apropiadamente, son el desarrollo de cansancio visual considerable a través del tiempo, debido a las dilataciones y contracciones de las pupilas, debido a que vuelve sus ojos del área de trabajo al área que le rodea. Cabe señalar que el equilibrio creciente de niveles de iluminación producen mejoras en el desempeño de tareas laborales.

*MÚSICA:* Musak<sup>7</sup> propone que con la música, se forma un ambiente que hace el trabajo más placentero, menos sujeto a tensión nerviosa y menos monótono. Además mejora las actitudes en el trabajo, aumenta la productividad y eficiencia, reduce quejas sobre fatiga y propicia la reducción en la rotación de personal. Asimismo, el autor menciona que hay que tomar en cuenta que por lo general a la mayoría de las personas les gusta oír música, y que sólo existe una minoría a la que le desagrada oír la en su puesto de trabajo.

*RUIDO:* Woodford señala que la exposición prolongada a niveles de ruido excesivo, produce en el ser humano daños irreversibles en el sistema auditivo y en la productividad. Este autor, señala tres aspectos en los que la influencia del ruido pueden afectar la productividad del trabajador: 1) pueden afectar a algunos empleados más que a otros 2) algunas clases de labores 3) algunas mediciones de desempeño.

"Numerosos estudios realizados por autores como Horman, Osterkamp, Finkleman, Glass, Singer y Friedman encontraron que el ruido que es bastante fuerte, abrupto, e intermitente degrada significativamente el proceso

---

<sup>7</sup> Musak: Es el más grande distribuidor de música para ambientes de trabajo.

de información al perturbar la memoria, sobrecargar la capacidad de los canales de un individuo y perturbar sus conexiones lógicas y asociativas<sup>8</sup>.

**LUGAR FÍSICO:** Corresponde a la percepción que tienen los empleados de cómo la organización proporciona un espacio de trabajo limpio, sin hacinamiento y con libertad para moverse en él.

**EQUIPO, MATERIAL DE TRABAJO:** Corresponde al equipo y material con el cual cuentan los empleados para realizar eficaz y eficientemente sus tareas.

## b) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

El concepto de organización se refiere a la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de elementos y materiales en un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia de acuerdo a sus objetivos y metas, mediante el establecimiento de medidas (sistemas y procedimientos) necesarios para procurar una coordinación vertical y horizontal con los demás miembros de la estructura de la organización.

Para entender adecuadamente el concepto resulta fundamental descomponerlo en aquellos elementos que lo integran.

---

<sup>8</sup> Los autores que hablan acerca del ruido son citados por Wexley, Kenneth N en *Conducta Organizacional y Psicología del personal*. p.576.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1. **ESTRUCTURA.-** En la estructura se representan las reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a las que el individuo se enfrenta.
2. **SISTEMATIZACIÓN.-** Los recursos y actividades de la organización deben coordinarse racional y sistemáticamente para lograr la eficiencia en el trabajo.
3. **AGRUPACIÓN Y ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES.-** Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
4. **JERARQUÍA.-** Se origina la necesidad de establecer niveles de autoridad, y responsabilidad dentro de la estructura .
5. **SIMPLIFICACIÓN DE FUNCIONES.-** Establecer métodos sencillos para realizar el trabajo es uno de los objetivos de la organización.

## TIPOS DE ORGANIZACIÓN

De entre los tipos de organización más comunes tenemos:

- ⊗ Organización lineal o militar: se establece una línea directa de mando y responsabilidades en diferentes ejes, de tal manera que cada uno de ellos recibe órdenes del mando superior con la obligación de llevarlas a cabo mediante instrucciones precisas a sus subordinados.
- ⊗ Organización funcional o de Taylor: se basa en la descomposición del trabajo de un empleado para que otros miembros de la organización intervengan en la operación de la tarea.
- ⊗ Organización lineo-funcional: es la combinación de las anteriores organizaciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## TIPOS DE PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA

**POLÍTICAS:** "Las políticas tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar, funcionan para formular, interpretar o suplir las normas concretas"<sup>9</sup>.

**PROCEDIMIENTOS:** "Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica para obtener los mejores resultados en cada función concreta de la empresa"<sup>10</sup>.

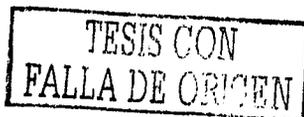
**PROGRAMAS:** "Son aquellos planes donde no sólo se fijan objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes"<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Manual del Módulo II. Diseño de referentes administrativos para la organización y desarrollo del Factor humano. Elaborado por: Lic. María de la Luz Calderón Uribe.pp.6-7

<sup>10</sup> Ibidem

<sup>11</sup> Ibidem



**REGLAS:** "Es todo señalamiento imperativo de algo que ha de realizarse, sea genérico o específico"<sup>12</sup>.

## **TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN**

Son necesarias para el proceso de una organización e indispensables por las características y demandas que presenta cada grupo social. Las técnicas de mayor importancia hablando en general son los organigramas, manuales, el análisis y descripción de puestos.

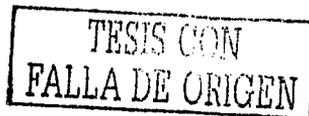
\* **ORGANIGRAMAS.**- Representación gráfica de la interrelación entre departamentos, funciones y niveles jerárquicos, éstos puede ser generales y departamentales; esquemáticos y analíticos, divididos en verticales, horizontales y circulares.

\* **MANUALES.**- Son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización. Se pueden clasificar de acuerdo a su contenido en: Políticas, de organización, de procedimientos, de bienvenida, de técnicas, de puestos, de contenido múltiple, etc.

\* **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO.**- Cuando se ha jerarquizado y departamentalizado se definirá las actividades, funciones, responsabilidades y obligaciones que habrá de desarrollar cada puesto en las diferentes áreas o departamentos .

---

<sup>12</sup> Ibidem



Esta descripción se puede realizar a través de las técnicas de análisis y descripción de puestos.

### c) COMUNICACIÓN

Comunicación.- "Es el proceso de transmisión de información por medio del intercambio de ideas, sentimientos, experiencias, reflexiones, datos, opiniones y valores, entre 2 o más personas (un emisor y un receptor) donde se comparte lo que sienten y saben mediante el entendimiento"<sup>13</sup>.

#### TIPOS DE COMUNICACIÓN

Comunicación descendente.- Es el flujo de información que va de los altos niveles jerárquicos a niveles inferiores (subordinados). Los medios utilizados por los niveles superiores de autoridad están integrados por: reuniones cara a cara, tableros de boletines, recursos electrónicos, carteles, etc. Cuando la comunicación es oral y existan más eslabones implicados en la cadena de la comunicación, se corre el riesgo de que la información transmitida se pierda o distorsione, este tipo de comunicación insuficiente se presenta porque los niveles altos carentes de una sensibilidad humana y sin estar abiertos al diálogo no tienen conciencia de que la información ayudaría a los subordinados en el cumplimiento de sus deberes, por lo que es deseable que exista confianza entre emisor y receptor, formalizando la retroalimentación sobre su actuación recíproca y solución de problemas.

Comunicación ascendente.- La comunicación ascendente fluye desde los niveles más bajos hasta los niveles jerárquicos altos. En dicha comunicación

<sup>13</sup> Keith, Davis y Newstron, John W. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. p. 35

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

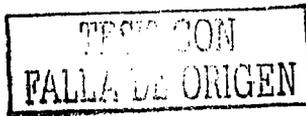
se obtiene información acerca de actividades, decisiones y actuación del personal subordinado. Se debe desarrollar una relación de confianza entre todos los niveles organizacionales, es decir, los altos niveles deben ayudar al personal en la solución de problemas para evitar errores y dificultades futuros, inclinándose a mejorar la comunicación ascendente.

Comunicación lateral o diagonal.- Se establece entre individuos del mismo nivel jerárquico o entre individuos de nivel jerárquico que no tienen autoridad directa una sobre otra llamada "comunicación diagonal". O entre empleados que trabajan juntos, así como entre individuos de diferentes grupos de trabajo, con tareas interdependientes, conocidos como personal de línea y staff .

## PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

El proceso de la comunicación consta de tres elementos el emisor, el mensaje y el receptor a los cuales se tienen que añadir los procesos de codificación, decodificación así como de retroalimentación; dichos factores se conjugar de una manera particular de acuerdo a las diferentes formas de organización que puede tener una estructura, de ahí que su análisis permita esclarecer muchos fenómenos de índole organizacional.

- *El emisor.-* Transmite un mensaje (idea) donde primero lo conceptualiza mentalmente para codificarlo.
- *Codificación.-* Consiste en que el emisor transmite su mensaje por medio de símbolos, palabras, signos, contacto físico, gestos, etc. Para que sea comprendido con más exactitud por el receptor.



- *Mensaje.*- Es el acto físico por el cual el emisor transmite su mensaje, es decir, hablar, escribir o hacer ademanes a el receptor.
- *Recepción.*- El receptor recibe el mensaje.
- *Decodificación y respuesta.*- La decodificación es cómo interpreta el receptor el mensaje, aceptándolo o rechazándolo. Los factores que influyen en el receptor para aceptar o rechazar un mensaje son: la percepción de precisión del mensaje, la autoridad y credibilidad del emisor e implicaciones de comportamiento para el receptor.
- *Retroalimentación.*- Es el flujo de mensajes entre emisor y receptor y de receptor a emisor.

Con la retroalimentación concluye el circuito de la comunicación, y existe un reconocimiento del mensaje.

## BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Se dividen en tres:

1.- Barreras personales.- Son interferencias producidas por deficientes hábitos de escucha, valores humanos, emociones, sentimientos ligados a diferencias en el grado de educación, raza, sexo y nivel socioeconómico.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

2.- Barreras físicas.- Son las que interfieren en el entorno (lugar de trabajo) uno de ellos es el ruido que nos distrae temporalmente, impidiendo que fluyan los mensajes. Son también la interferencia que se establece cuando se colocan muebles y muros entre emisor y receptor.

3.- Barreras semánticas.- Se presenta principalmente cuando personas de diferentes culturas pretenden comunicarse entre sí. Las palabras tienen diversos significados y cuando se elige un significado incorrecto que no es comprendido por algunas personas, se pueden originar malos entendidos.

#### d) CONFLICTO

"Es la disputa, diferencia o lucha interpersonal que surge a partir de algún desacuerdo sobre las metas a perseguir y los métodos para cumplirlas"<sup>14</sup>.

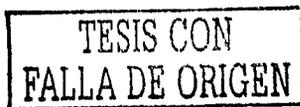
### CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Los conflictos presentes en una organización pueden ser de dos tipos: interpersonales o intergrupales, es decir, ocurren entre un subordinado y su jefe, entre individuos de un mismo grupo, entre uno o más áreas o departamentos de una organización, entre el personal de staff y de línea, y entre el sindicato y la administración.

Los conflictos no sólo son destructivos sino también constructivos, esto depende de varios factores presentes en el entorno del individuo y de sí

---

<sup>14</sup> Schmidt, S.M., y Kochan, T.A. *Conflict: toward conceptual clarity*. pp. 359-370



mismo como las actitudes, habilidades, presiones de tiempo e insuficiencia de recursos.

## NIVELES DE CONFLICTO

El conflicto puede ocurrir entre individuos o grupos, puede ser originado por un solo empleado, o debido a la competencia establecida por las organizaciones. Entre éstos se encuentran los siguientes:

◆ Conflicto intrapersonal.- Este tipo de conflicto surge en el interior mismo de un individuo, como resultado de la adopción de roles contrapuestos, es decir, se depositan en un empleado expectativas contradictorias.

◆ Conflicto interpersonal.- Son varios los aspectos que influyen en un conflicto interpersonal, entre otros podemos mencionar los choques de personalidad, los estereotipos, los desacuerdos en los métodos y procedimientos que son producto de fallas de comunicación o diferencias de percepción.

◆ Conflicto intergrupacional.- Son los conflictos entre diferentes áreas o departamentos propiciados por la pretensión de obtener poder, mejorar su imagen, competencia por recursos y producción, diferentes puntos de vista, lealtad al grupo.

## FUENTES DE CONFLICTO

El conflicto dentro de las organizaciones, puede desprenderse de una determinada gama de factores, para los fines que nos ocupan en este

trabajo, y de acuerdo a las referencias que se consultaron se estimó que las principales fuentes de conflicto a tener en cuenta son las siguientes:

✱ Cambio organizacional.- Ya que los cambios organizacionales avanzan a pasos gigantescos en el aspecto económico, político, tecnológico y social, los individuos muestran un comportamiento variante en su forma de pensar, de opinar sobre la probabilidad de éxito, los recursos por emplear, los resultados probables, rutas por adoptar y la dirección a seguir.

✱ Choques de personalidad.- Todo individuo es único por lo que nadie piensa, siente, observa o actúa igual, provocando conflictos cuando no se está de acuerdo con los otros .

✱ Diferentes sistemas de valores.- Como los individuos están educados por un sistema diferente de valores y convicciones, éste los conduce por diversas rutas, originando fricciones difíciles de resolver.

✱ Amenazas al status.- Surgen conflictos cuando una persona amenaza el status o rango social de otra en un grupo y esta última por defender su imagen se pone a la defensiva.

✱ Percepciones contrastantes.- Todos los individuos perciben las cosas de diferente manera, y creemos que tales percepciones deben ser igualmente evidentes para los demás.

✱ Falta de confianza.- Cuando alguien tiene un motivo real o percibido para no confiar en una persona surge un conflicto.

#### e) MOTIVACIÓN

Es el impulso interno o la necesidad de un individuo para actuar y comportarse de una manera específica hacia una acción orientada a un objetivo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## MODELO DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Maslow señala que los seres humanos están motivados a cumplir y satisfacer necesidades propias de su vida. El reconoce cinco necesidades humanas básicas:

- ❑ Necesidades fisiológicas.- Son las necesidades que requerimos satisfacer para sostener y preservar la vida, estas incluyen el alimento, el agua, aire, el sueño, la habitación y el sexo.
- ❑ Necesidades de seguridad.- Incluyen la ropa y la vivienda; en el ambiente laboral se componen por la seguridad en el trabajo, la pensión y el seguro.
- ❑ Necesidades de amor o sociales.- Es cuando nosotros sentimos la necesidad de lograr un involucramiento social y de aceptación, de ser queridos por los demás en una estructura determinada .
- ❑ Necesidad de estimación .- Se logran siendo útil y necesario en el mundo, conducen a una sensación de logro y reconocimiento de parte de otros, satisfaciendo así el deseo de una posición social y de prestigio a través de la auto-confianza, fuerza, valor y capacidad.
- ❑ Necesidad de autorrealización.- En esta necesidad el individuo es capaz de desarrollar al máximo sus potencialidades. Se hace la pregunta ¿qué soy capaz de hacer?

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



### PROCESO BÁSICO DE MOTIVACIÓN SEGÚN MASLOW

Se inicia con la identificación de las necesidades que presentan los individuos.

Fase 1. El empleado identifica sus necesidades (deficiencias) éstas pueden ser: psicológicas, fisiológicas, sociales, etc.

Fase 2. El empleado busca la forma de cómo satisfacerlas ya que le crean tensiones internas.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Fase 3. El empleado selecciona comportamientos dirigidos hacia metas.

Fase 4. El empleado se esfuerza por lograr un eficaz desempeño.

Fase 5. El empleado recibe recompensas (ascensos, aumentos de sueldo) o castigos.

Fase 6. El empleado evalúa de nuevo las necesidades.

## MOTIVOS EMOCIONALES

Las motivación emocional está relacionada con la dualidad agradable-desagradable o con el placer o dolor. Los gustos y aversiones están condicionados por experiencias de la cultura de cada país, por ejemplo podemos mencionar los sonidos suaves, los ritmos sencillos, los colores brillantes, los sabores dulces ,etc. Aunque el placer y el dolor son fuerzas motivadoras, estas reacciones pueden ser modificadas por experiencias individuales, pues ciertos individuos buscan el dolor y eluden el placer. El castigo en los animales constituye un estímulo de aprendizaje, pero en los seres humanos el elogio y el premio parecen ser incentivos más fuertes que el reproche y el castigo.

## MOTIVACIONES INTELECTUALES

Las motivaciones emocionales están ligadas con las intelectuales por intereses, ideales y propósitos. El éxito influye sobre nuestros intereses en



relación con el tipo de actividad. Un interés individual consciente basado en la intención de ayudar a los demás puede tener su origen en el impulso de poderío.

Los intereses y propósitos no son necesariamente el resultado de la relación entre un estímulo y su respuesta, sino la motivación es más bien multidimensional, porque pueden existir varios factores que influyen en esta como búsqueda de status, miedos, deseos más íntimos de la persona, su historia individual, etc.

#### f) PERSONALIDAD

"Es un conjunto de características personales que engloban una similitud o diferencias del comportamiento en los sentimientos, pensamientos y acciones de los individuos en el transcurso de nuestra vida, acentuándose éste desde la primera infancia".<sup>15</sup>

FUENTES DE LAS DIFERENCIAS EN LA PERSONALIDAD. Las fuentes con base a las cuales se forma la personalidad pueden ser internas o externas (herencia y ambiente). Unas personas pueden recibir más influencia del componente genético, mientras que otras adquieren conductas en gran parte aprendidas (a partir de las experiencias) entre estas conductas se incluyen: la cultura, la familia, la pertenencia a grupos.

#### ESTRUCTURA DE LA PERSONALIDAD

La estructura de la personalidad se constituye por diferentes factores como son la:

---

<sup>15</sup> Phares, E.J. *Introduction to Personality*. p.673



- Adaptación.- Implica por un lado que el sujeto pueda ser estable, confiable y efectivo o bien en contraste nervioso, vacilante y caprichoso.
- Sociabilidad.- Implica que el sujeto puede ser sociable y enérgico, o en contraste teatral, tímido, inseguro o reservado.
- Conciencia.- Implica que el sujeto puede ser por un lado: planificador, ordenado y confiable, mientras que por otro lado puede ser impulsivo, descuidado e irresponsable.
- Cordialidad.- Implica que el sujeto puede ser: afectuoso, discreto, considerado e independiente, o bien frío y grosero.
- Apertura intelectual.- Implica que el sujeto puede ser por una parte: imaginativo, curioso, original, mientras que habrá quién por el contrario es aburrido, sin imaginación y con la mente cerrada.

#### g) ACTITUD

"Es un sentimiento positivo o negativo, o una disposición mental que se aprende y se organiza mediante la experiencia, y que ejerce una influencia específica en la forma en que una persona reacciona hacia la gente, los objetos y las situaciones."<sup>16</sup>

Las actitudes son una parte intrínseca de la personalidad del individuo.

