

872729



UNIVERSIDAD "DON VASCO", A.C.

INCORPORACIÓN NO. 8727-29 A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

"Las Condiciones de Trabajo un factor determinante en el Desempeño Laboral de los trabajadores del área de producción de la empresa Chocolatera Moctezuma S.A. de C.V. de la Cd. de Uruapan, Michoacán.

(Mayo – Diciembre 2003)."

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL

PRESENTA:

Claudia Berenice Cerano Bejarano

URUAPAN MICHOACÁN, MARZO 2005.

17344530



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por darme la oportunidad de vivir

A MI PADRE

Por darme la vida, su cariño y
su apoyo para cumplir mis metas.

A MI MADRE

Por darme la vida y sacrificar parte de la suya
para ayudarme a lograr mis sueños.

A MIS HERMANOS

Por estar siempre a mi lado.

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1	3
GENERALIDADES DE EMPRESA	3
1.1 Definición de Empresa	4
1.2 Características de la Empresa	5
1.3 Elementos que conforman una Empresa	5
1.4 Clasificación de las Empresas	7
1.5 Importancia de las Empresas en la Economía	9
CAPÍTULO 2	11
EL CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES	11
2.1 Definición de Clima Organizacional	12
2.2 Proceso del Clima Organizacional	14
2.3 Factores que componen el Clima de una Organización	15
2.4 Importancia de la Evaluación del Clima Laboral de las Organizaciones	17
2.5 El Desempeño Laboral en las Organizaciones	18
2.5.1 Definición	18
2.5.2 Importancia de las Evaluaciones del Desempeño	19
2.6 Influencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral	20
CAPÍTULO 3	21
EL FACTOR HUMANO DENTRO DE UNA EMPRESA	21
3.1 Recursos Humanos	22
3.1.1 Definición de Recursos Humanos	22
3.1.2 Características de los Recursos Humanos	23
3.1.3 Importancia de los Recursos Humanos	24
3.2 Motivación	25
3.2.1 Definición de Motivación	25
3.2.2 Teorías Motivacionales	26

3.2.3	Importancia de la Motivación	28
3.2.4	Importancia de la Empresa en la Motivación de su Personal	29
3.3	Incentivos, Premios y otros Estimulos	30
CAPÍTULO 4	32
CONDICIONES DE TRABAJO	32
4.1	Secretaría del Trabajo y Previsión Social	33
4.1.1	Antecedentes	33
4.1.2	Misión y Visión	35
4.1.3	Objetivos	36
4.2	Prestaciones de Ley	36
4.2.1	Disposiciones Generales	36
4.2.2	Jornada de Trabajo	37
4.2.3	Días de Descanso	37
4.2.4	Vacaciones	38
4.2.6	Salario Mínimo	39
4.2.7	Normas Protectoras y Privilegios del Salario	39
4.2.8	Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas	41
CAPÍTULO 5	44
TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL	44
5.1	Antecedentes	45
5.2	Definiciones	49
5.2.1	Trabajo Social	49
5.2.2	Trabajo Social Empresarial	50
5.3	El Perfil Ideal del Trabajador Social en el Área Empresarial	52
5.3.1	Objetivos	52
5.3.2	Funciones y Actividades	53
5.3.3	Conocimientos	61
5.3.4	Capacidades y Habilidades	62
5.4	Niveles Organizativos de Intervención	64
5.5	Importancia de Trabajo Social en una Empresa	65

CAPÍTULO 6	67
CHOCOLATERA MOCTEZUMA SA. DE C.V.	67
6.1 Antecedentes Históricos.....	68
6.2 Misión, Visión y Valores	69
6.3 Organización Interna	69
6.3.1 Organigrama	71
6.4 Cobertura Comercial	74
6.5 Recursos Humanos de la Empresa	75
CAPÍTULO 7	77
INVESTIGACIÓN DE CAMPO	77
7.1 Definición del Universo.....	77
7.2 Método y Técnicas utilizadas.....	77
7.3 Diseño de Instrumentos	79
7.4 Recopilación de Datos	80
7.5 Presentación de Resultados	81
ANÁLISIS	
CONCLUSIONES	
PROPUESTA DE TRABAJO SOCIAL	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las condiciones de trabajo constituyen un factor importante para cualquier empresa, debido a que condicionan o determinan el comportamiento del individuo y su desempeño laboral, reflejándose a su vez en su desarrollo dentro de la organización.