Las actitudes pueden ser positivas o negativas.

*Actitudes negativas.*- Constituyen un síntoma de problemas subyacentes en la organización, dando lugar a nuevas dificultades como huelgas unilaterales, tortuguismo, ausentismo, rotación de los empleados, conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos, problemas disciplinarios, robo por parte de los empleados y descuido al servicio para el cliente.

<sup>16</sup> Gibson, James L. *Las organizaciones . Comportamiento- Estructura-Procesos.* p.66



Las *Actitudes positivas* tienden a originar resultados gratificantes como la alta productividad y satisfacción de los empleados.

## LAS ACTITUDES Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción en el trabajo es la percepción que tienen los empleados hacia su tarea, basada en factores del ambiente laboral como:

- El sueldo, que es la cantidad de dinero recibida por el trabajador como pago de su tarea y debe ser equitativo a ésta.
- El puesto, que es el lugar ocupado por un empleado, el cual realiza una serie de tareas propias del mismo, éste proporciona oportunidades para el aprendizaje y la aceptación de responsabilidades.
- Oportunidades de ascenso, que son las posibilidades que tiene un empleado para alcanzar una autorrealización profesional y personal mediante el progreso dentro de la jerarquía de la institución.
- El supervisor, que es el individuo quién debe poseer la capacidad para mostrar interés y preocupación por los trabajadores
- Los compañeros de trabajo, quiénes son aquellos colegas del mismo nivel jerárquico que interactúan entre sí; la calidad de las relaciones que sostienen depende del grado en que estas sean amistosas, competentes y cooperativas.

Cuando el cumplimiento del trabajo por parte del empleado no genera satisfacción, el desempeño es pobre, cosa que desde luego causa a la larga una gran insatisfacción en el trabajador, surgiendo entonces conductas negativas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Una de las problemáticas más comúnmente presentes en las empresas es la rotación de personal, cuyos efectos ocasionan actitudes negativas como: la nula sensación de autorrealización, el escaso reconocimiento hacia el trabajo, los conflictos frecuentes con los supervisores debido a que el compañero o el jefe han alcanzado una cima personal dentro de la compañía, cosa que puede incomodar a ciertos individuos. Sin embargo por otro lado la rotación de personal puede ofrecer mayores oportunidades de ascenso interno, y por tanto, mejores condiciones laborales.

**INCENTIVOS ECONÓMICOS:** Los incentivos económicos tienen como objetivo inducir un alto nivel de desempeño ya sea individual, grupal u organizacional. Uno de ellos es el que se refiere al pago a destajo donde la cantidad de producción funge como base para determinar la remuneración. Los incentivos salariales ofrecen más salario a mayor producción, como el caso del reparto de utilidades, que es un sistema que permite a los empleados disfrutar y adquirir una parte de las utilidades de las empresas. Asimismo, la remuneración con base en habilidades, es la retribución que los individuos reciben de acuerdo con la escala, profundidad y tipos de habilidades para las que demuestran poseer capacidad, es decir, se paga a los empleados por lo que saben hacer.

**INCENTIVOS MATERIALES:** Los incentivos materiales se relacionan con las herramientas que se requieren para la productividad. (Una medida fueron las pausas obligatorias en el trabajo, para evitar la fatiga).

Cuando la iluminación es suficiente e intensa es fácil ubicar las máquinas y herramientas en el lugar de trabajo. La clarificación de color en el área de trabajo, instrumentos y herramientas es otra medida; la instalación de aparatos de radio, aparatos de ventilación, de regulación de la temperatura,

son medidas de una nueva disciplina que lleva el nombre de seguridad e higiene en el trabajo.

**INCENTIVOS SOCIALES:** Son los llamados servicios que procuran la seguridad del empleado y su familia en cuanto al bienestar físico y moral.

Los servicios sanitarios en los cuales las organizaciones cuentan con un cuerpo médico, para atender al personal en casos de urgencia o examen periódico para la prevención de enfermedades; los servicios de asistencia médica contratados por las organizaciones para asistir a los empleados; la vivienda, los lugares de esparcimiento y guarderías infantiles, son incentivos con una loable finalidad humanitaria, procurando lograr en los empleados una satisfacción respecto a su trabajo.

#### h ) LIDERAZGO

"El liderazgo es un proceso que estructura, organiza y dirige las acciones de un grupo social hacia el cumplimiento de sus normas y el logro de sus objetivos."<sup>17</sup>

**TIPOS DE LIDERAZGO.** Los líderes pueden emplear determinado estilo de poder a lo largo de cierto periodo, aunque uno de ellos puede predominar más que otro.

---

<sup>17</sup> Sánchez, Rosado Manuel. *Manual de Trabajo Social*. p.293.



*Líderes autocráticos.*- Estos líderes esperan que los empleados hagan lo que se les dice y no tienen voz ni voto en la toma de decisiones; es decir, estos líderes centralizan el poder, su autoridad se basan en amenazas y castigos.

*Líderes participativos.*- El líder y los empleados forman una sólida unidad. Los empleados son alentados a expresar sus ideas y hacer sugerencias cuando surgen situaciones negativas que afectan sus labores. Existe una descentralización de la autoridad.

*Líderes permisivos.*- El líder desempeña una función menor, evita el poder y la responsabilidad.

El tipo de liderazgo depende en gran medida del grupo ya que establece sus metas y los mecanismos para la resolución de sus problemas.

## RASGOS DE LOS LÍDERES EFECTIVOS

- ➔ El líder crea y comparte con sus empleados una visión nueva de confianza y posibilidad de éxito hacia el futuro.
- ➔ La comunicación es la base en la que se sustenta el líder mediante su compromiso y entusiasmo.
- ➔ Los líderes muestran sensibilidad respecto a las necesidades de los empleados.
- ➔ El líder permite a los empleados participar en el desarrollo del logro de metas y estrategias compartidas.
- ➔ Los líderes efectivos cuentan con la habilidad de reconocer sus puntos fuertes y débiles buscando una retroalimentación de su desempeño.
- ➔ Los líderes efectivos poseen carisma, creatividad, son flexibles.

## i) TOMA DE DECISIONES

Refleja las reglas y principios éticos fundamentales de la organización. La toma de decisiones se puede establecer por un solo individuo, por grupos o por una toma de decisiones organizacionales.

"Para que exista la toma de decisiones debe haber siempre dos o más alternativas, de la totalidad de éstas se podrá llegar a la mejor decisión."<sup>18</sup>

**TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL:** La toma de decisiones individual es cuando una persona asume todas las decisiones o al menos las principales, porque considera que el personal no es competente, y si colabora podría resultar costoso o generar una pérdida de prestigio o poder. Por lo común este tipo de autoridad desea ser la que decide en problemas determinantes o de importancia.

**TOMA DE DECISIONES EN GRUPO:** Varios estudios realizados en este campo demuestran que la toma de decisiones en grupo tiene ventajas y beneficios como son una mejor calidad y cantidad de trabajo, mayor precisión en las decisiones y aceptación de las mismas, más satisfacción en el puesto, mayor comunicación y mejor entendimiento, etc.

Aunque los subordinados aportan sus ideas y sugerencias en la toma de decisiones; finalmente los que las respaldan son los niveles más altos.

**TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONAL:** Las decisiones que se toman en los niveles inferiores en una organización, por lo general son revisadas y modificadas por los niveles superiores. Diferentes personas son las que

---

<sup>18</sup> Wexley, Kenneth N. *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. pág 354.

están implicadas en este proceso, sin embargo, éste se puede complicar cuando existen desacuerdos entre individuos de una organización acerca de los objetivos y prioridades de la misma.

## j) COMPORTAMIENTO EN GRUPO Y EN EQUIPO

Grupo: " El grupo es la reunión más o menos permanente de varias personas que interactúan y se influyen recíprocamente, con el objeto de lograr ciertas metas comunes, en donde todos los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta en base a una serie de normas y valores que todos han creado o modificado."<sup>19</sup>

Equipo: Es una unidad de desempeño básica para la mayoría de las organizaciones, combina las habilidades, experiencias y conocimientos de varias personas. Es el complemento natural de la iniciativa y ejecución individual, debido a que crea compromisos firmes con fines comunes. Un equipo es un pequeño grupo de personas (normalmente menos de veinte) con habilidades complementarias, comprometidas con un objetivo y un conjunto de metas específicas de desempeño en común. Sus miembros están comprometidos para trabajar unidos a fin de lograr su objetivo, siendo cada uno de ellos responsable en forma total de los resultados.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Castañón, Darvelio. *Teoría de los grupos*. p.57.

<sup>20</sup> R., Katzenbach Jon, K. Smith, Douglas. *La sabiduría de lo equipos*. p.105

## GRUPOS FORMALES

Son los establecidos por la organización, presentan una identidad pública y una meta por alcanzar que enfatiza los puestos oficiales en términos de autoridad y responsabilidad y pueden algunos de ellos tener una vida relativamente temporal; se les crea para realizar una tarea a corto plazo, luego del cual se desintegran. Crecen hasta adoptar dimensiones inmensas. Un ejemplo de grupo formal podrían ser los comités o fuerza de tarea.

## GRUPO INFORMAL

Surgen sobre la base de intereses comunes, proximidad y amistad de una red de relaciones personales y sociales no establecidas o requeridas por la organización formal, pero que surge espontáneamente como resultado de la asociación de los individuos entre sí. El poder se lo atribuyen a las personas miembros de un grupo.

## CICLO DE VIDA DE UN EQUIPO

La evolución de un equipo puede describirse por las siguientes etapas:

- *Formación.*- Los miembros comparten información personal, empiezan a conocerse y aceptarse, prevalece una atmósfera de cortesía y las interacciones son cautelosas, fijan la atención en tareas del grupo.
- *Ajuste.*- Los miembros compiten por prestigio y puestos de relativo control, discuten la dirección más adecuada del grupo, surgen tensiones entre individuos a medida que éstos se afirman a sí mismos por presiones externas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

☒ *Normalización.*- Se alcanza un equilibrio tentativo entre fuerzas en competencia. Surgen normas grupales para guiar el comportamiento individual operando la cooperación.

☒ *Desempeño.*- Los individuos desempeñan roles funcionales en el eficiente cumplimiento de tareas. El grupo madura y empieza a manejar retos complejos.

☒ *Desintegración.*- Se disuelven las relaciones sociales intensas y se vuelve asignaciones permanentes.

## EQUIPOS EFICACES

La dirección debe crear un entorno de apoyo para fomentar la cooperación, confianza en la capacidad de sus miembros, compatibilidad en reuniones ofreciendo un tiempo suficiente, etc. Los miembros de equipos deben ser individuos razonablemente calificados y conocer los roles de los demás, con quienes interactúan. Los niveles superiores deben ser responsables de mantener orientados a los miembros de equipos hacia su tarea general para el logro de metas. Un elemento que puede estimular el trabajo en equipo, es la presencia de retribuciones financieras o de reconocimientos sociales.

## TIPOS DE EQUIPOS

- ❖ Equipos funcionales.- Son los constituidos por individuos que trabajan juntas diario en un grupo de tareas continuas e interdependientes.
- ❖ Equipos para la solución de problemas.- Los niveles superiores delegan a un equipo ciertas responsabilidades de problemas y toma de decisiones para darles solución. Cabe destacar que con la autoridad ejercida por estos equipos se podría afectar en forma

- adversa a departamentos, equipos o participantes externos de la empresa.
- ❖ Equipos con funciones cruzadas.- Estos equipos son capaces de diseñar e introducir programas de mejoría de la calidad y tecnología nueva, reunirse con clientes y proveedores para mejorar los insumos o producciones y vincular funciones separadas para aumentar las innovaciones en productos y servicios. Se reúnen los conocimientos y habilidades de personas de distintas áreas de trabajo para identificar y solucionar problemas mutuos, que atraviesan líneas departamentales o funcionales. Principalmente en situaciones que exigen adaptabilidad, velocidad y respuesta a las necesidades del cliente.
  
  - ❖ Equipos autodirigidos.- Están formados por empleados que deben trabajar y cooperar diario juntos en la realización de diversas tareas (producir un bien completo o servicio). Se otorga autoridad al equipo. Cada integrante aprende todos los trabajos que realiza el equipo para tomar muchas decisiones.

Las tareas pueden ser: programar el trabajo y las vacaciones, distribuir las tareas y las asignaciones entre los integrantes, pedir materiales, decidir sobre el liderazgo del equipo, fijar las metas clave del equipo, elaborar presupuestos, contratar reemplazos para integrantes salientes del equipo y en ocasiones evaluar el desempeño entre ellos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO II

### ORÍGENES Y TRAYECTORIA DEL CENTRO DE DESARROLLO COMUNITARIO VILLA PANAMERICANA

#### 2.1 HISTORIA DEL CENTRO DE DESARROLLO COMUNITARIO VILLA PANAMERICANA <sup>21</sup>

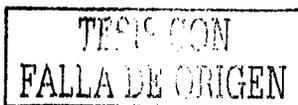
El edificio del Centro de Desarrollo Comunitario "Villa Panamericana", fue, inicialmente una construcción destinada para alojar una tienda del Departamento del Distrito Federal (1984). Posteriormente la tienda fue cerrada en 1988, y las instalaciones se destinaron para fines ajenos al desarrollo social de la zona.

En 1995 los vecinos de la colonia Pedregal de Carrasco se organizan e inician el proceso de rescate de la construcción, al solicitar sea destinada a la implementación de programas de beneficio comunitario. Es así, como por acuerdo con las autoridades del ya entonces Gobierno del Distrito Federal (1998) se procede a la restauración y adecuación del inmueble para operar allí un Centro de Desarrollo Comunitario. Dichas obras tienen lugar en 1999, quedando listo para entrar en operación en abril de 2001.

Las instalaciones del centro se conforman de una estructura con base rectangular de 112.53 mts. de largo por 45.40 mts. de ancho, que cubre una superficie de 5,108.86 m<sup>2</sup>. Sus muros fueron construidos con bloques de arena comprimida. Su techo es una nave de tipo industrial de lámina

<sup>21</sup> Citado por la Delegación Coyoacán, Centro de Desarrollo Comunitario Villa Panamericana. *Programa de Trabajo para el Centro de Desarrollo Comunitario Villa Panamericana 2001.*

\* Los puntos siguientes señalados con un asterisco están contenidos en el documento al que se refiere la cita 21.



acanalada. Su interior se halla subdividido en aulas y oficinas, así como en espacios abiertos y un foro para la realización de varias actividades de interés comunitario.

## 2.2 OBJETIVOS, PROPÓSITOS Y MISIÓN DEL C.D.C. VILLA PANAMERICANA\*

### *Objetivo General*

Promover la reconstrucción del tejido social, la construcción de la ciudadanía en la comunidad del Pedregal de Carrasco, a través de programas educativos, de salud mental, culturales, sociales, de capacitación para el trabajo, deportivos y recreativos.

### *Objetivos Específicos*

- Ofrecer servicios de calidad, pertinentes, gratuitos y a bajo costo a los diferentes grupos de población particularmente a los grupos prioritarios y a los grupos vulnerables.
- Construirse como un espacio para la convivencia social, familiar y comunitaria, intra e intergeneracional.
- Contribuir al mejoramiento progresivo de la calidad de vida de la población a través de los modelos de atención social de las áreas de salud mental comunitaria, cultura y educación no formal, deporte y recreación.
- Promover la coparticipación entre gobierno, sociedad y particulares.
- Coadyuvar a la educación básica y de nivel medio superior de jóvenes y adultos.
- Facilitar la formación y capacitación de promotores comunitarios.



- Garantizar una oferta de servicios basados en la inclusión, la tolerancia y la equidad de género.
- Fomentar la participación de la comunidad en actividades culturales, educativas y recreativas.

Todos los ámbitos de la vida de la Ciudad de México presentan una gran complejidad, dicha complejidad rebasa en mucho las capacidades no sólo del Gobierno del Distrito Federal o de la propia Delegación Coyoacán, sino también de las múltiples organizaciones civiles o de grupos naturales que buscan afanosamente una respuesta a su problemática social específica .

Las comunidades, tienen características especiales, que las definen, limitan y potencian; requieren del apoyo institucional para ir avanzando en las satisfacción de sus necesidades. Las autoridades delegacionales necesitan de la participación decidida de la población para canalizar e incrementar su capacidad de respuesta en cuanto a la atención social. Los centros de desarrollo comunitario vienen a ser así, puntos o espacios de confluencia de la comunidad y la autoridad delegacional.

El Centro de Desarrollo Comunitario "Villa Panamericana" se propone ser ese espacio de confluencia, en donde todos los miembros de la comunidad encuentren una respuesta a sus demandas de desarrollo social, a través de su propia participación en la resolución de la problemática social que los aqueja, en el otorgamiento de servicios de modelos de atención social, por medio de la educación y capacitación para el trabajo con los programas de atención institucionales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## PROPÓSITOS

De esta forma se proponen los siguientes propósitos:

- Construir una red comunitaria en torno al C.D.C. Villa Panamericana para la reflexión, atención y contención de los problemas de la comunidad.
- Implementar los modelos de atención social de las áreas de salud comunitaria, cultura y educación no formal, deporte y recreación.
- Implementar, canalizar y/o participar en los programas de trabajo instituidos por otras áreas de la Dirección General de Desarrollo Social.
- Implementar la capacitación para el trabajo en computación, mecanografía y otras según la demanda de la población.
- Abrir espacios para la aplicación de los programas del Instituto Nacional de educación para Adultos (INEA).
- Organizar, coordinar y evaluar en el C.D.C. Villa Panamericana el servicio de Preparatoria Abierta.
- Instalación de una Biblioteca para su consulta por los usuarios de INEA y Preparatoria Abierta, así como de la población en general.
- Instalación y organización de un Libro Club.
- Ofrecer una variedad de servicios gratuitos a través de las brigadas de desarrollo social como son asesoría jurídica, CEDEPECA, INSEN, talleres de salud mental, manualidades, reciclado de materiales, etc.
- Implementar un conjunto de servicios de bajo costo que respondan a las necesidades y demandas de la comunidad de Pedregal de Carrasco tales como: gimnasia artística, aerobics, herbolaría, pintura, computación, yoga, etc.

■ Implementar un proyecto de rescate ecológico del área baldía perteneciente al Centro.

■ Generar actividades que estén dirigidas a la población juvenil para promover su integración y participación: exposiciones de grafiti, concursos de patinetos y otros espacios de expresión creativa y constructiva en la comunidad.

## MISIÓN

Entre los aspectos que definen la misión del Centro se pueden enumerar los siguientes:

1.- La aplicación de los objetivos establecidos en la política pública de desarrollo social de la Dirección General de Desarrollo Social de la Delegación Coyoacán.

2.- Instrumentar los programas asignados al Centro de Desarrollo Comunitario de acuerdo con las características de la población del Pedregal de Carrasco.

3.- Ser receptor de las necesidades y demandas de la población del Pedregal de Carrasco en orden a la implementación de programas de trabajo y a la elevación de la calidad de atención.

4.- Propiciar un incremento de la integración comunitaria y de un sentido de pertenencia.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

5.- Facilitar los procesos de coordinación, integración y comunicación entre comunidad y autoridades delegacionales.

### 2.3 GENERALIDADES RELEVANTES SOBRE EL CENTRO VILLA PANAMERICANA Y SU ZONA DE INFLUENCIA \*

Para los fines de esta investigación, es necesario enfatizar determinadas características propias de los pobladores del Pedregal de Carrasco, área de influencia del Centro Villa Panamericana. La mayoría de sus habitantes perciben un ingreso económico que los coloca en el rango de la clase media, y por lo tanto en posibilidades de acceder a servicios culturales y educativos no meramente elementales, sino aquellos que ya implican una mayor disponibilidad de tiempo, habilidades manuales y cognoscitivas. Tomando en cuenta las características del Centro se describirán pautas que pueden determinar sus estrategias de acción:

- ⊕ Ofrecer servicios que rebasen el nivel elemental para alcanzar niveles de creatividad y participación comunitaria elevados.
- ⊕ Propiciar una oferta de salud mental comunitaria respetuosa y enfocada a elevar las potencialidades de la comunidad con vistas a

---

\* Si bien algunos de los modelos vigentes en el centro se enfocan a los llamados grupos vulnerables, esto se debe a un criterio estandarizado que se sigue en toda la delegación Coyoacán, sin que signifique que dichos grupos formen un agregado importante dentro de la comunidad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

una integración solidaria de los habitantes, de tolerancia y diálogo entre los distintos sectores de población.

⊕ Propiciar que la oferta cultural del Centro posea un carácter de tolerancia y creatividad que incluya la perspectiva de género.

⊕ Crear un ambiente de participación ciudadana abierta.

⊕ Romper con círculos de participación comunitaria excluyentes y de dominación.

⊕ Brindar una oferta educativa que rebase el nivel básico.

⊕ Implementar mecanismos de subsidiaridad para superar limitantes de infraestructura y personal, implicando a todos los sectores de población de la zona del Pedregal de Carrasco.

## 2.4 ELEMENTOS ORGANIZACIONALES, FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL Y POLÍTICAS DEL C.D.C. VILLA PANAMERICANA

El Centro no cuenta con un organigrama donde se visualice su estructura, por lo cual y mediante la investigación de campo realizada, se mostrará la estructura organizacional de éste. Primero desde el nivel delegacional, para posteriormente bosquejar la que corresponde en concreto al Centro. Ello pretendiendo ubicar a la institución ligada con aquellas instancias que la dotan de un marco normativo, para inmediatamente después pasar a describir al centro comunitario como unidad independiente.

El siguiente esquema nos muestra la estructura delegacional. En la parte inferior se encuentra la Unidad Departamental de Capacitación para el Trabajo, área a la que pertenecen los Centros de Desarrollo Comunitario y por lo tanto el C.D.C. Villa Panamericana. (Esquema 1)

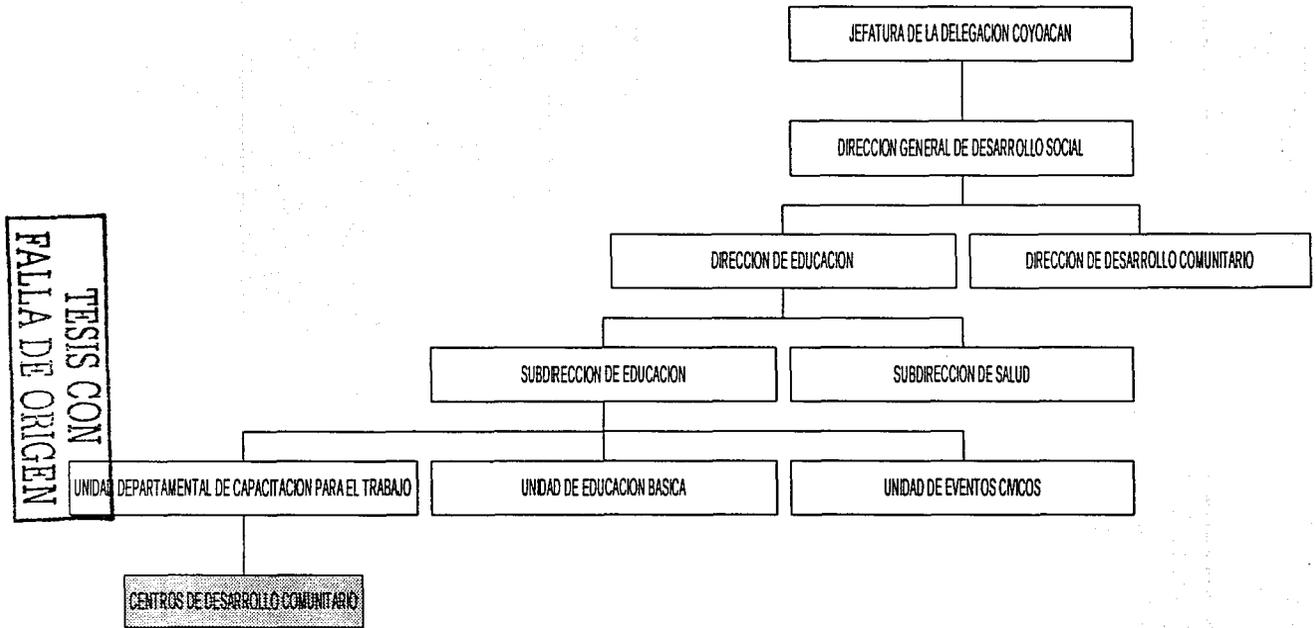
TELEFON  
FALLA DE ORIGEN

El organigrama de la estructura organizacional del C.D.C. Villa Panamericana nos muestra al coordinador ocupando el nivel jerárquico superior, en los mandos intermedios se localizan al mismo nivel los facilitadores, el auxiliar administrativo, la biblioteca, el servicio médico y dental, el INEA y vigilancia. El último escalón corresponde al nivel de ejecución, ocupando este lugar debajo de los facilitadores los promotores comunitarios, los autogenerados, el programa maestros jubilados, los prestadores de servicio social y ya por último se encuentra intendencia.

Como personal de apoyo se encuentran los promotores voluntarios en formación de redes sociales.

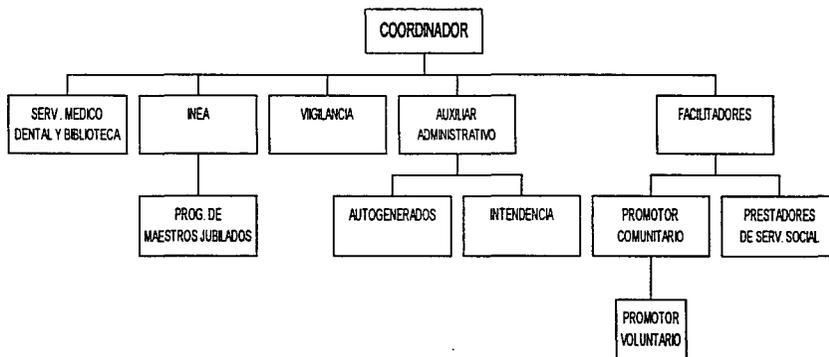
El tipo de organización que constituye el Centro es lineo funcional, porque la autoridad y responsabilidad se transmite de un solo jefe para cada función y porque se aprovecha la especialización de cada actividad. (Esquema 2)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Esquema 1. Aquí se encuentra localizado el Centro de Desarrollo Comunitario Villa Panamericana.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO COMUNITARIO VILLA PANAMERICANA



Esquema 2. En este esquema se visualizan los diferentes puestos y entidades que existen en el C.D.C. Villa Panamericana.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## FUNCIONES

Las funciones que desempeña el personal según apreciaciones del coordinador, en el curso de una entrevista informal.

<b>PUESTO</b>	<b>FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL DEL C.D.C. VILLA PANAMERICANA</b>
<b>COORDINADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Planear el trabajo a realizar</li><li>✓ Organizar el equipo de trabajo</li><li>✓ Supervisar la correcta implementación de planes y proyectos</li><li>✓ Evaluar el trabajo realizado</li></ul>
<b>FACILITADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Acompañar procesos autogestivos de la comunidad</li><li>✓ Asesorar a los promotores comunitarios sobre la correcta impartición de cursos y talleres</li><li>✓ Facilitar la implementación de iniciativas comunitarias</li><li>✓ Facilitar el aprendizaje en diversos campos de interés comunitario por parte de los usuarios que solicitan los servicios</li><li>✓ Elaborar cartas descriptivas</li></ul>
<b>PROMOTOR COMUNITARIO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Implementar cursos y talleres de servicio a la comunidad</li><li>✓ Acompañar en los procesos autogestivos comunitarios</li><li>✓ Evaluar la correcta implementación de</li></ul>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ cursos y talleres.</li> </ul>
<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Llevar el control de la contabilidad del Centro (estados financieros)</li> <li>✓ Atención al usuario</li> </ul>
<b>SERVICIO SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyar programas de impacto comunitario de la Delegación a través de los Centros de desarrollo comunitario</li> </ul>
<b>AUTOGENERADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proporcionar enseñanzas y servicios específicos en el área de cultura, deporte y salud</li> </ul>
<b>MAESTROS JUBILADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propiciar el acercamiento de personas adultas mayores con las nuevas generaciones a través de acciones en el área educativa como son: Apoyo a tareas y recuperación de la memoria comunitaria</li> </ul>
<b>MÉDICO GENERAL, DENTISTA, OPTOMETRISTA, INEA, ETC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proporcionar servicios comunitarios a bajo costo</li> </ul>
<b>VIGILANCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vigilar el Centro de Desarrollo Comunitario Villa Panamericana</li> </ul>
<b>INTENDENCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar la limpieza del Centro</li> </ul>
<b>PROMOTOR VOLUNTARIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Replicar el modelo de redes sociales en su comunidad</li> </ul>
<b>BIBLIOTECARIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención al usuario de la biblioteca</li> <li>✓ Proporcionar préstamo de libros</li> <li>✓ Llenar formatos para préstamo de libros</li> <li>✓ Realizar inventario de libros</li> </ul>

El Centro Comunitario no cuenta con un reglamento interno, el procedimiento que sigue cada área se basa en una serie de manuales de operación de

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

los modelos de atención social que aplica el personal; sin embargo, es indispensable adaptar los planteamientos a las necesidades propias de cada servicio.

En cuanto a formación de redes sociales también existe un manual pero dicho documento aborda temas desde una óptica muy teórica que resulta de utilidad limitada.

En el aspecto estrictamente administrativo, no se cuenta con un manual organizacional o de procedimientos donde se especifique todo lo relacionado al funcionamiento del Centro.

## POLÍTICAS<sup>22</sup>

La política en la que se basa dicha institución para regirse, está englobada dentro del conglomerado de la política social del Distrito Federal con las siguientes pautas:

1.- Desarrollar acciones sectoriales en campos de acción (salud, educación, proyectos productivos, capacitación para el trabajo, deporte y recreación, violencia familiar, adicciones) dirigidas a los grupos de población prioritaria de las comunidades (niñas y niños, jóvenes, personas con discapacidad, niños en situación de calle, mujer, adulto mayor, indígenas).

2.- Priorizar las acciones de carácter preventivo donde se tiene contacto con la población para hacer evidente una problemática social misma que se busca frenar o disminuirla.

---

<sup>22</sup> Delegación Coyoacán. Dirección General de Desarrollo Social. *Curso Taller Bases para el Desarrollo Social*. 2002.

3.- Promover la participación y la organización social de las comunidades, como mecanismos para la reconstrucción del tejido social y la solución común de las problemáticas.

4.- Promover la autogestión.

5.- Operar programas y realizar acciones que consideren una visión integral de las personas, las comunidades y las problemática social.

6.- Incorporar la perspectiva de promoción de los derechos humanos, incluyendo el enfoque de género, como una forma de impulsar la construcción de ciudadanía.

Se carece de políticas internas en el centro.

## 2.5 MODELOS DE ATENCIÓN SOCIAL, SERVICIOS Y REDES SOCIALES

El gobierno del Distrito Federal, abanderado entonces por la que fuera Jefa de Gobierno, la Lic. Rosario Robles Berlanga, impulsó la modificación del planteamiento de política social, a partir de una estrategia que define grupos prioritarios y de alta vulnerabilidad, modelos de intervención con énfasis en acciones preventivas y rescate a la infraestructura social, mediante la integración de modelos de intervención en áreas como: cultura, deporte y recreación, salud mental comunitaria, que se brindan a la ciudadanía y que tienen como finalidad coadyuvar en la atención de los principales problemas de la comunidad. Es por ello que el Centro de Desarrollo Comunitario Villa Panamericana ha integrado estas metodologías de trabajo en beneficio de la comunidad Pedregal de Carrasco.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En el modelo de cultura se encuentra representado por el Taller de Apoyo a Tareas, propuesta que surge del reconocimiento de que una de las múltiples preocupaciones que enfrentan las madres y padres de familia actualmente, es la de ayudar a sus hijos en la realización de las tareas escolares.

Esta situación se origina probablemente por la falta de conocimientos indispensables por parte de los padres para despejar las dudas de sus hijos, o bien porque carecen del tiempo para ello. Con este taller se busca apoyar el proceso de aprendizaje de los alumnos, así como coadyuvar en el desarrollo del pensamiento crítico de éstos; siempre en congruencia con los propósitos generales de la Educación Básica, así como con los enfoques establecidos para cada una de las áreas de conocimiento.<sup>23</sup>

En el modelo de deporte y recreación se manejan tres vertientes:

El modelo de recreación pretende aumentar la convivencia y mejorar la dinámica de los grupos poblacionales, debido a las características lúdicas de este modelo.

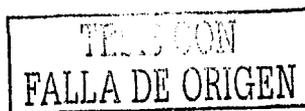
La segunda actividad física, pretende desarrollar un crecimiento físico armónico del individuo, un régimen de vida equilibrado y saludable. En los niños una evolución psicomotora armónica, y el aprendizaje y dominio de su cuerpo y de nuevas habilidades para mejorar su condición física.

Por último en el modelo de práctica deportiva se le enseña al individuo los fundamentos básicos de algunos deportes. Colateralmente, en la población, se logra canalizar agresividad, tensiones y se obtiene un desarrollo positivo de la personalidad. Además de brindarle al individuo oportunidades para ejercer liderazgo, autodisciplina, cooperación, juego limpio y la oportunidad de tener un grupo de referencia adecuado para su desarrollo y mejoramiento no sólo individual sino también grupal.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Hernández Escudero María Eugenia. *Taller de Apoyo a Tareas*. p.9

<sup>24</sup> Heredia Navarro Martha. *Apoyo para facilitadores deportivos y recreativos*. p.11



Otro modelo es el de Salud Mental, donde se encuentra inmerso el Modelo de Crianza y Estimulación Temprana que fue concebido para propiciar la participación activa y corresponsable de madres y padres de familia, personal educativo, personas al cuidado de los infantes y la comunidad; considerando la creación de ambientes favorables para lograr el desarrollo y crecimiento integral del infante, desde la etapa de recién nacido, hasta los seis años de edad.<sup>25</sup>

El Centro de Desarrollo Comunitario Villa Panamericana ha puesto a disposición de la comunidad una serie de servicios gratuitos y a bajo costo, esto último considerando las necesidades de los usuarios. Entre los servicios que más destacan por su afluencia en amplios sectores de la población se encuentran los siguientes:

- Yoga
- Aerobics
- Gimnasia Artística
- Patinaje Artístico
- INEA
- Servicio médico general , ortodoncia, oftalmología
- Herbolaria

En cada uno de los modelos se están formando redes sociales en las que se invita a la comunidad a crear proyectos que aborden sus necesidades, integrándose así a los equipos de trabajo promotores voluntarios reclutados de entre los usuarios. Las redes sociales que se van creando tienen una población específica pues se requiere de un compromiso para la formación de promotores voluntarios y a su vez de las mismas redes.

---

<sup>25</sup> Citado por la Dirección General de Servicios Comunitarios Integrados. *Crianza y estimulación temprana*. p.2

Las redes que se encuentran actualmente en marcha son: la de Ecología, Salud Integral, Scape The Kids, El ambiente en nuestras manos, Crianza y estimulación temprana y deporte.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPITULO III

### ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito del presente capítulo es el de explicar en detalle la metodología que se empleo para llevar a efecto la investigación contenida dentro de estas páginas; sus características, alcances y limitaciones. Todo ello tomando en cuenta que se compone de una fase exploratoria (recopilación de datos generales) y otra descriptiva (jerarquización de problemáticas); es por esto que en lo posible se intento que sus objetivos quedasen en concordancia con el nivel de conocimiento al que se hace referencia. Asimismo se buscaron procedimientos estadísticos que respetasen tal línea. Enseguida se exponen con la adecuada extensión dichos elementos.

#### 3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

##### OBJETIVO GENERAL

Generar una estrategia para mejorar el clima organizacional en el Centro de Desarrollo Comunitario Villa Panamericana.

##### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las principales problemáticas que obstaculizan la existencia de un clima organizacional positivo en el C.D.C. Villa Panamericana.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Explicar el origen de las problemáticas que presenta el clima organizacional en el C.D.C. Villa Panamericana.
- Proponer estrategias de solución que aborden las problemáticas detectadas según la óptica de Trabajo Social .

### 3.2 MUESTRA

El tipo de muestra fue no probabilístico. Éste es un muestreo intencional ya que se buscaron las características de los sujetos de acuerdo con los objetivos de la investigación.

Las personas que conformaron la muestra se seleccionaron de la planta de trabajadores del Centro de Desarrollo Comunitario Villa Panamericana.

El tamaño de la muestra fue de 17 sujetos de un total de 30 individuos.

### 3.3 NIVEL DE CONOCIMIENTO

Estudio Exploratorio/ Descriptivo

La presente investigación comprendió dos niveles de conocimiento.

El estudio exploratorio mismo que se refirió aún primer acercamiento con el C.D.C. Villa Panamericana, constó de la consulta de una serie de materiales bibliográficos diversos, que permitieron al investigador formarse un criterio general de dicha institución y depositaron en sus manos los datos indispensables para arrancar con el proceso de conocimiento de esta entidad compleja (el C.D.C. Villa Panamericana). Esta información se complementó con la experiencia obtenida como miembro activo del personal en el tiempo en el que se realizó el presente trabajo, mismo que guarda la modalidad de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

estudio monográfico con la salvedad de contar con una parte de campo, que se incluyó a fin de enriquecer su utilidad.