Para toda empresa, es de suma importancia mantener en equilibrio y bien coordinados sus elementos técnicos, financieros, materiales y humanos. Este último es de mayor trascendencia, pues de él depende en gran medida el logro de los objetivos de la compañía. Todo trabajador debe tener a su alrededor un clima laboral agradable, buena integración con sus compañeros, sentido de pertenencia, entre otras cosas, para que pueda tener un desempeño laboral satisfactorio.

Cuando nos referimos a Condiciones de Trabajo hablamos en términos amplios, es decir, no solo tenemos en mente las prestaciones que establece la ley o el lugar donde laboran los trabajadores (que sea salubre, amplio, iluminado, con ventilación, etc.), sino también tomamos en cuenta:

- El equipo de trabajo
- La dinámica con sus compañeros
- La relación laboral de los trabajadores con los jefes inmediatos
- Incentivos, Premios y otros estímulos, etc.

Los cuales le permiten al individuo desarrollarse integralmente.

Cuando una institución no toma en cuenta o no proporciona a sus trabajadores todos los factores mencionados anteriormente ambas partes son afectadas. Las principales consecuencias que traería esta situación son:

- Personal inconforme y desmotivado
- Rotación de personal
- Menor rendimiento de los trabajadores
- Menor productividad para la empresa, etc.

Las empresas pueden ser clasificadas de acuerdo a la actividad que realizan. En el caso de Chocolatera Moctezuma, S.A. de C.V. se refiere a una institución encargada de fabricar productos de consumo alimenticio (chocolate en diferentes presentaciones). Esta característica productiva es de suma importancia, pues de ella surge una serie de condiciones o cualidades que debe reunir la empresa para poder fabricar sus productos.

Actualmente la empresa se encuentra en proceso de expansión, es decir, abriendo mercado, trayendo como consecuencia que se incremente la producción.

Como ya se mencionó anteriormente, para que los trabajadores tengan un mayor rendimiento laboral y esto genere mayor producción, deben contar con condiciones de trabajo adecuadas que les permitan sentirse satisfechos y a gusto en la empresa y como consecuencia desempeñen mejor su trabajo.

Desde sus inicios, esta empresa siempre se ha preocupado por proporcionarles a sus empleados las mejores condiciones laborales, con la finalidad de que estos se sientan a gusto en su trabajo. Hoy en día los trabajadores del área de producción de esta organización si poseen las condiciones de trabajo básicas (establecidas en la Ley Federal del Trabajo), pero a pesar de ello presentan cierta inconformidad o insatisfacción en su desempeño dentro de la empresa.

De ahí la inquietud de investigar cuales son específicamente las condiciones de trabajo que Chocolatera Moctezuma le proporciona a sus trabajadores y que impacto tienen estas en su desempeño laboral.

Con base en lo planteado anteriormente, ya podemos formularnos una idea de la importancia que posee el factor humano dentro de una organización, así como los aspectos que son trascendentes para lograr unas condiciones de trabajo favorables para cualquier trabajador.

Se consideró importante realizar esta investigación, bajo una perspectiva social con el propósito de tomar en cuenta todos los aspectos que benefician o perjudican a ambas partes (empresa - trabajador), y como consecuencia los resultados que se obtengan sean objetivos y trascendentes, los cuales sirvan de

base para proponer alternativas de solución que ayuden a mejorar el clima organizacional de la empresa Chocolatera Moctezuma.

Con la realización de la presente investigación se tiene contemplado alcanzar varios objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Identificar en que medida las condiciones de trabajo son un factor determinante en el desempeño laboral de los trabajadores del área de producción de la empresa Chocolatera Moctezuma, S.A. de C.V. con la finalidad de proponer alternativas que mejoren dicho aspecto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comparar las condiciones de trabajo establecidas en la Ley con las que actualmente la empresa les proporciona a los trabajadores del área de producción.
- Conocer los factores favorables y desfavorables de las condiciones de trabajo, que repercuten en el desempeño del trabajador.
- Determinar los aspectos que tienen más trascendencia de las condiciones de trabajo, en el desempeño laboral de los trabajadores.

El método científico que se utilizó en la presente investigación es el *hipotético deductivo*, el cual se caracteriza por obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal, es decir, va de lo general a lo particular. Una de sus características más importantes es que parte de una Hipótesis que debe ser aprobada o denegada al final de la investigación.

En este caso la hipótesis planteada para la investigación fue:

Las principales Condiciones de Trabajo, que determinan el bajo rendimiento laboral de los trabajadores del área de producción de la empresa Chocolatera Moctezuma, son la falta de incentivos y de reconocimiento del trabajo de los empleados.

Para poder fundamentar teóricamente la presente investigación, se eligieron varios temas a desarrollar, los cuales permiten contar con elementos que ayudan a tener una visión más clara de los factores que intervienen en el Desempeño Laboral de cualquier trabajador.

El Capítulo 1 se titula *Generalidades de Empresa*, en él se pretende dar a conocer como se define actualmente una empresa, que características tiene, que elementos la componen, como se clasifican, etc. Así como su importancia en el desarrollo de la sociedad.

El Capítulo 2 es uno de los más importantes, se aborda el tema de *El Clima en las Organizaciones*, en este se busca exponer los elementos más trascendentes de dicho tema, como lo son: que es el Clima Organizacional, que proceso sigue, que factores lo componen, que importancia tiene en una empresa y como influye en el personal.

El Capítulo 3 se denomina *El Factor Humano dentro de una Empresa*, en este se abordan temas de enfocados básicamente al personal de una empresa, es decir, como se definen los recursos humanos, que características tienen, cual es su importancia dentro de la organización y como se puede motivar.

El Capítulo 4 es el fundamento legal de la presente investigación, pues en él se especifica que *Condiciones de Trabajo* debe de proporcionar una empresa a sus trabajadores, con base a lo establecido en la Ley Federal de Trabajo, como lo es: la jornada de trabajo, los días de descanso, el salario, las vacaciones, etc.

En el Capítulo 5 se aborda todo lo relacionado a la carrera de *Trabajo Social* en el área empresarial; se detallan sus objetivos, sus principales funciones y actividades, así como su importancia dentro de este rubro.

El Capítulo 6 fue destinado a la institución donde fue realizada dicha investigación *Chocolatera Moctezuma*, en este capítulo se mencionan los aspectos más importantes de la empresa como sus productos, su cobertura, su organización y sus recursos humanos.

Y por último el Capítulo 7, en el cual se describe como fue realizada la investigación, que limitantes se tuvieron y los resultados sobre las encuestas aplicadas a los trabajadores de la organización.

Capítulo 1

GENERALIDADES DE EMPRESA

En la actualidad, existen diversas instituciones tanto gubernamentales como privadas, que ponen en movimiento la economía y la sociedad del país. Cada una de ellas tiene una línea de acción o de trabajo diferente a las demás, pero todas ellas están enfocadas a dotar de bienes o servicios a la población.

Lo anterior se viene a convertir en un ciclo con el paso del tiempo, pues los individuos laboran en dichas instituciones para obtener ingresos y solventar sus necesidades, estas a su vez producen bienes o servicios para que la población satisfaga sus necesidades. Este ciclo económico parece ser bastante sencillo, sin embargo en la práctica, trae consigo infinidad de procesos, sistemas y métodos que permiten su realización. Lo más importante por rescatar, es que, en cada organización el factor o recurso que da movimiento a todos los procesos internos, es el ser humano (los trabajadores).

En el desarrollo del presente capítulo revisaremos los principales aspectos que intervienen en la estructura y organización de una empresa como son sus características, la forma de clasificarlas, los elementos que la componen, etc. Esta información es bastante relevante, pues permite tener una visión general sobre la importancia y trascendencia que tienen las empresas en nuestro país y en su desarrollo.

Además, la información del presente capítulo es de suma importancia, pues en ella se abordarán términos y aspectos que se van a seguir mencionando a lo largo de los siguientes capítulos.

1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

Existen infinidad de definiciones de lo que significa el término de empresa, las cuales han sido elaboradas de acuerdo a las experiencias y conocimientos de cada uno de los autores, a continuación presentaremos algunas de ellas con el propósito de identificar cuales son los elementos más importantes que componen a este término.