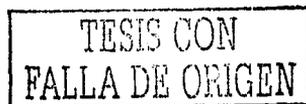
El estudio descriptivo corresponde a un nivel más profundo de conocimiento, en el que se trató de precisar la magnitud de los problemas para jerarquizarlos; esto presumió desde luego un acercamiento más estructurado a nuestro objeto de estudio (el clima organizacional), mediante el abordaje de los datos empíricos, a través del diseño de instrumentos (cuestionario y cédula de entrevista), cuyos resultados se analizaron pensando en determinar el peso específico de las diversas problemáticas existentes y derivar los elementos de juicios encaminados a proponer estrategias operativas encaminadas a su manejo.

### 3.4 REFERENTES TEÓRICOS

En consonancia con lo que se expresó en el marco referencial de este trabajo, resulta necesario exponer brevemente cómo fueron aterrizados algunos conceptos al momento de ponerlos en práctica dentro de esta investigación.

El funcionalismo bien puede señalarse, como la corriente general a partir de la cual arranca el análisis, en tanto se interpreta a la interacción del sujeto con su medio ambiente, como el cumplimiento de una función determinada. Aunque dicha óptica resulta muy genérica, lo cierto es que la presente investigación, no busca realizar un cuestionamiento radical de la organización elegida, sino más bien detectar y corregir, determinadas pautas de comportamiento, que cabría caracterizar como patológicas.

En segundo plano la teoría general de sistemas, también aporta ciertas concepciones útiles a la investigación, pues ciertamente se concibe a las



diferentes dimensiones del clima organizacional como interdependientes, sin llevar dicha lógica hasta un análisis exhaustivo del tipo causa-efecto que rebasaría los fines propios del presente trabajo.

### 3.5 INVESTIGACION DOCUMENTAL Y DE CAMPO

#### FASE DOCUMENTAL

Para construir el marco referencial este trabajo se documentó en libros, revistas y medios electrónicos como "Internet".

En relación a modelos de intervención o atención social en el C.D.C. Villa Panamericana, se revisaron manuales de los modelos de apoyo a tareas, crianza y estimulación temprana, así como deporte y recreación en uso actualmente dentro del centro.

En lo que respecta a la orientación teórica/metodológica del presente trabajo, fue necesario basarlo en una red amplia de referentes, que incluyó entre otros a la Escuela de Relaciones Humanas, Psicología Industrial y de manera muy marcada los postulados concretos de Abraham Maslow, así como otros autores que nos hablan ya de manera particular del clima organizacional. Por supuesto todo ello imbuido por la idea de llevarlo a la práctica mediante la óptica propia de Trabajo Social, de igual manera se solicitó información referente al Centro de Desarrollo Comunitario Villa Panamericana, a su coordinador, quién la proporcionó bajo la forma de documentos que pudieran apoyar a esta investigación en su fase de gabinete. Los antecedentes del centro fueron elaborados por el equipo que anteriormente conformaba la organización, entre ellos se encontraron facilitadores y el propio coordinador del centro.



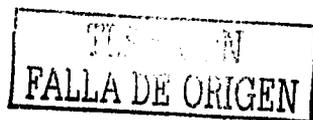
## FASE DE CAMPO

La investigación de campo se basó en una modalidad de observación participante que caracteriza al profesional de Trabajo Social, en tanto hubo un involucramiento profundo con las problemáticas del centro y sus necesidades. Ello contribuyó sin duda al ampliar los alcances de este estudio, ya que le dio un sesgo importante, para no quedarse en una mera descripción de fenómenos abstractos y en cambio sugerir algunas soluciones si bien muy preliminares.

En esta fase específicamente se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos:

El cuestionario de clima organizacional tomó en cuenta las dimensiones a continuación citadas :

- . Ambiente de trabajo
- . Estructura Organizacional
- . Comunicación
- . Conflicto
- . Motivación
- . Personalidad
- . Actitud
- . Liderazgo
- . Toma de decisiones
- . Comportamiento de grupo y de equipo



Dichas dimensiones se plasmaron en una serie de reactivos, los cuales fueron respondidos por el personal.

Sin embargo, a fin de complementar los datos de carácter cuantitativo que se asentaron en el cuestionario se estimó necesario utilizar una cédula de

entrevista que se enfocó a cuestiones más subjetivas, con la finalidad de aumentar el conocimiento sobre la idea general que los empleados tienen respecto al estado de cosas en el centro, procurando se expresasen en tal por menor.

Asimismo resultó de notoria importancia la entrevista sostenida con el coordinador del centro, en tanto permitió efectuar un sondeo de variables netamente organizacionales y administrativas, como son los diferentes puestos en el organigrama y sus funciones ya que éstos no se encuentran compilados en ningún documento.

El universo de trabajo abordado se conformó por 17 miembros del personal del C.D.C. Villa Panamericana (de un total de 30) divididos por turnos matutino y vespertino, quienes respondieron un cuestionario y participaron en una entrevista informal, cuyos resultados se consignan en un apartado específico de este trabajo. Estadísticamente hablando se optó por un enfoque meramente aritmético, sin la participación de medidas de tendencia central, como promedios, medias o medianas, en virtud de que un análisis tan detallado hubiera rebasado con mucho los alcances de esta investigación, misma que reposa más en la descripción que en la explicación exhaustiva de los fenómenos.

TEL. CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez recogidos y capturados los datos de cada sujeto de la muestra, se procedió a su análisis e interpretación; los resultados se presentarán enseguida.

Para un adecuado entendimiento de los datos, se respetará el orden de las dimensiones incluidas en el trabajo; (ambiente de trabajo, estructura organizacional, comunicación, conflicto, motivación, personalidad, actitud, liderazgo, toma de decisiones y comportamiento de grupo y de equipo). Los gráficos serán acomodados según dicha secuencia, misma que puede diferir del número con que el reactivo que aparece en el cuestionario.

Para finalizar se expondrán igualmente los resultados de carácter cualitativo, en tanto se aplicó una entrevista informal y se efectuaron varias observaciones; tales técnicas vienen a complementar el aspecto meramente numérico, y por esto se les dedica un apartado independiente.

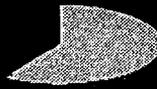
ELSES CON  
FALLA DE ORIGEN

## DATOS GENERALES DEL PERSONAL DEL C.D.C. VILLA PANAMERICANA

Femenino 10      Masculino 7

### SEXO

Masculino  
41%



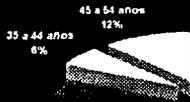
Femenino  
59%

Nota: El número total de empleados es de 30 personas pero sólo fue posible aplicar el instrumento a 17. El 59 % le corresponde al sexo femenino, mientras que el 41 % al masculino.

### RANGO DE EDAD

Menos de 25 años	8
25 a 34 años	6
35 a 44 años	1
45 a 54 años	2

### RANGO DE EDAD



Menos de 25 años  
47%

25 a 34 años  
35%

45 a 54 años  
12%

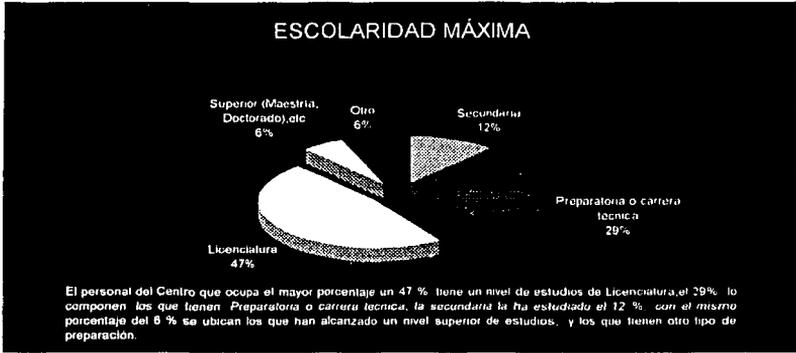
35 a 44 años  
6%

El personal cuyo rango de edad predomina es el que corresponde a los que tienen menos de 25 años con un 47%, el 35 % lo componen quienes cumplan con una edad de 25 a 34 años, le corresponden un 12% a los que tienen de 45 a 54 años y a los que oscilan de los 35 a 44 años les toca el 6%.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

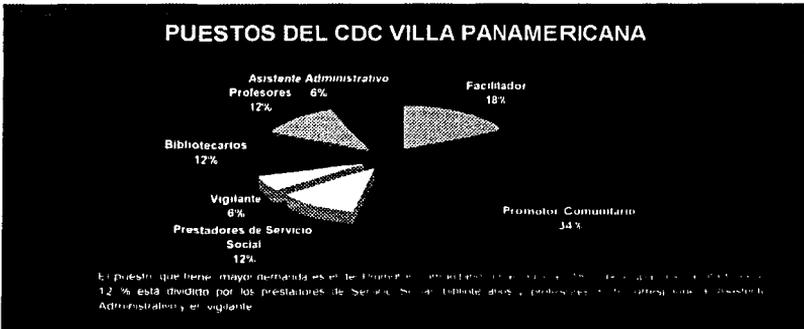
**ESCOLARIDAD MÁXIMA**

Secundaria	2
Preparatoria o carrera técnica	5
Licenciatura	8
Superior (Maestría, Doctorado), etc	1
Otro	1



**PUESTO**

Facilitador	3
Promotor Comunitario	6
Prestadores de Servicio Social	2
Vigilante	1
Bibliotecarios	2
Profesores	2
Asistente Administrativo	1



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Mobiliario, equipo y material

- a) Si 7  
b) No 10

(Ambiente de trabajo) 1.- Mobiliario, equipo y material



El 59 % considera que no es suficiente y adecuado el mobiliario, equipo y material para desempeñar sus actividades, porque el existente es poco y no cubre las necesidades del servicio. El 41% señalo que el mobiliario, equipo y material utilizado es suficiente porque va acorde a los requerimientos del servicio proporcionado.

Condiciones Atmosféricas

- a) Si 2  
b) No 15

(Ambiente de trabajo) 2.- Condiciones atmosféricas

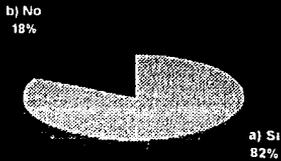


El 88 % indico que las condiciones atmosféricas influyen en su trabajo porque cuando llueve el ruido es tan estruendoso que no se escuchan de manera adecuada las instrucciones para las diversas actividades. Climas como frio o calor son muy acentuados y ocasionan la inasistencia al centro de los usuarios. Asimismo síntomas como bochornos, sofocación, inquietud y entumecimiento de las partes del cuerpo son los que presentan usualmente los empleados. Al 12 % en cambio no le afectan estos fenómenos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Música  
a) Si 14  
b) No 3

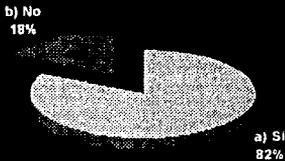
**(Ambiente de trabajo) 3.- Te agrada escuchar música**



El 82 % si le agrada escuchar musica a un volumen adecuado porque esto les permite relajarse, sentirse en un ambiente agradable y de concentracion, mientras que el 18% la considera un distractor para ellos y los usuarios. Por lo que seria saludable la busqueda de un acuerdo al respecto.

Ruido y música fuerte  
a) Si 14  
b) No 3

**(Ambiente de trabajo ) 5.- Ruido y música**

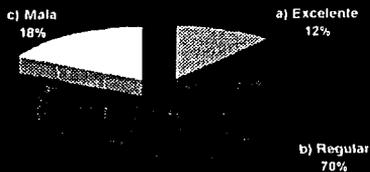


El 82% de los encuestados niega que le afecte, pero el 18% lo contradice.

TEL. CON  
FALLA DE ORIGEN

Instalaciones	
a) Excelente	2
b) Regular	12
c) Mala	3

(Ambiente de trabajo ) 6.- Instalaciones del C.D.C.



El 70% de los entrevistados califican como regulares, las instalaciones del centro, porque manifiestan que los espacios para las actividades a realizar son limitados, sobre todo se concentran en indicar que algunos áreas requieren ser arregladas, ya que el techo es de lamina y esto ocasiona que el clima sea extremoso y el ruido y musica se filtren. El 18% por su parte indica que el espacio no es adecuado para realizar las actividades. Mientras que el 12 % lo reportan como excelente por ser una instalacion que cuenta con espacios y mobiliario grande así como suficiente para trabajar bien con la comunidad.

Objetivos del centro	
a) Si	12
b) No	5

(Estructura organizacional) 8.- Objetivos



71% conoce los objetivos del centro y el 29 % no tiene conocimiento de estos.

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

Reglamento interno y políticas

a) Si 4  
b) No 13

(Estructura Organizacional) 9.- Reglamento interno y políticas

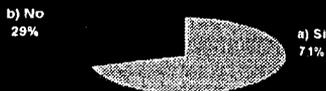


76% del personal que labora en el centro no conoce el reglamento interno y las políticas, mientras que el 24% sí las conoce

Personal que labora

a) Si 12  
b) No 5

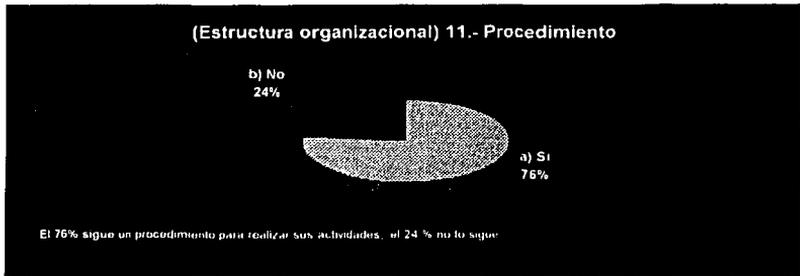
( Estructura Organizacional ) 10 - Personal, áreas, funciones etc



Aunque la respuesta fue afirmativa en un 71%, el 29% contestó de manera negativa

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento  
a) Si 13  
b) No 4



Misión y visión  
a) Si 7  
b) No 10



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Plan de trabajo  
a) Si 12  
b) No 5



Manual de procedimientos  
a) Si 9  
b) No 8

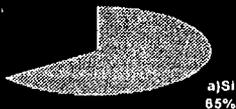


TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Inducción al puesto  
 a) Si 11  
 b) No 6

**(Estructura organizacional) 15.- Inducción al puesto**

b) No  
35%



Un 65% de los encuestados reportó haber recibido alguna tipo de inducción, mientras que el 35% manifestó lo contrario.

Inducción recibida  
 a) Excelente 5  
 b) Regular 6  
 c) Mala 6

**(Estructura organizacional) 16.- Calidad de la inducción**

c) Mala  
35%

a) Excelente  
29%

b) Regular  
36%



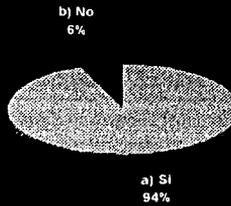
El 47 % calificó la inducción recibida como regular, porque se les preparó solo en cuanto a conocimientos básicos de forma rápida enfocados en las actividades a realizar, señalando que el personal que tenía más tiempo en el centro les indicó cuál era la labor que debían desempeñar, los conocimientos los fueron adquiriendo poco a poco con el transcurso del tiempo. El 29 % consideró la inducción como excelente, porque se les ofreció la información necesaria para de ser posible, cumplir correctamente sus actividades y funciones. Mientras que el 24 % calificó como mala la inducción recibida.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Comunicación con jefe inmediato

a) Si 16  
b) No 1

(Comunicación) 18.- Comunicación abierta



El 94% de los encuestados manifiestan que la comunicación con su jefe inmediato es abierta, y solo un 6% sostiene la opinión contraria.

Información

a) Si 9  
b) No 8

(Comunicación) 21.- Flujo de información



Al 53% le parece que la información es transmitida inmediatamente para evitar errores y contratiempos, sin embargo para el 47% esta información les fue transmitida fuera de tiempo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Comunicación con compañeros

- a) Excelente 9
- b) Regular 8
- c) Mala 0

(Comunicación) 22.- Comunicación entre compañeros

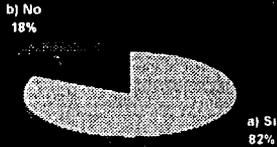


Para el 53% la comunicación con sus compañeros es excelente; y para un 47% solo regular.

Conflicto

- a) Si 14
- b) No 3

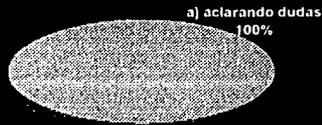
( Conflicto ) 23.- Conflictos entre el personal



El 82 % reporta que no ha tenido conflictos con otros miembros del personal, solo el 18 % informa que ha tenido fricciones, principalmente con empleados de otras áreas, las más comunes, se refieren a cuestiones, como el horario que afecta el trabajo del otro.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

( Conflicto ) 24.- Solución de conflictos



El 100% de los entrevistados concidieron en que lo optimo es dar solución a conflictos aclarando dudas.

Rotación de personal  
a) Si 12  
b) No 5

(Conflicto ) 33.- Rotación de personal



El 71 % señaló que ha existido rotación de personal porque encuentran una mejor oportunidad de empleo y sueldo, además no comparten ideales y no se sienten cómodos en el ,entro el 29 % maneja que el personal continua en su mismo puesto desempeñando sus actividades

TELÉFONO  
FALLA DE ORIGEN

Logro de objetivos	
a) Si	8
b) No	9

(Motivación ) 26.- Apoyo pra el logro de objetivos



El 53 % contesto que no porque las autoridades delegacionales no brindan apoyo a sus sugerencias, existe poca participación y apatia de algunos usuarios para acudir a los talleres y platicas, la cooperacion de cierto personal es minima para lograr los objetivos. En cambio, el 47 % menciona que si porque estan claramente delimitados sus objetivos y tienen la capacidad suficiente para lograrlos

Trabajo	
a) Excelente	10
b) Regular	7
c) Malo	0

( Motivación ) 27.- Calidad del trabajo desempeñado

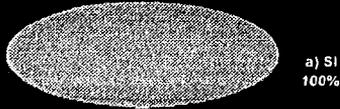


El 59 % considera su trabajo como excelente porque van adquiriendo experiencia al poner en práctica su profesión, permitiéndoles ver los avances logrados en los usuarios, por su parte el 41 % lo considera regular porque aunque les brinda experiencia laboral no existe la posibilidad de desarrollarse profesionalmente en su campo de acción y las condiciones laborales no van de acuerdo a sus necesidades económicas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Trabajo reconocido  
a) Si 17  
b) No 0

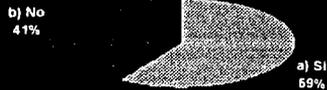
(Motivación) 28.- Importancia y reconocimiento de funciones



El 100 % expreso que su trabajo es reconocido por los usuarios, reconocimiento que refuerza su desarrollo personal

Motivación  
a) Si 10  
b) No 7

(Motivación) 29.- Colaboración entre jefes y grupo



El 59 % del personal manifesto que existe motivacion y colaboracion entre jefes y grupo de trabajo para realizar las tareas con esmero, el 41% por su parte indico que no existe comunicación abierta y se trabaja en forma aislada

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

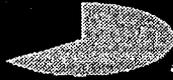
**Desarrollo personal y profesional**

a) Si 11

b) No 6

**(Motivación ) 30.- Desarrollo personal y profesional**

b) No  
35%



a) Si  
65%

El 65 % del personal ha tenido la oportunidad de alcanzar un desarrollo personal y profesional al aplicar sus conocimientos técnicos en propuestas, en lograr la satisfacción de los usuarios y al poder capacitarse. Sin embargo, 35 % considero que se debe asistir a actividades obligatorias que al tomarlas a fuerza no contribuyen a un enriquecimiento personal y profesional.

**Motivación familia**

a) Si 12

b) No 5

**( Motivación) 31.- Motivación por parte de la familia**

b) No  
29%



a) Si  
71%

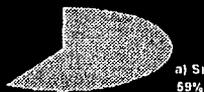
El 71 % es apoyado por su familia al compartir sus propuestas para mejorar sus actividades manifestándoles preocupación e interés por ellos (empleados), pero no se puede decir lo mismo del 29% a cuyas familias no les interesa o simplemente aunque se les llegue a comentar su interés es mínimo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Reconocimientos	
a) Si	10
b) No	7

(Motivación) 34.- Reconocimiento

b) No  
41%



Son 3 los tipos de reconocimientos que el personal recibe con un porcentaje del 59 % principalmente los brindados por los usuarios de quienes reciben felicitaciones por desempeñar con ahinco sus actividades, constancias otorgadas por la delegación por la larga trayectoria en el centro y por ultimo las felicitaciones recibidas por el coordinador. 41 % no recibe reconocimientos, sólo críticas.

Sueldo	
a) Si	3
b) No	11
c) No contestó	3

(Motivación) 35.- Motivación

c) No contestó  
18%



b) No  
64%

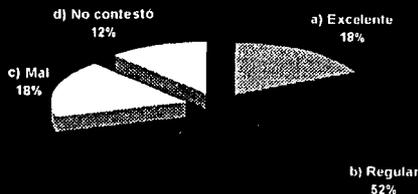
Al 64 % de los trabajadores no se les hace justo el sueldo percibido en primera por el nivel de estudios que poseen y reportan que las ganancias no cubren sus necesidades personales, el 18 % en cambio considera que el sueldo es justo por el horario y actividades que desempeñan, el otro 18 % no contestó dicha pregunta por ser prestadores de servicio social.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Prestaciones y beneficios

a) Excelente	3
b) Regular	9
c) Mal	3
d) No contestó	2

### (Motivación) 36.- Prestaciones y beneficios

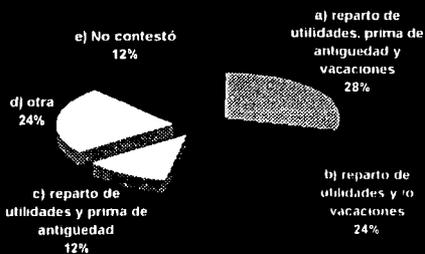


El 52 % las consideran regulares porque las prestaciones y beneficios son muy deficientes. En un mismo 18 % se encuentran los que las consideran malas porque no permite una mejor calidad de vida otro 18 % las considera excelentes porque apoyan la economía y el bienestar del individuo. El 12 % no contestó por ser prestadores de servicio social.

### Tipo de prestaciones e incentivos

a) reparto de utilidades, prima de antigüedad y vacaciones	5
b) reparto de utilidades y/o vacaciones	4
c) reparto de utilidades y prima de antigüedad	2
d) otra	4
e) No contestó	2

### (Motivación) 37.- Prestaciones que se desearía recibir

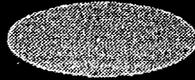


Al 28 % de los empleados le gustaría recibir el reparto de utilidades, la prima de antigüedad y vacaciones, 24 % el reparto de utilidades y/o vacaciones, con el mismo 24 % seleccionaron la opción otra, con el 12 % el reparto de utilidades y prima de antigüedad y en el mismo porcentaje se encuentran los que no contestaron por ser prestadores de servicio social.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Saludo  
 a) Si 17  
 b) No 0

(Personalidad) 17.- Modales de cortesía



a) Si  
 100%

El 100 % de los entrevistados reporta que muestran buenos modales con sus compañeros.

Opinión de la persona  
 a) Si 10  
 b) No 7

(Personalidad) 32.- Interés por opinión de terceros



Al 59 % si le interesa conocer esta opinion ya sea positiva o negativa, les gustaria conocerla para reflexionar acerca de la misma. Por lo que respecta al 41 % no les interesa conocer su opinion porque no les afecta en nada y en este mismo parametro señalaron que hay personas que van solo los defectos y desaciertos del otro.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

ESTADÍSTICA  
 DE LA  
 UNIVERSIDAD

ESTADÍSTICA  
 DE LA  
 UNIVERSIDAD

Actividades y funciones

- a) Excelente 8
- b) Regular 8
- c) Mala 1

(Actitud) 7.- Actividades y funciones.

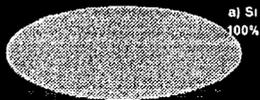


El 47 % expresa que el tipo de actividades y funciones que desempeña en el centro son excelentes porque son interesantes y productivas para los usuarios ya que propician su desarrollo personal y participación. con el mismo porcentaje están quienes los consideran también regular porque tienen que desempeñar actividades y funciones que no les corresponde y no existe una buena coordinación y apoyo por parte del personal. el 6 % señala que se requiere mayor promoción de los servicios para promover la asistencia de usuarios, así como aumentar el material para poder trabajar.

Flexibilidad del jefe inmediato

- a) Si 17
- b) No 0

(Actitud) 19.- Flexibilidad de superiores



El 100 % expresó que su jefe está abierto a escuchar al personal y le gusta pedir siempre la opinión de todos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<b>Propuestas</b>	
a) Si	15
b) No	2

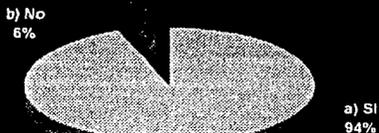
**( Actitud ) 20.- Apertura a propuestas**



El 88 % del personal confiesa que las propuestas son escuchadas y aplicadas siempre y cuando sepan fundamentadas a generar un cambio positivo en el servicio, en cambio el 12 % señala que son escuchadas, pero no siempre son aplicables

<b>Apoyo de jefes</b>	
a) Si	16
b) No	1

**( Actitud ) 25.- Apoyo en conflictos**



El 94 % menciona que existe intervencion del jefe para manejar con cautela las fricciones que se llujan a presentarse entre el personal, y solo el 6 % no opino lo mismo

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Disposición, paciencia e interés de mis compañeros

a) Excelente	11
b) Regular	6
c) Mala	0

(Actitud) 42.- Disposición, paciencia e interés de compañeros

b) Regular  
35%



a) Excelente  
65%

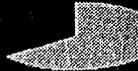
El 65 % señalo como excelente la disposición, paciencia e interés mientras que el 35 % lo considera regular

Disposición, paciencia e interés hacia mis compañeros

a) Excelente	11
b) Regular	6
c) Mala	0

(Actitud) 43.- Disposición, paciencia e interés hacia los compañeros

b) Regular  
35%

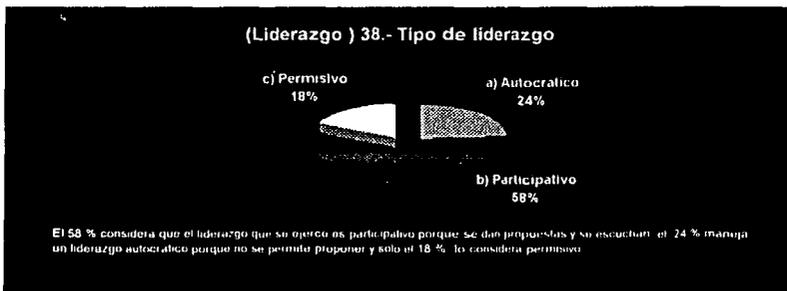


a) Excelente  
65%

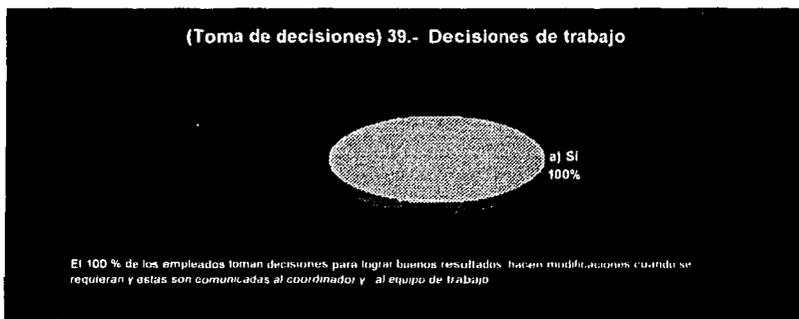
El 65 % considera que la disposición, paciencia e interés hacia sus compañeros de trabajo es excelente, y el 35 % la considera regular

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Liderazgo	
a) Autocrático	4
b) Participativo	10
c) Permisivo	3



Toma de decisiones	
a) Si	17
b) No	0



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

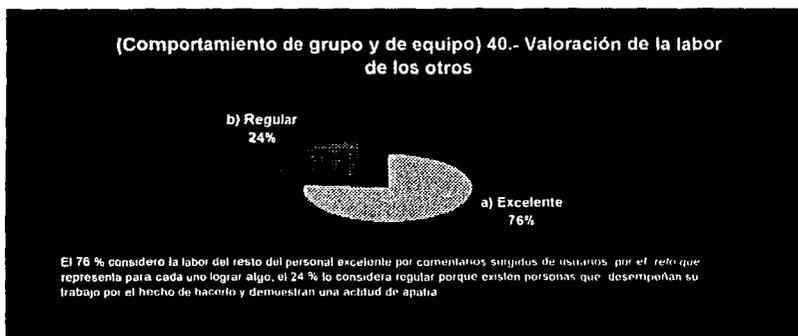
**Limpieza del área de trabajo**

- a) Si 13
- b) No 4



**Trabajo del personal**

- a) Excelente 13
- b) Regular 4
- c) Malo 0

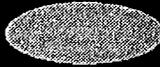


TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Experiencia de trabajo

a) Si 17  
b) No 0

(Comportamiento de grupo y de equipo ) 41.- Compartes experiencias con los demás



a) Si  
100%

Al 100 % del personal le gusta compartir su experiencia de trabajo para enriquecer su aprendizaje, lo que permite mejorar su desempeño, a partir de generarse una comunicación abierta.

Trabajo en equipo

a) Si 12  
b) No 5

(Comportamiento de grupo y de equipo ) 44.- Ambiente de trabajo en equipo en las áreas de trabajo

b) No  
28%



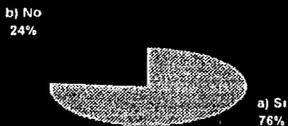
a) Si  
71%

El 71 % percibe un ambiente de trabajo en equipo por el compañerismo generado reflejándose en mejores resultados en la calidad del servicio, en cambio el 29 % no lo percibe así porque al encontrarse en áreas diferentes el apoyo es mínimo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Equipo de trabajo  
a) Si 13  
b) No 4

(Comportamiento de grupo y de equipo ) 45.- Dificultad para integrarse en el equipo de trabajo



Al 76 % no le fue difícil integrarse a un equipo de trabajo porque existió aceptación, sociabilización y afinidad de caracteres de parte de sus compañeros, y sólo al 24 % sí le fue difícil integrarse

... CON  
FALLA DE ORIGEN

## ALGUNAS CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DEL C.D.C. VILLA PANAMERICANA SEGÚN LA OBSERVACIÓN

### AMBIENTE DE TRABAJO

De acuerdo al trabajo realizado en el Centro Villa Panamericana, así como por lo que manifestaron los empleados, se puede señalar que el mobiliario disponible para la realización de las diversas actividades, a menudo resulta insuficiente; también el espacio físico con que se cuenta es reducido, lo cual ocasiona un descontrol entre los trabajadores al haber aglomeraciones y ruido, circunstancias que impiden al personal comunicarse con fluidez, así como coordinar eficientemente sus actividades, mismas que pueden extenderse fuera de todo límite, prolongándose más allá de los tiempos estipulados.

Las condiciones atmosféricas, como el calor que se cuele a través de las láminas del techo, producen en el personal cansancio y agotamiento, situaciones que resultan muy evidentes y molestas al personal. Adicionalmente a lo anterior, la lluvia y el clima frío son factores negativos que influyen en la inasistencia de niños y público en general a los diferentes talleres que se imparten en el Centro; dicha situación afecta sobre todo al taller cuya temática es "Crianza y Estimulación Temprana". De igual manera, cuando llueve se moja el material que se va a utilizar, pues el techo de lámina de las instalaciones presenta orificios que permiten el paso de la lluvia. Por todo ello, los climas extremos suelen originar enfermedades entre los empleados y el público que concurre.

FALLA DE ORIGEN

El ruido y la música estridente dificultan la concentración del personal en sus respectivas tareas; propiciando que sea necesario hablar muy fuerte, porque de lo contrario no se podrían transmitir los mensajes de forma óptima. Esto debido a la acústica del edificio, que por ser en parte de lámina acanalada causa que los ruidos ambientales se difundan entorpeciendo la audición. En detrimento de la situación antes descrita, existen miembros del personal que reproducen la música a todo volumen, sin tomar en cuenta las condiciones que otras personas requieren para concentrarse.

En cuanto a la organización del material didáctico y mobiliario, cabe aclarar que algunos de los sujetos que se sirven de éste, hacen caso omiso de velar por su conservación y limpieza, lo cual propicia múltiples fricciones entre los empleados de los turnos matutino y vespertino.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En aspectos administrativos es pertinente mencionar que el Centro Comunitario no cuenta con un organigrama donde se detalle su estructura organizacional por áreas, departamentos, jerarquías y organización. Tampoco cuenta con un manual donde se contemplen los antecedentes, misión, visión, políticas, reglas, responsabilidades, actividades, funciones, derechos, obligaciones y demás datos que debería de conocer el personal, sobre todo cuando es de nuevo ingreso.

El proceso de inducción mediante el cual se selecciona y capacita al personal, resulta muy dispar, en virtud de que ciertos miembros únicamente dejaron su documentación en el Foro Ana María Hernández (lugar donde se

encuentran las oficinas administrativas de todos los centros comunitarios en Coyoacán) para enseguida sostener una entrevista con el coordinador. Por otro lado algunos integrantes pasaron por una selección más cuidadosa, que incluyó algunas pruebas psicológicas, así como un curso de capacitación que los puso en antecedentes sobre el funcionamiento del centro, su enfoque y necesidades. Ambos procedimientos funcionaron simultáneamente durante el tiempo en que se levantó el presente estudio, otorgando a la plantilla de personal una fisonomía propia un tanto desigual. En consonancia cabe señalar que al carecer el centro de manuales de organización, organigramas, etc, se propicia una notoria ambigüedad respecto a las funciones y actividades propias de cada puesto, cosa que tiene un impacto negativo en el funcionamiento del C.D.C.

## COMUNICACIÓN

La comunicación descendente dentro del Centro se establece cuando se realizan juntas en las que se expone lo siguiente: evaluación de las actividades, aplicación de dinámicas de sensibilización, elaboración de carteles, información sobre eventos diversos, convocatoria a cursos y talleres. En este renglón es oportuno señalar que la información referente a los cursos o eventos tiende a fluir de manera desigual, de tal suerte que muchos integrantes del personal no concurren a los mismos o se retrasan ante el descontrol respecto a la hora y lugar en que se realizan.

En la comunicación ascendente los empleados informan sobre propuestas, conflictos entre el personal de las áreas o cualquier otra situación que se da en el Centro. Este tipo de comunicación no se desarrolla con dificultad, por el contrario existe confianza hacia el coordinador.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En contraste la comunicación lateral entre individuos de diferentes niveles jerárquicos y del mismo nivel jerárquico varía un poco. Se puede decir que entre algunos empleados la comunicación es superficial, mientras que entre otros es más estrecha.

## CONFLICTO

Los conflictos más comunes entre las áreas y servicios se presentan debido a la rivalidad laboral, la invasión del espacio y la diferencia de expectativas e ideales, pues se percibe a los demás como eventuales competidores que hacen peligrar la estabilidad y posición de la estructura, de igual modo ocurre cuando los miembros del equipo no comparten los mismos puntos de vista, ante un tema o situación determinada, por lo que los integrantes del personal tienden a sentirse agredidos ante comentarios de sus compañeros. Hay empleados que quieren ser escuchados y acaparan la atención, pero ese mismo egocentrismo propicia en el equipo de trabajo descontento. Otro tanto ocurre cuando los trabajadores sienten que se invade su espacio laboral, se comportan de tal manera que se ven seriamente afectadas las relaciones interpersonales y los canales de comunicación.

## MOTIVACIÓN

La motivación que se observa en cada empleado es muy particular y enriquecedora, ésta puede ser determinada por el desempeño que cada uno muestra al realizar su trabajo. De la misma forma, se puede percatar de que el servicio proporcionado por el Centro en general satisface las necesidades del cliente, y eso motiva al empleado a seguir mejorando. Aunque hay empleados a los que no les llama mucho la atención el servicio que proporcionan, ostentan una clara necesidad de autorrealización, de seguridad laboral y de estimación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En el personal del Centro la rotación es muy frecuente; las causas podrían estar vinculadas a una vaga insatisfacción laboral y a la búsqueda de mejores oportunidades de empleo o promociones. El pago es recibido fuera de tiempo (práctica muy común en el Gobierno del DF) lo que genera en los empleados preocupación, tensión y desesperación, ya que en su mayoría, ellos no cuentan con este dinero para satisfacer sus necesidades económicas o trasladarse al lugar de trabajo. En muchas ocasiones los propios compañeros piden apoyo económico a sus colegas.

Para evitar la fatiga, el personal del Centro comúnmente come durante un lapso determinado, y conversa con sus compañeros de trabajo para continuar luego con sus actividades. Este tiempo no lo establece la coordinación sino que es un uso extendido que se ha vuelto costumbre .