“Empresa es una unidad conceptual de análisis a la que se supone capaz de transformar un conjunto de insumos-consistentes en materia prima, mano de obra, capital e información sobre mercados y tecnología en un conjunto de productos que toman forma de bienes y servicios determinados al consumo, ya sea de otras empresas o individuos, dentro de la sociedad en que existen”

(Méndez, 1989: 6)

“Es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos”

(Méndez, 1989: 6)

“Cualquier entidad organizada que produce productos (bienes o servicios) sean o no para la venta, sean o no para obtener beneficio”.

(Colunga, 1996: 119)

Después de revisar las definiciones presentadas anteriormente, se decidió rescatar los elementos más importantes de cada una de ellas, con el propósito de elaborar una definición completa del término Empresa, la cual será manejada a lo largo de este trabajo, concluyendo en lo siguiente:

Es una entidad organizada del sistema económico capitalista, capaz de transformar un conjunto de insumos-consistentes en materia prima, mano de obra, capital, información, etc., en un conjunto de productos que toman forma de bienes y servicios determinados al consumo.

1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Las empresas existentes en la actualidad, cuentan con una serie de características o cualidades que les permiten ser identificadas como un organismo importante dentro de la sociedad.

“Las características de una empresa son:

Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.

Es una unidad económica porque tiene una finalidad lucrativa, es decir su objetivo es económico: protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, su dueño o sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.

Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.

Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida. Esta es una de las características más sobresalientes, pues a través de su administración es la única responsable de la buena o mala racha de la entidad, puede haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento; todo ello es a cuenta y riesgo exclusivo de la empresa, la cual debe encarar estas contingencias, incluso hasta el riesgo de pérdida total de sus bienes.”

(Rodríguez, 1994: 58)

1.3 ELEMENTOS QUE CONFORMAN UNA EMPRESA

El autor Agustín Reyes menciona la siguiente clasificación:

“A. BIENES MATERIALES:

Ante todo integran la empresa sus *edificios*, *las instalaciones* que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, *la maquinaria* que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, *y los equipos*, o sea

todos aquellos *instrumentos o herramientas* que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

Las *materias primas*, o sea, aquellas que han de salir transformadas en los productos: madera hierro, etc. *Las materias auxiliares*, es decir, aquellas que aunque no son parte del producto, son necesarias para la producción: combustibles, lubricantes, abrasivos, etc. *Los productos terminados*: aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad: para satisfacer el stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.

Dinero: toda empresa necesita *cierto efectivo*: lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además, la empresa posee, como *representación del valor de todos los bienes* que antes hemos mencionado, un capital, constituido por *valores, acciones, obligaciones, etc.*

B. RECURSOS HUMANOS

Es el elemento más eminentemente activo en la empresa y, desde luego el de máxima dignidad:

Existen ante todo *obreros*, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominante manual: suelen clasificarse en *calificados y no calificados*, según que requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto. *Los empleados*, o sea, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, pueden ser también calificados o no calificados.

Existen además *los supervisores*, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes u órdenes señalados: su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

Los técnicos, o sea, las personas que, con base en un nuevo conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

Altos ejecutivos, o sea, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

C. SISTEMAS:

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o estas con aquellas. Pueden decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:

Existen *sistemas de producción*, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc.; *sistemas de ventas*, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc.; *sistemas de finanzas*, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.

Existen además *sistemas de organización y administración*, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa: es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización.”

(Reyes, 1990: 72-74)

1.4 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Hoy en día existen diferentes formas de clasificar a las empresas, pero generalmente estas dependen de la cantidad de recursos disponibles, las ventas que realizan, etc. A continuación se presentaran las principales formas para clasificar una empresa, según el autor José Silvestre Méndez.

“1. De acuerdo a su tamaño:

- A. Microempresas: Empresas que ocupan hasta 15 personas y realizan ventas anuales hasta de 80 millones de pesos.
- B. Pequeñas empresas: Empresa que ocupa de 16 a 100 personas y realizan ventas anuales hasta de mil millones de pesos al año.

- C. Medianas empresas: Empresa que ocupa de 100 a 250 personas con ventas hasta de 2000 millones de pesos al año.
- D. Grandes empresas: Empresa que ocupa más de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a 2000 millones de pesos anuales.

2. *Por su origen:*

- A. Nacionales: se forman por iniciativa y con capitales de los residentes del país.
- B. Extranjeras o Transnacionales: el capital que trabajan no es aportado por nacionales, su origen es extranjero.
- C. Multinacionales: este tipo de empresas se forma con capital público de varios países y se dedica a laborar en un ramo específico que sea benéfico para los países que participan con dichos recursos.