Es frecuente que los usuarios otorguen incentivos (obsequios) a ciertos miembros del personal debido a su sencillez, calidez, carisma y actitud de servicio, por lo que se han ganado el respeto del público, factor que estimula el buen desempeño de los empleados, sólo se menciona este aspecto por la importancia que representa para el presente trabajo, en virtud de que oficialmente a estos estímulos espontáneos de los usuarios no se les considera un incentivo . De igual manera la Delegación Coyoacán suele entregar reconocimientos al personal que se destaca en sus actividades .

Paralelamente a la afiliación al ISSSTE los empleados cuentan con el servicio médico comunitario para atenderlos cuando presentan alguna

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

enfermedad durante la jornada de trabajo, también se reciben vales de despensa y el pago de aguinaldo en calidad de prestaciones de ley.

## PERSONALIDAD

La personalidad que caracteriza a los empleados varía desde luego de un individuo a otro, sin embargo, cabe resaltar que la convivencia cotidiana entre los integrantes del equipo que labora en el centro a menudo se ve marcada por ciertos choques, pues existen sujetos que de ordinario tratan de autoafirmarse en forma negativa a través del trabajo, al asumir conductas egocéntricas y poco consideradas hacia sus compañeros lo cual da lugar a pugnas que a veces quedan sin ser resueltas en tanto algunos de estos personajes problemáticos gozan de cierta jerarquía dentro de la estructura que les facilita actuar de forma discrecional.

## ACTITUD

El común denominador dentro del centro es desempeñar las tareas con responsabilidad, siendo lo contrario más una excepción que la regla, empero también hay determinados sujetos que muestran negligencia en la ejecución de sus funciones, afectando por desgracia al resto en un grado difícil de medir.

## LIDERAZGO

Por parte de la directiva del Centro los dos tipos de liderazgo que se ejercen son el autocrático y el participativo.

El estilo autocrático es ejercido casi siempre por los facilitadores, ya que quieren que se realicen las cosas exactamente como ellos dicen. En cambio

el coordinador y los promotores comunitarios funcionan como líderes participativos.

## TOMA DE DECISIONES

Cuando se toman decisiones es muy poco probable que éstas se respeten por los facilitadores, pero existe mayor libertad con el coordinador que siempre esta dispuesto a escuchar las sugerencias de todo el personal. Las decisiones de menor alcance que individualmente toma cada quien, aún con riesgo son a menudo las más apropiadas, pues vienen de quienes cotidianamente se enfrentan a los problemas, por lo general se le avisa al coordinador sobre las decisiones que se asumen.

La toma de decisiones a nivel grupal cuesta trabajo, por la personalidad que posee cada empleado y las actitudes poco receptivas que demuestran cuando se trata algún asunto; sin embargo, el esfuerzo ha probado ser moderadamente exitoso. La toma de decisiones a nivel organizacional es muy complicada pues suelen existir conflictos con los demás servicios, cuando no se ponen de acuerdo ante determinada situación.

## COMPORTAMIENTO EN GRUPO Y EN EQUIPO

Tanto en el turno matutino como el vespertino existen intereses en común, amistad, ayuda y confianza; para con el turno vespertino se presenta una variante de mayor distanciamiento y escasa simpatía entre sus miembros. En ambos casos existen subgrupos y por ello la integración de un verdadero equipo de trabajo se ve desfavorecida.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ENTREVISTA

A fin de analizar los aspectos cualitativos del C. D.C. Villa Panamericana se hace necesario complementar el cuestionario que se aplicó mediante una cédula de entrevista cuyo formato fue más abierto precisamente para propiciar que la población elegida (trabajadores del centro) pudiera profundizar más en la exposición de sus puntos de vista, dicho instrumento se aplicó mediante una cédula a 17 miembros del personal; aborda aspectos vinculados con dimensiones consideradas en el estudio, debido a que es de gran interés conocer cómo los empleados pueden percibir e interiorizar de diferente forma las situaciones o experiencias que día a día manejan de manera individual, grupal u organizacional. Sobre todo porque al contar con un panorama de las necesidades que tienen ellos, se pueden dar soluciones a varias de sus problemáticas desde la óptica de nuestra profesión. A continuación se procederá a reseñar los comentarios que el personal manifestó sobre algunos de los reactivos incluidos en la cédula:

El personal manifiesta con gran insistencia que es necesario mejorar la comunicación al interior de la estructura, puesto que las áreas a veces no interactúan con la eficacia que cabría esperar, por lo que los empleados vislumbran a la comunicación como un factor que puede ser mejorado.

En cuanto al liderazgo las opiniones se dividen, algunos miembros del equipo siente que el coordinador encauza la toma de decisiones con un liderazgo abierto que invita a las personas a participar; en contraste, ciertos sujetos refieren sentir que las políticas y lineamientos les son impuestos, razón por la cual es recomendable trabajar sobre quienes refieren sentirse excluidos de los procesos para que experimenten mayor cercanía hacia la administración y puedan limarse asperezas.

TESTE CON  
FALLA DE ORIGEN

Existe un consenso general en cuanto a que las condiciones arquitectónicas del Centro impiden que exista el adecuado silencio indispensable para trabajar ya que ruidos estridentes y música generan múltiples distractores, lo que lleva a concluir que es indispensable ante dichos obstáculos que se generen pautas de convivencia de mayor respeto entre el personal, para facilitar la convivencia en dichas circunstancias. Asimismo existe el convencimiento entre los empleados de que las condiciones atmosféricas producen efectos como agotamiento y cansancio, manifestándose también la presencia de enfermedades respiratorias en la mayoría de ellos, teniendo que faltar por esta causa al Centro con la consecuente pérdida de horas laborables.

La falta de espacios es un factor que impacta negativamente la realización de los talleres, pues las áreas deben ser compartidas, y se carece de un acuerdo específico al respecto, cosa que genera desorden y ciertas fricciones entre los empleados. En la misma lógica los materiales son utilizados por ambos turnos (matutino y vespertino), sin existir un arreglo respecto al acomodo de dicho material después de usarse.

La motivación es otros factor relevante a tomar en cuenta, ya que la ausencia de incentivos económicos y sociales ocasiona, que el personal a veces muestre cierta negligencia hacia el cumplimiento de sus responsabilidades, de igual manera el sector de la plantilla de empleados que se manifiesta excluido de la toma de decisiones, también afirma sentirse simplemente fuera del sistema por tener ideas que van contra los valores organizacionales establecidos y que cuestionan los criterios de la

TELES CON  
FALLA DE ORIGEN

administración. Sin embargo, a la mayoría les agrada trabajar con las personas y lo consideran como un incentivo al ver como crecen y aprenden, lo vislumbran como una fuente de satisfacción para que su trabajo sea cada día mejor. Complementariamente es oportuno agregar que a los miembros del personal les gustaría que su labor fuese reconocida por la administración en términos no simplemente numéricos, sino que se dieran cuenta de la enorme responsabilidad que conlleva trabajar con grupos de usuarios.

Uno de los pocos incentivos formales con los que se cuenta es la capacitación constante; sin embargo, esto ha mostrado no ser suficiente, pues muchas veces el empleado regresa a sus labores con muchos conocimientos nuevos, pero la pobre respuesta de la comunidad ocasiona que éstos queden sin ser aprovechados a cabalidad, ya que la población no acude a los servicios con la asiduidad que cabría esperar.

En síntesis, el personal encuentra su trabajo poco estimulado, debido a que existen escasos incentivos, y la falta de puntualidad en los pagos, hace que se altere el clima organizacional.

Otros problemas que son dignos de mencionarse son los conflictos que se dan por falta de integración entre el personal, lo que desencadena una fuerte competencia entre las áreas por conservar cotos privados de poder, ello dificulta que el Centro trabaje en la realización de sus objetivos.

De igual modo hay la convicción de que la toma de decisiones debe volverse más fluida, fomentándose un ambiente de inclusión y respeto, en el que las áreas se sientan en entera libertad para compartir puntos de vista sin

una competencia malsana y desenfocada. Sería preciso en esta misma línea tener una idea más exacta de las atribuciones inherentes a los distintos puestos de trabajo para propiciar una auténtica labor de equipo, cosa que se cumpliría mediante la creación de manuales específicos en donde se estipulasen los alcances de cada puesto, factor que proveería al Centro de esquemas administrativos y de liderazgo más competentes, que alejaran la tentación de favorecer intereses personales por sobre los de la organización o luchar por ambiciones individuales.

Por último el trabajo en equipo se presenta como la gran asignatura pendiente, pues en la mayor parte del personal hay dificultades para generar acuerdos con las personas entre las que se trabaja directamente, situación que se repite y amplifica entre las áreas, por lo que es necesario generar un sentimiento de pertenencia hacia el Centro, y un ambiente de trabajo más sano, donde las relaciones interpersonales se den con mayor naturalidad.

Después de observar detenidamente las gráficas de las diferentes preguntas del cuestionario, es válido formarse ciertos juicios en lo que obedece a la situación concreta del C.D.C. Villa Panamericana: la carencia de instrumentos técnico- administrativos (manuales de organización, instructivos de operaciones, perfiles de puesto, etc) sin lugar a dudas impacta de forma negativa al desarrollo fluido de las actividades al generar cierta confusión en los empleados sobre el fin último de éstas y el papel que ellos a título personal desempeñan. Aunque la comunicación entre el coordinador y los subordinados aparenta ser bastante funcional, existen aspectos que habría que fortalecer pues un sector importante de los miembros del personal perciben que sus ideas y sugerencias son escasamente tomadas en cuenta.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Este es pues el panorama general que cabe postular como realidad en el centro. En las conclusiones y líneas de acción del presente trabajo se efectúa un análisis más completo sobre el origen de las problemáticas y las estrategias que cabría aplicar. Es notorio un cierto desfase entre los reactivos del cuestionario y algunas de las preguntas que se abordaron en la cédula de entrevista ya que al explayarse los empleados durante dicho proceso fue posible dar cuenta cabal de la incidencia de choques a nivel personal entre determinados miembros del equipo, al igual que detectar grupos inconformes con algunas políticas de la administración, ello contrasta con una visión más armónica y un tanto superficial que se tendría si sólo se tomase al cuestionario por separado sin vincularlo con la entrevista y claro está con la observación. El conjunto de tales instrumentos es lo que viene precisamente a otorgarnos una lectura con carácter integral de los fenómenos estudiados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES

Con el objeto de realizar una síntesis final de las dimensiones involucradas en esta investigación y reflejar sus interacciones se juzgó adecuado anexas el siguiente cuadro. Éste, si no pretende explicar la problemática del centro Villa Panamericana de forma exacta mediante un razonamiento causa-efecto, si busca dar una idea de cómo ciertos insumos<sup>26</sup> pueden redundar mediante determinados procesos<sup>27</sup> en una serie de concepciones características que forman el conjunto amplio de los resultados: el clima organizacional en sus diversas facetas.

Desde luego el razonamiento con el que se dará cierre a este trabajo descansa en axiomas de la teoría general de sistemas. Dicho paradigma no se aborda con mayor detalle en el marco teórico, pero se consideró útil mencionar sus postulados, los cuales sólo ofrecen un esbozo que explica los fenómenos estudiados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

<sup>26</sup> Estos insumos se refieren a las condiciones objetivas del medio ambiente y la organización.

<sup>27</sup> Es decir, el análisis y decodificación en la mente de los sujetos de dichas condiciones objetivas.

INSUMO (DIMENSIONES)	PROCESO	RESULTADOS
Ambiente de Trabajo	Percepción por parte del trabajador de las carencias en espacio y mobiliario	Actitud crítica hacia la administración , inconformidad casi generalizada sobre dichos aspectos.
Estructura organizacional	Análisis por conducto del trabajador sobre el tipo de organización en que se mueve, sus alcances y limitaciones	Opiniones divididas, un sector del personal se muestra conforme con el tipo de organización adoptado, mientras que otros miembros se sienten incómodos al respecto.
Comunicación	Valoración por parte del empleado de la eficacia de los procesos de comunicación en el centro	Opiniones divididas , sectores importantes del personal con una percepción confusa de los mensajes emitidos, mientras a otros si les quedan claras las instrucciones.
Conflicto	Observación de los empleados en torno a las diversas fuentes de conflicto	Rivalidad palpable entre los diferentes turnos, disputas constantes por espacio, entre otros
Motivación	Evaluación por parte de los trabajadores de los distintos incentivos que hay en su actividad	Críticas generalizadas a la falta de incentivos por parte de la administración
Personalidad	Percepción de los trabajadores de las diferencias en caracteres existente entre ellos	Hay conciencia de que algunos miembros del personal son difíciles en su trato y de la necesidad de sobrellevarlos
Actitud	Percepción de las distintas actitudes de los empleados respecto a su trabajo	Ambiente de cierta crítica hacia determinados miembros del equipo y directivos
Liderazgo	Lectura crítica del personal hacia estilos de mando de la directiva	Aceptación de parte de algunos empleados respecto a los principios de autoridad, rechazo por parte de otros
Toma de decisiones	Análisis por parte de los empleados de los mecanismos de toma de decisiones	Crítica de importantes sectores del personal a lo que califican como imposiciones
Comportamiento de grupo y equipo	Identificación de las personas con sus compañeros de área Análisis de las funciones y distribución del trabajo	Percepción de diversos grados de sentimiento de pertenencia Ciertas críticas a lo que se juzga como inequidad.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Cuando el jefe concede al empleado el reconocimiento y la atención que necesita, la moral y el desempeño del trabajador son más alto, es decir, se debe tratar a los empleados como entes pensantes.

La manera de inspirar a un individuo (empleado) para que realice su mejor esfuerzo es por medio del aprecio individual, del reconocimiento y del estímulo.

La inclusión de la familia en eventos de recreación, en el mismo servicio brindado por el empleado, es parte fundamental de la formación y consolidación de una familia armónica.

El trabajador social tendrá que definir nuevas alternativas de motivación, relacionadas principalmente a las necesidades de los empleados y de la empresa ya que el hombre como ser social tiene necesidades unas ya satisfechas, pero surgen otras en su lugar.

Los resultados que se obtuvieron a través del cuestionario se apoyan en otras metodologías, como es el caso de la observación y la entrevista. En general existe una congruencia entre los datos arrojados por dichas técnicas. Sin embargo, en ciertos reactivos del cuestionario en donde parece existir unanimidad entre los diferentes sujetos que respondieron, la entrevista y la observación presentan un panorama diferente; por ello cabe suponer que los encuestados en algunos momentos faltaron a la verdad, por temor a represalias. Al hacer el contraste con la entrevista informal y la observación,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

pudo ubicarse dicho desfase, quedando refutada al menos en parte la respuesta que se obtuvo en un inicio del cuestionario. Empero al ser la realidad de la institución sumamente compleja, es deseable que en el futuro se continúe con esta investigación para complementarla con metodologías que garanticen un conocimiento más exacto.

La realización de un estudio socioeconómico permitirá al trabajador social conocer con detalle los datos más significativos y necesarios para la identificación de áreas de oportunidad, favoreciendo la correcta selección del personal y disminuyendo la rotación del mismo.

Si bien el empleo de una metodología individualizada (estudio social de caso) resulta útil para la selección de personal, en lo que hace a intervenir en otras esferas de la vida del centro, resulta deseable valerse de las diversas metodologías de grupo e incluso de comunidad, ya que la problemática que presenta el C.D.C. Es compleja, y requiere de una intervención con marcado carácter colectivo por lo que se recomienda optar por mecanismos de intervención basados en procesos grupales y toma de decisiones en un ambiente de pluralidad.

Cuanto más el trabajador social busque los medios que faciliten el encuentro y el intercambio de los empleados de nuevo ingreso y de los empleados que se conocen superficialmente, menor será el grado de intimidación y miedo que estos presentan, generando un clima de seguridad y confianza donde el trabajador social obtendrá los mejores resultados para lograr la participación de los empleados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Con la formación de un equipo interdisciplinario el trabajador social buscará estudiar diferentes aspectos psicolaborales y psicosociales según el enfoque respectivo de cada disciplina, es decir, va a manifestarse una comprensión desde múltiples puntos de vista, así como, la retroalimentación que cada una ofrece.

Se considera deseable la aplicación de la técnica de grupos nominales\* y otras técnicas para la resolución de conflictos, que buscan distinguir entre los valores de las personas, las voluntades y necesidades de éstas para superar los miedos que manifiestan los empleados. Asimismo, el trabajador social debe contemplar el conflicto en tanto que una oportunidad, un desafío en vez de un problema.

La coordinación y supervisión realizada por el trabajador social permitirán una autenticidad de diálogo entre los miembros del personal, el transmitir información directa va a contribuir en forma significativa a una comprensión empática y el establecimiento de una relación positiva desde el principio. Mediante la coordinación los eventos, cursos, etc., deberán ser un elemento de enlace para que los empleados las realicen en el tiempo y espacio correctos y de manera satisfactoria.

Cuando los propios empleados capacitan a los empleados de nuevo ingreso se creará una relación de trabajo agradable; por otro lado, el trabajador social empleará en este proceso las técnicas y dinámicas grupales para capacitar a los empleados; asimismo, creará en el empleado una nueva

---

\* Ver página 72

forma de usar su creatividad; es decir, el trabajador social buscará involucrar desde un inicio a todo el personal.

Cuando se implementan en el centro técnicas de organización como el organigrama, manuales, el análisis y descripción de puestos, la organización marchará en un ambiente de equilibrio, pero mientras no existan estas herramientas, es probable que se enfrenten a problemas administrativos de la estructura organizacional.

Con la implementación de un enfoque de autoayuda en combinación con la red laboral, el trabajador social buscará impulsar el trabajo social grupal, reconvirtiendo la experiencia personal de los miembros en un potencial de ayuda para sí y para otros. Basándose en la importancia de potenciar los recursos internos de los empleados, ayudándoles a fortalecer sus capacidades para favorecer y mejorar la interacción con el exterior.

Es de suma importancia que para todo lo que se realice en el centro el trabajador social intervenga ejerciendo una influencia directa sobre los miembros de todas las áreas a fin de reforzar los sentimientos de cohesión y pertenencia de grupo.

Al integrar en el centro un programa de actividades recreativas, el trabajador social pretenderá que los empleados logren alcanzar sus objetivos personales y sociales, a partir de esto se desarrollarán sus capacidades físicas e intelectuales, facilitando el contacto y creando lazos relacionales,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

por medio de las experiencias se favorece el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Un trabajo interdisciplinario en la selección de personal puede favorecer mucho las condiciones en el centro.

Asimismo, el trabajador social puede profundizar al entrevistar al candidato y partir de ahí para tener candidatos competentes.

Cuanto mayor motivación y atención reciba el trabajador, éste presentará un cambio de actitud, pues incrementará sus necesidades dentro del centro por lo cual realizará sus labores con mayor empeño y eficiencia.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## LÍNEAS DE ACCIÓN

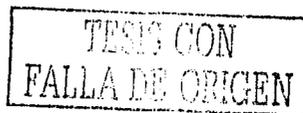
De acuerdo a las respuestas obtenidas de los instrumentos y técnicas aplicadas el trabajador social propone una serie de alternativas viables que se especifican en relación a las dimensiones expuestas en el clima organizacional. Aunque dichas sugerencias desde luego son insuficientes para resolver de manera absoluta la problemática que se presenta en la organización, si pueden mejorarla de forma notable, pues emanan de la realidad estudiada a través de instrumentos diversos. Es así que la fase conclusiva de esta monografía incluye una serie de probables soluciones para mejorar el estado de cosas en el Centro Comunitario Villa Panamericana, bajo el formato de líneas de acción, al igual que una propuesta de plan que aborda de forma preliminar algunas de las problemáticas más señaladas, sin ser todo ello una solución definitiva.

### SELECCIÓN DE PERSONAL Y TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

El trabajador social, el psicólogo y el jefe inmediato del área colaborarán en conjunto en la selección de candidatos idóneos, para ocupar los diversos puestos en el Centro de Desarrollo Comunitario Villa Panamericana.

La selección del personal para el centro correrá a cargo del psicólogo quién a través de la aplicación de pruebas psicológicas y psicométricas, así como realizando las respectivas entrevistas conforme a los datos de las solicitudes de empleo y curriculums de los candidatos.

El trabajador social por su parte aplicará las técnicas de la entrevista directa, el estudio socioeconómico y la observación (en el marco de una visita domiciliaria) para recabar información del entorno social y familiar del aspirante, contrastándola con el reporte elaborado por el psicólogo, para presentar al jefe inmediato un informe sobre la viabilidad de los candidatos.



Con dichos elementos en su poder el jefe de área se entrevistará con ellos a fin de llegar a una decisión final; este procedimiento se espera que la selección sea más adecuada, con la finalidad de disminuir la rotación de personal, misma que está condicionada por dicho factor en conjunción con otros cuya importancia no es menor (salarios, prestaciones, crecimiento profesional, etc.).

Trabajo Social efectuará un diagnóstico general del centro, con el objeto de recabar información que pueda ser usada para elaborar un manual de organización; el texto de dicho instrumento contendrá los siguientes lineamientos:

- ◆ Funciones

- ◆ Responsabilidades

- ◆ E información general del centro, para el personal de nuevo ingreso, a fin de que sean adecuadamente introducidos al ambiente en su conjunto y a las responsabilidades concretas de su puesto. Para reafirmar la confiabilidad del manual, también se propone que los empleados de mayor antigüedad expongan algunos contenidos relevantes, dejando las generalidades en manos del jefe de área quién las explicará; de igual manera será importante que los miembros de mayor antigüedad en el equipo se responsabilicen de la inducción del personal, al explicarles en concreto como ejecutar sus funciones, para lo cual se estima necesario que los empleados con más años en el centro sean capacitados por el Trabajador Social en manejo de grupos. Por otro lado bajo una perspectiva diferente también resulta viable, que Trabajo Social diseñe y ejecute algunos planes de capacitación, lo cual poseería la bondad de un punto de vista imparcial y carente de prejuicios, en virtud de que delegar la capacitación sobre ciertos aspectos en los empleados con más experiencia, podría bajo determinadas condiciones prestarse a manipulación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## MOTIVACIÓN, ACTITUD, COMUNICACIÓN , INCENTIVOS ECONÓMICOS Y TOMA DE DECISIONES

La coordinación y supervisión del proceso de comunicación descendente, horizontal y vertical correrá a cargo del trabajador social, quién verificaría que se cumpla este proceso para finalizar con la retroalimentación de todo el personal, para ello los personajes claves serán el propio jefe, el auxiliar administrativo y los facilitadores con el siguiente procedimiento:

- 1.- El jefe, auxiliar administrativo o facilitadores deberán hacer llegar oficios de eventos, cursos, etc., al personal de todas las áreas y éste a su vez firmar de enterado.
- 2.- Cada día el jefe y en su caso si no se encuentra éste el auxiliar administrativo y/ o facilitadores tendrán la función de transmitir media hora antes de finalizar su jornada de trabajo información de eventos, juntas, cursos, etc.
- 3.- En caso de que no se encontrase ninguno de los anteriores los empleados se comunicarán con el trabajador social quién tendrá la función de transmitir la información a todo el personal previamente proporcionada por las personas anteriormente señaladas.

En consonancia con lo anterior al existir una repercusión del ambiente familiar en el desempeño del empleado se propone que el centro, incluya a los familiares de éstos en actividades tanto formativas como de esparcimiento.

Elaboración de un programa de prestaciones e incentivos enfocados en las necesidades que presenten los empleados y sean viables según la existencia

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

de los recursos y su congruencia con la normatividad interna o el contrato colectivo de trabajo.

El trabajador social pondrá a conocimiento y visto bueno del jefe y sus superiores el tipo de prestaciones e incentivos que resulten adecuados a las circunstancias de los empleados y a los fines de la organización, con base al siguiente programa.

Se reunirá con los empleados el trabajador social y el jefe para hacer una revisión del tipo de prestaciones e incentivos propuestas por éste primero según las necesidades observadas en los empleados, en caso de que el grado de satisfacción no sea el esperado por el personal, los empleados tendrán derecho a proponer opciones adecuadas a sus necesidades siempre y cuando estas también las pueda otorgar el centro.

Las prestaciones e incentivos que considera el trabajador social apropiadas para los empleados son :

\* Si bien hay que tomar en cuenta que el trabajador sufre un desgaste físico y psicológico cuando se encuentra en un lugar de trabajo donde las condiciones atmosféricas producen efectos negativos en este, sería pertinente que aunque el centro comunitario no cuenta con un comedor, por lo menos considere un espacio para tomar alimentos, proporcionando los elementos necesarios para que los trabajadores tomen sus comidas en un período que no afecte su labor, simultáneamente sería un punto de reunión para lograr la comunicación entre todo el personal y un lugar de descanso.

Básicamente esta propuesta fungiría como una prestación contractual, y una necesidad básica que como menciona Maslow debe ser satisfecha.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- \* Proporcionar a los empleados por puntualidad, asistencia y desempeño días económicos cuando ellos los requieran y no afecten a la prestación de sus servicios.
- \* Conceder a los empleados constancias y reconocimientos por su labor, así, como por los logros obtenidos en el centro.
- \* Solicitar al jefe la asistencia a talleres, cursos, etc sobre temas de actualidad y de interés para que el trabajador asegure su eficaz desempeño, el personal que asista a ella será el encargado de replicar los contenidos y en su caso modificarlos y hacerlos suyos para transmitirlos al personal.
- \* Para que el empleado se sienta motivado por sus logros se publicará un periódico mural donde se expondrán los avances y / o resultados del centro y de cada miembro del personal con la finalidad de despertar el interés e incrementar la demanda de los servicios ofertados.
- \* Otorgar al empleado por puntualidad y asistencia cada dos meses pases gratuitos a eventos diversos, centros recreativos, museos, conciertos, etc fomentando la cultura , esparcimiento y convivencia familiar entre los empleados.
- \* Manifestar al jefe inmediato la importancia que tiene para el trabajador un reconocimiento o elogio por parte de él, una forma de conseguirlo y que no llevaría mucho tiempo consistiría en que el jefe elaborará una breve carta donde informará el progreso individual que ha logrado el subordinado (felicitación).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONFLICTO

Para minimizar conflictos interpersonales relacionados con el espacio, ruido, etc., el trabajador social puede poner en práctica la técnica denominada como grupos nominales tomada de los autores Delbecq y Von de Ven, de acuerdo a éstos se reunirán a los grupos que tienen problemas, indicándoles el procedimiento que a continuación se describe:

- 1.- Se presenta al grupo la enunciación específica del problema.
- 2.- Después se pide a los miembros, que enlisten todas las posibles soluciones del mismo en un período específico de tiempo sin comunicarse entre sí.
- 3.- Durante este período se presiona a los miembros para que sigan trabajando, a fin de aumentar la probabilidad de que agoten todas las posibilidades.
- 4.- El siguiente paso requiere descomponer el grupo en subgrupos de aproximadamente 5 personas cada uno.
- 5.- Se pide a uno de los miembros que actúe como secretario en cada uno de los subgrupos, los integrantes leen sus soluciones en voz alta, inician con la primera solución y avanzan en interacción múltiple.
- 6.- El secretario escribe consecutivamente cada una de las sugerencias en un rotafolio, pasando de la primera sugerencia a la segunda de cada uno hasta terminar.

Una variante posible dentro de dicha técnica es implementar la formación de subgrupos, con los usuarios, siguiendo la misma metodología.

Cuando los conflictos surgidos sean individuales se empleará la misma técnica.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## COMPORTAMIENTO DE GRUPO Y DE EQUIPO

-Creación de una red laboral en la cual el trabajador social realice una previa invitación a todo el personal que conforma el Centro de Desarrollo Comunitario a reuniones en las que voluntariamente deseen participar en una nueva perspectiva de autoayuda para sí y para otros, es decir, al mismo tiempo que el empleado presta la ayuda, el mismo la recibe. Ésta consistirá en compartir conocimientos teórico-prácticos, resolución de dudas, experiencias y en participar en actividades referentes a su profesión vinculadas a la temática utilizada en el plan de trabajo de cada empleado.

La red laboral se manejará sobre los principios de asesoramiento, apoyo, cooperación, colaboración y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Cada mes se retroalimentará al grupo que haya conformado la red laboral y se evaluará

Cabe señalar que el trabajador social empleará para esta propuesta la terminología de redes laborales, que para él sería un conjunto de empleados en la cual cada uno de ellos se propone identificar sus fortalezas.

Analizar los problemas desde un enfoque técnico, teórico y práctico y sobre todo sobre la base del clima organizacional para establecer propuestas innovadoras por su carácter integrador, igualitario y de colaboración. La importancia que tendría para el trabajador social la formación de redes laborales es posibilitar en un desarrollo psicosocial y psicolaboral para la formación de equipos de trabajo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

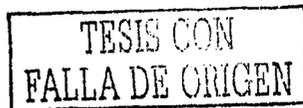
### **Plan de Trabajo para mejorar las condiciones laborales de los empleados del Centro de Desarrollo Comunitario Villa Panamericana**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Generar un clima organizacional positivo entre los empleados del C.D.C. Villa Panamericana, mediante el manejo de los siguientes tópicos: motivación, toma de decisiones y comunicación

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Abordar las principales necesidades de los empleados del C.D.C. Villa Panamericana mediante una serie de talleres enfocados a su tratamiento.
- Sensibilizar a los integrantes de la plantilla de personal del C.D.C. Villa Panamericana, sobre la importancia de la motivación como agente facilitador de sus respectivas funciones y actividades
- Enseñar a los miembros del personal del C.D.C Villa Panamericana diferentes técnicas encaminadas al mejoramiento de los procesos de toma de decisiones
- Fortalecer mediante la implementación de una serie de medidas enfocadas al tópico de la comunicación, las habilidades que en dicho rubro ya posee el personal



- Establecer los necesarios mecanismos de supervisión y evaluación que permitan un adecuado control de las acciones a realizar

## **METAS**

- Impartir una serie de 3 talleres sobre las siguientes temáticas (40 sesiones de motivación, 40 sesiones de toma de decisiones, 40 sesiones de comunicación) cada una con dos horas de duración de 5 veces por semana. Cada temática se extenderá durante un mes dando un total de 120 horas.
- Aplicar los instrumentos adecuados para medir la eficacia de cada uno de los bloques temáticos a desarrollar (motivación, toma de decisiones y comunicación)

## **LIMITES**

Espacio:

Una serie de aulas con capacidad aproximada para 30 personas.

Universo:

30 empleados de las diversas áreas dentro del centro de Desarrollo Comunitario Villa Panamericana del turno matutino y vespertino. Los sujetos contemplados dentro de este plan, pertenecen a las diferentes dependencias del centro, por lo demás tienen un perfil variable, van desde aquellos que cuentan con estudios universitarios terminados o casi terminados, hasta personas con secundaria. Sus edades oscilan de menos de 25 años a 54 años.

TESE CON  
FALLA DE ORIGEN

**Tiempo:**

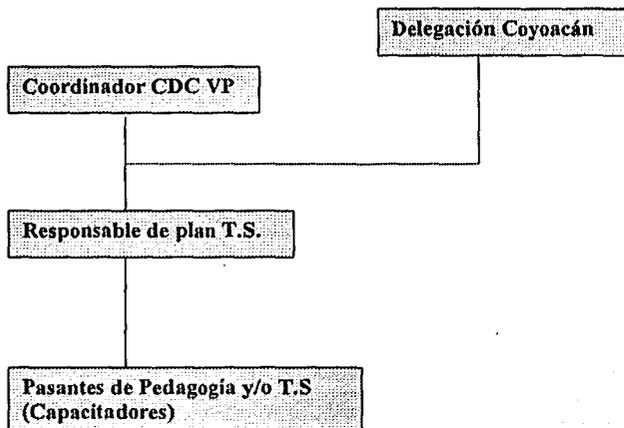
Cada taller durará aproximadamente un mes corrido, el cual se dividirá en 5 sesiones semanales de dos horas cada una, totalizando 40 horas mensuales. Se efectuarán un total de 3 talleres de diferentes temáticas (motivación, toma de decisiones y comunicación).

Al término de cada taller se realizará una ronda de evaluación, misma que durará 1 semana, por lo que el desarrollo del presente plan habrá de abarcar un período neto de 15 semanas.

## **ORGANIZACIÓN**

Para poner en marcha el presente plan, será necesario contar con un responsable general (Lic. en Trabajo Social), cuyas funciones serán administrar, dirigir y evaluar el desempeño de los capacitadores involucrados en la realización de los talleres contemplados en este documento, así como la eficacia de las medidas a implementar. Se requerirá de un capacitador (pasante en Pedagogía o Trabajo Social) para impartir cada una de las temáticas contempladas (motivación, toma de decisiones y comunicación), lo cual implica preparar el material didáctico adecuado al caso, impartir los talleres e ir evaluando el desempeño de los participantes. Otro nivel de supervisión correrá a cargo de un funcionario con carácter de mando medio, de preferencia el coordinador del centro comunitario, quién tendrá por función vigilar el cumplimiento de las fechas programadas, y garantizará la utilidad y pertinencia de los temas propuestos, pudiendo sugerir las adecuaciones que estime necesarias.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



## COORDINACIÓN

La coordinación directa del plan correrá a cargo del licenciado en Trabajo Social, quién pese a gozar de cierta autonomía estará jerárquicamente subordinado al Coordinador del Centro, y a las instancias conducentes dentro de la delegación Coyoacán, aunque el nexo directo con dichas autoridades será el Coordinador del C.D.C Villa Panamericana, a través del cual se gestionarán los recursos materiales, financieros y humanos que se necesiten para la puesta en marcha de los cursos de capacitación.

Los responsables de campo para llevar a cabo los talleres serán los pasantes de Pedagogía y/o Trabajo Social, quienes se vincularán con el

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

encargado del plan y desde luego con el Coordinador del Centro para efectuar sus acciones, aunque su jefe inmediato será el trabajador social.

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ENERO 2004 ( MOTIVACION )						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

FEBRERO 2004 (MOTIVACION)						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
						1
2	3	4	5	6	7	8

LOGÍSTICA	
IMPARTICION	
EVALUACIÓN I	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

FEBRERO 2004 ( TOMA DE DECISIONES )						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	

MARZO 2004 ( TOMA DE DECISIONES )						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15

EVALUACIÓN II	
IMPARTICION	

MARZO 2004 ( COMUNICACION )						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ABRIL 2004 ( COMUNICACION )						
DOMINGO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

EVALUACIÓN III	
IMPARTICION	

### ACTIVIDADES DEL PLAN

- 1.- Determinar las principales problemáticas del C.D.C. Vila Panamericana.
- 2.- Evaluar alternativas de solución
- 3.- Diseño del plan general
- 4.-Definición de los diferentes proyectos (motivación, comunicación y liderazgo)
- 5.- Presentación del plan a las autoridades
- 6.- Aprobación / Observaciones
- 7.- Gestión de recursos y contratación del personal
- 8.- Aplicación del proyecto
- 9.- Diseño concreto de mecanismos de evaluación y supervisión
- 10.- Evaluación por separado de cada proyecto
- 11.- Evaluación general del plan
- 12.- Acciones de seguimiento

### RECURSOS HUMANOS

Para ejecutar y evaluar el presente plan, se requerirá de la participación de los profesionistas que a continuación se enlistan:

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- Un Licenciado en Trabajo Social, con experiencia en materia empresarial, o bien que haya cursado el diplomado en Planeación y Administración de Recursos Humanos que imparte la ENTS, el cual es deseable que también conozca respecto al diagnóstico organizacional, diseño de instrumentos técnico/ administrativos y capacitación.
- Tres pasantes en los últimos semestres de la carrera de Pedagogía, o bien de Trabajo Social, con planes de enfocarse a futuro para el ejercicio fuera de las aulas en la capacitación industrial.
- Un funcionario con estatus de mando medio dentro del cuerpo administrativo de la Delegación Coyoacán (puede ser el coordinador del CDC Villa Panamericana) para supervisar la implementación del plan.

#### **RECURSOS INSTITUCIONALES**

Una o más aulas equipadas con bancas o mobiliario adecuado para 30 personas

#### **RECURSOS FINANCIEROS.**

Honorarios profesionales Licenciado en trabajo social: \$8.000 (ocho mil pesos mensuales 00/100 M.N.)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Coordinador del centro de desarrollo Comunitario Villa Panamericana  
\$10.000 (Diez mil pesos mensuales 00/100 M.N.)

Capacitadores (tres elementos) beca de \$3,000 (tres mil pesos 00/100 M.N)  
al mes

Material didáctico \$1000.00 ( Mil pesos 00/100 M.N) para los tres talleres

**Gran Total : 87,000.00 (Ochenta y siete mil pesos 00/100 M.N.)**

### **MATERIALES.**

Un pizarrón de cualquier material.

Una caja de gises y/o marcadores.