3. *Por su aportación de capital:*

- A. Privadas: se forma con aportaciones de capital de origen privado. Son la base del capitalismo.
- B. Públicas: esta formada por capitales del Estado debido a su participación dentro de la economía del país, con el fin de cubrir áreas donde los particulares no se interesan en participar debido a que no se obtienen utilidades.
- C. Mixtas: se forman con la fusión de capital público y privado.

4. *De acuerdo a la actividad económica en la que participan:*

- | | |
|-----------------|-------------------|
| A. Industriales | E. Manufactureras |
| B. Agrícolas | F. Mineras |
| C. Ganaderas | G. Bancarias" |
| D. Pesqueras | |

(Méndez, 1989: 272)

CLASIFICACIÓN SEGÚN NACIONAL FINANCIERA A PARTIR DEL AÑO 1999

De acuerdo al número de empleados

ESTRATO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIO
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
Mediana	De 101 a 150	De 21 a 100	De 51 a 100
Grande	Más de 150	Mas de 100	Más de 100

Fuente: NAFIN, 2001.

1.5 IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS EN LA ECONOMÍA

Es importante destacar que el contexto económico en el que se desenvuelven la mayoría de los países, se ha vuelto cada vez más exigente y ha orillado a las empresas, cualquiera que sea su tamaño y sector de actividad, a mejorar sus procedimientos y productos para poder competir en un entorno global.

En México existe una gran variedad de empresas que pasan por este proceso de cambio o ajuste a la globalización. Sin embargo las que presentan mayor conflicto o dificultad son las pequeñas y medianas empresas (PYMES), pues no cuentan con los recursos suficientes para lograr los cambios necesarios y poder sobresalir en el mercado.

Es justo reconocer, que pese a su problemática, la PYMES constituyen un factor importante para el crecimiento y desarrollo económico de nuestro país; esto se puede apreciar en los resultados arrojados en los censos económicos realizados por el INEGI en el año 2000, los cuales afirman que existen 2'899,196

de microempresas (95.13% del total), 101,003 pequeñas (3.31%) y 27,319 medianas empresas (0.90%), en comparación con las 19,996 grandes empresas (0.66%). En lo referente a las fuentes de empleo las micro, pequeñas y medianas empresas generan el 69.1% de los empleos de las empresas del sector productivo, sin considerar otras fuentes de empleo.

Las pequeñas y medianas empresas, como es el caso de Chocolatera MOCTEZUMA, constituyen una parte importante de la economía pues absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos. Además se encuentran establecidas en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores. Estas son algunas de sus ventajas, sin embargo existen indicadores que les afectan considerablemente en su desarrollo como:

- La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.

A pesar de las desventajas que puede presentar el sector industrial, es importante su presencia en el mercado, pues permiten que exista mejor calidad en los productos y con un costo más accesible, trayendo como consecuencia que el mercado o la población, tengan mayor acceso y libertad para elegir los bienes o servicios que más se ajusten a sus capacidades.

En resumidas cuentas y con base en la información presentada a lo largo de este capítulo, se puede decir que las empresas son de suma importancia, pues son las responsables de reactivar la economía de cada lugar donde se encuentren, debido a que ayudan a dar movimiento a la vida de la sociedad por medio de la dotación de bienes y servicios a la población. Además son fuentes generadoras de empleo.

Capítulo 2

EL CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES

Una empresa es el retrato de las personas que trabajan en ella, el personal cumple sus objetivos, crea y transmite su imagen hacia su entorno exterior.

Toda organización tiene un ambiente, un comportamiento grupal único, unos rasgos y características especiales que influyen sobre el personal que labora para esta, y que además, la diferencia de las demás.

En el presente capítulo se presentan aspectos relacionados con la expresión Clima Organizacional, es decir, características que ayudan a identificar la importancia y trascendencia que tiene dicho término en el desempeño laboral de los trabajadores de una organización. Esta información ayudará a formular una percepción completa acerca de todos los elementos que abarca este tema.

Es importante mencionar que el término Clima Organizacional es manejado por algunos autores como Ambiente de Trabajo, pero se refiere a lo mismo.

Lo primero por analizar será la definición, con el objeto de conocer a grandes rasgos a que se refiere el término Clima