10 pliegos de papel bond

100 Folders.

200 hojas blancas de papel bond

Un retroproyector

Una video grabadora

100 bolígrafos

100 lápices

### **SUPERVISIÓN**

La supervisión del presente plan tendrá carácter interno, en virtud de que correrá a cargo de la misma institución encargada de implementarlo. En primer término, el responsable del plan (Lic. en Trabajo Social) estará pendiente de que las acciones vayan en línea con los objetivos plasmados en este protocolo, esto habrá de constatarlo en un inicio observando el desarrollo de algunas sesiones de los talleres al azar. En un segundo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

momento se habrán de celebrar reuniones periódicas con el personal operativo; en el transcurso de éstas se analizará la congruencia de las acciones emprendidas con respecto a los fines propuestos. De presentarse cualquier desviación, las medidas destinadas a corregirla se decidirán de común acuerdo durante dichas sesiones dentro del mismo equipo de trabajo. De igual forma la directiva del centro interactuará en forma estrecha con el responsable del plan, a fin de constatar la pertinencia de las acciones desarrolladas para con las necesidades reales del centro. El coordinador del C.D.C. Villa Panamericana en esta misma lógica mantendrá vínculos con la autoridad delegacional para garantizar el apego de las acciones emprendidas respecto a la política social implementada por la delegación, y en sentido amplio por el gobierno del D.F.

## **EVALUACIÓN**

Para conocer de manera creíble y suficiente la eficiencia y eficacia del presente plan, en principio resulta indispensable evaluar por "separado" cada uno de los tres proyectos que lo componen (diferentes talleres); con tal propósito se diseñarán primeramente los instrumentos a ser utilizados en los diferentes momentos por los que toda evaluación debe atravesar: inicial, intermedio y final. Dichos instrumentos habrán de permitir que se valore cuantitativamente la efectividad de los talleres. A fin de describir la dimensión cualitativa de la experiencia se contará con técnicas e instrumentos adecuados como son la redacción de crónicas de taller, tablas de Bales, entrevistas, etc.

De la revisión pormenorizada de la eficacia y eficiencia de los proyectos aislados, se pasará a efectuar un análisis global del plan, constatando su impacto real en los empleados mediante la utilización de una serie de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

indicadores que se definirán en conjunto con las autoridades delegacionales y del centro.

Como ya se dijo, para este plan la evaluación habrá de tomarse como un continuo y los datos que se arrojen en el proceso— cuando estos indiquen discrepancias o contradicciones respecto a los objetivos— serán empleados para la toma de decisiones, encaminada a corregir las fallas. Asimismo cabe aclarar que estamos en presencia de una evaluación con carácter primordialmente interno, ya que no participarán en ella instancias diferentes de aquellas que están involucradas en la implementación del plan.

## **INFORMACIÓN**

El coordinador del C.D.C. Villa Panamericana es la instancia encargada de supervisar la marcha del plan. Por otro lado el Lic. en Trabajo Social es el responsable de los talleres y encargado de su ejecución y habrá de remitir al coordinador los informes pertinentes ya sean estos iniciales, intermedios o finales. El responsable del plan a su vez, recopilará y analizará los datos aportados por los capacitadores y claro está por los usuarios.

Desde luego la autoridad delegacional en Coyoacán podrá conocer sobre el desarrollo del plan solicitando directamente al coordinador del C.D.C los protocolos administrativos que se estimen necesarios o de rutina para el caso.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**ANEXO 1**  
**CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL C.D.C. VILLA**  
**PANAMERICANA**

**Objetivo:** Detectar el clima organizacional en los trabajadores del Centro de Desarrollo Comunitario Villa Panamericana con la finalidad de identificar las áreas de oportunidad.

**Instrucciones:**

Con éste cuestionario se quiere conocer el clima organizacional que impera en tu área. No hay respuestas buenas ni malas, porque cada quien posee sus propios puntos de vista. Para que se pueda obtener la mayor cantidad de información de tus resultados, deberás tratar de responder exacta y sinceramente.

Al contestar recuerda:

- Dar la primera respuesta que te venga a la mente, de modo natural.
- Asegúrate de no saltarte ninguna pregunta, responde de manera apropiada a cada una, y selecciona la opción que más se aproxime a tu situación.
- Algunas preguntas pueden parecerte demasiado personales, pero recuerda que tus respuestas son anónimas y que se analizarán estadísticamente.

**Instrucciones Generales:**

Lee cuidadosamente cada pregunta y contesta escribiendo o tachando el paréntesis, según sea tu respuesta.

**GRACIAS**



SEXO	EDAD	ESCOLARIDAD MÁXIMA
FEMENINO _____	MENOS DE 25 _____	PRIMARIA _____
MASCULINO _____	25 A 34 _____	SECUNDARIA _____
	35 A 44 _____	PREPARATORIA O _____
	45 A 54 _____	CARRERA TÉCNICA _____
	55 O MÁS _____	LICENCIATURA _____
		SUPERIOR (MAESTRÍA, _____
		DOCTORADO,ETC) _____
PUESTO _____		OTRO _____

1.- ¿Consideras que el mobiliario, equipo y material en tu área de trabajo es suficiente y adecuado para desempeñar tus actividades?

a) Si                      b) No

¿por qué?

---



---



---

2.- Las condiciones atmosféricas (frío-calor-humedad) facilitan tu trabajo?

a) Si                      b) No

¿por qué?

---



---



---

3.- ¿Te agradaría escuchar música cuando estas desempeñando tu trabajo?

a) Si                      b) No

¿por qué?

---



---



---

4.- ¿Existe cooperación entre los compañeros para mantener limpia el área de trabajo?

a) Si                      b) No

¿por qué?

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

---

---

5.- ¿El ruido o música fuerte afectan tu trabajo?

a) Si            b) No

¿por qué?

---

---

---

---

6.- ¿Qué opinión tienes de las instalaciones del C.D.C. Villa Panamericana?

a) Excelente            b) Regular            c) Mala

10 9 8                    7 6 5                    4 3 2 1

¿por qué?

---

---

---

---

7.- ¿Cómo consideras las actividades y funciones que realizas en el Centro?

a) Excelente            b) Regular            c) Mala

10 9 8                    7 6 5                    4 3 2 1

¿por qué?

---

---

---

---

8.- Conoces ¿cuáles son los objetivos del Centro?

a) Si            b) No

9.- ¿Conoces el reglamento interno y las políticas de tu Centro?

a) Si            b) No

10.- ¿Conoces al personal que forma parte del Centro así como sus respectivas funciones, áreas, departamentos, obligaciones y jerarquía?

a) Si            b) No

11.- ¿Sigues un procedimiento para realizar tus actividades? Si es así ¿describelo?

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

a) Si            b) No

---

---

---

---

---

12.- ¿Conoces la misión y visión del C.D.C. Villa Panamericana?

a) Si            b) No

13.- ¿Sabes si tu jefe inmediato cuenta con un plan de trabajo?

a) Si            b) No

14.- ¿Cuándo ingresaste a trabajar ¿ Te proporcionaron un manual de procedimientos donde se especificará las funciones, actividades, responsabilidades, etc de tu puesto?

a) Si            b) No

15.- Al ingresar a tu área de trabajo ¿se te proporcionó inducción a está?

a) Si            b) No

16.- ¿Cómo calificarías la inducción recibida?

a) Excelente	b) Regular	c) Mala
10 9 8	7 6 5	4 3 2 1

¿por qué?

---

---

---

---

---

17.- Cuando Ingresas y sales de tu Centro de trabajo ¿ muestras modales de cortesía?

a) Si            b) No

18.- ¿Existe una comunicación abierta con tu jefe inmediato?

a) Si            b) No

¿por qué?

---

---

---

---

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

---

19.- ¿Existe disposición y flexibilidad de tu jefe inmediato para escuchar alguna opinión acerca de los servicios del centro?

a) Si            b) No

¿por qué?

---

---

20.- ¿Son escuchadas y aplicadas las propuestas planteadas a tu jefe para mejorar la calidad del servicio ?

a) Si            b) No

¿por qué?

---

---

21.- ¿Recibes a tiempo como personal del centro la información que transmite el coordinador y facilitador?

a) Si            b) No

¿por qué?

---

---

---

---

22.- ¿Cómo consideras la comunicación con tus compañeros? y ¿por qué?

a) Excelente            b) Regular            c) Mala

---

---

---

---

---

23.- ¿Has tenido algún tipo de conflicto con el personal del centro?

a) Si            b) No

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Especificar que puesto ocupa \_\_\_\_\_ y ¿por qué?

---

---

---

---

---

---

---

---

24.- ¿Cómo solucionas los conflictos que surgen con el personal del centro?

- a) aclarando dudas    b) poniéndote a la defensiva    c) agrediendo a tu compañero  
d) te quedas callado y te das la vuelta

25.- ¿Existe apoyo de tu jefe para dar solución a conflictos presentados por el personal?

- a) Si                    b) No

26.- ¿El centro y/o delegación te han proporcionado las herramientas necesarias para lograr tus objetivos?

- a) Si                    b) No

27.- ¿Cómo consideras el trabajo que desempeñas ?

- a) Excelente                    b) Regular                    c) Mal

10 9 8                            7 6 5                            4 3 2 1

¿por qué?

---

---

---

---

---

---

---

---

28.- ¿La función que desempeñas en el centro es importante y reconocida por los usuarios?

- a) Si                    b) No

¿por qué?

---

---

---

---

---

---

---

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

29.- ¿Existe motivación y colaboración entre jefes y grupo de trabajo en la realización de tareas ?

a) Si            b) No

¿por qué?

---

---

---

---

---

30.- ¿Has tenido la oportunidad de desarrollarte personal y profesionalmente en el Centro?

a) Si            b) No

¿por qué?

---

---

---

---

---

31.- ¿Tu familia te motiva para ofrecer un servicio de calidad en el Centro ?

a) Si            b) No

¿ por qué?

---

---

---

---

---

32.- ¿Te interesa conocer la opinión que tienen los empleados de tu persona?

a) Si            b) No

¿ por qué?

---

---

---

---

---

33.- ¿Consideras que ha existido rotación de personal en el tiempo que llevas en el Centro?

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

a) Si            b) No

¿ por qué?

---

---

---

---

---

---

---

---

34.- ¿Has recibido algún tipo de reconocimiento por tu labor en el centro ?

a) Si            b) No

¿ por qué y de qué tipo ? y ¿ por quién?

---

---

---

---

---

---

---

---

35.- ¿Consideras justo el sueldo que percibes por los resultados que obtienes en tu trabajo?

a) Si            b) No

¿ por qué?

---

---

---

---

36.- ¿Cómo consideras las prestaciones y beneficios que te otorga el Centro y / o delegación?

a) Excelente

b) Regular

c) Mal

10 9 8

7 6 5

4 3 2 1

¿ por qué?

---

---

---

---

---

---

---

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

37.- ¿Qué tipo de prestaciones o incentivos de Ley te gustaría recibir?

- a) Reparto de Utilidades    b) Prima de Antigüedad    c) Vacaciones    d) otra

38.- ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en tu equipo de trabajo?

- a) Autocrático                    b) Participativo                    c) Permisivo

¿por qué?

---

---

---

---

---

39.- ¿Has tomado decisiones de trabajo respecto a alguna situación o problema del centro y se la has comunicado a tu jefe y equipo de trabajo?

- a) Sí                    b) No

¿por qué?

---

---

---

---

40.- ¿Cómo consideras la labor que desempeña el resto del personal?

- a) Excelente                    b) Regular                    c) Mal

10 9 8

7 6 5

4 3 2 1

¿por qué?

---

---

---

---

41.- ¿Compartes tu experiencia de trabajo con el personal del centro?

- a) Sí                    b) No

¿por qué?

---

---

---

42.- ¿Cómo consideras la disposición, paciencia e interés de tus compañeros hacia ti?

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

a) Excelente                      b) Regular                      c) Mal  
10 9 8                                      7 6 5                                      4 3 2 1

43.- ¿ Cómo consideras la disposición, paciencia e Interés hacia tus compañeros?

a) Excelente                      b) Regular                      c) Mal  
10 9 8                                      7 6 5                                      4 3 2 1

44.- ¿En tu área de trabajo se percibe un ambiente de trabajo en equipo?

a) SI                      . b) No

¿por qué?

---

---

---

---

45.- ¿Fue difícil Integrarte al equipo de trabajo?

a) SI                      b) No

¿por qué?

---

---

---

---

---

---

---

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ANEXO 2

### CÉDULA DE ENTREVISTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL C.D.C. VILLA PANAMERICANA

**Objetivo:** Identificar el clima organizacional que perciben los trabajadores del Centro de Desarrollo Comunitario Villa Panamericana.

#### Instrucciones:

Con esta cédula de entrevista se quiere conocer el clima organizacional que impera en tu área. No hay respuestas buenas ni malas, porque cada quien posee sus propios puntos de vista. Para que se pueda obtener la mayor cantidad de información de tus resultados, deberás tratar de responder exacta y sinceramente.

Al contestar recuerda:

- Dar la primera respuesta que te venga a la mente, de modo natural.
- Asegúrate de no saltarte ninguna pregunta, responde de manera apropiada a cada una.
- Algunas preguntas pueden parecerse demasiado personales, pero recuerda que tus respuestas son anónimas.

#### Instrucciones Generales:

Lee cuidadosamente cada pregunta y contesta abiertamente, según sea tu respuesta.

GRACIAS



1.- ¿ Cómo percibes la comunicación en tu área de trabajo ?

---

---

---

2.- ¿ Cómo se ejerce el liderazgo en tu área de trabajo?

---

---

---

3.- ¿ Cómo percibes los recursos materiales y espacios físicos en tu área de trabajo?

---

---

---

4.- ¿ Describe la interacción que se da en tu grupo de trabajo?

---

---

---

5.- ¿ Cómo es reconocido tu desempeño en tu área de trabajo?

---

---

---

6.- ¿ Cómo se presentan los conflictos en tu área de trabajo?

---

---

---

7.- ¿ Qué es lo que más te agrada y desagrada en la realización de tu trabajo?

---

---

---

8.- ¿ Cómo participas en las decisiones relacionadas con tu trabajo?

---

---

---

9.- ¿ Qué tipo de información recibiste al ingresar al centro?

---

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

10.- ¿ Qué tipo de recibimiento tuviste al ingresar al centro?

---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## BIBLIOGRAFÍA

Ander- Egg, E, Follari,R. *Trabajo Social e interdisciplinariedad*. Editorial Humanitas. Argentina, 1958.

Bertalanffy, L.Von. *Tendencias en la Teoría General de Sistemas*. Alianza. Madrid,1984.

Bini, P.M, Fuhrmann y Fuhrmann. *Servicio Social de Empresa en el Brasil*. Editorial. Humanitas. Argentina,1978.

Brunet, Luc. *El clima de trabajo en las Organizacional*. Ed. Trillas. México, 1987.

Calderón Uribe María de la Luz. Manual del Módulo II. Diseño de referentes administrativos para la organización y desarrollo del Factor humano. México, 2002.

Collerette Pierre, Delisle Gilles. *La planificación del cambio*. Ed. Trillas. México, 1988.

Colom, Dolors, Miranda Miguel. *Relaciones Humanas. Nuevas Tecnologías*. Editores Mira. España, 2000.

Coulshed, V. *La gestión del Trabajador Social*. Editorial. Paidos. Barcelona,1988.

De Robertis, C. H. *La intervención colectiva en Trabajo Social*. Editorial. El Ateneo. Argentina,1994.

Delegación Coyoacán. Dirección General de Desarrollo Social. *Curso Taller: Bases para el Desarrollo Social*. 2002.

Dessler,Gary. *Organización y administración. Enfoque Situacional*. Prentice-Hall. Hispanoamericana. México, 1979.

Dirección General De Servicios Comunitarios Integrados. *Crianza y estimulación temprana*. Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno del Distrito Federal. México,2000.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Estrada, M. *Organización y Superación Personal*. Ed. Manual Moderno. México, 1988.
- Estrada, M. *Relaciones Humanas*. Ed. Manual Moderno. México, 1988.
- Ferrer Organ, L. *Guía práctica de Desarrollo Organizacional*. Trillas. México, 1976.
- Fingerman, G. *Relaciones Humanas*. Ed. El Ateneo, S.A. de C.V. México, 1990.
- Gibson, James L. *Las organizaciones. Comportamiento-Estructura-Proceso*. Prentice-Hall. México, 1979.
- Grossman, L. *El agente de cambio*. México, Editora técnica, 1975.
- Guizar M. Rafael. *Desarrollo Organizacional. Principios y Organización*. Ed. Mc Graw Hill. México, 1998.
- Hellriegel, et al. *Comportamiento Organizacional. International*. Thomson Editores. México, 1998.
- Heredia Navarro Martha. *Apoyo para facilitadores deportivos y recreativos*. SECOI. México, 1997.
- Hernández Escudero María Eugenia. *Taller de apoyo a tareas*. Gobierno del Distrito Federal. México, 2000.
- Hernández Sánchez Iván, et.al. *Programa de trabajo para el Centro de Desarrollo Comunitario Villa Panamericana 2001*.
- Keith, Davis y Newstron, John W. *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mc-Graw Hill. México, 1999.
- Mead, George, H. *Mind, Self and Society*. University of Chicago Press. Paídos. Chicago, 1934.
- Phares, E.J. *Introduction to personality*. Columbia, 1980.
- R. Katzenbach Jon, K. Smith, Douglas. *La sabiduría de los equipos*. CECSA. México, 1995.
- Rodríguez, Darío. *Diagnóstico Organizacional*. Alfaomega. México, 1999.
- Rodríguez, Joaquín. *Como elaborar y usar manuales administrativos*. Ed. CECSA. México, 1994.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Sánchez Rosado Manuel. *Manual de Trabajo Social*. ENTS- UNAM.Plaza y Valdés. México,1999.

Schmidt,S.M., y Kochan, T.A. *Conflict: toward conceptual clarity*. Mac- Graw-Hill. México, 1972.

Venís, W.G. . *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus Organización y perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano. México, 1973.

Wexley, Kenneth N. *Conducta Organizacional y psicología del personal*. Compañía Organizacional, S.A. de C.V. México,1990.

#### **Revista:**

Tello, P. N., Herrera, L. A., et al. *Trabajo Social en Empresas*. Revista de Trabajo Social, México, Escuela de Trabajo Social, UNAM,1994.

Páginas en Internet :

<http://www.proyectodfidcolombia.org/molino/s/ cultuaryclima.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

<http://www.sht.com.ar/archivo/tema/clima.htm#Autor>

<http://www.calidad.org/articles/dec97/2 dec97.htm>

<http://www.avantel.net/~rjaguajado/identi.htm>

[http://www.todopymes.cl/topicos\\_consultas/recurso.humanos.htm](http://www.todopymes.cl/topicos_consultas/recurso.humanos.htm)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN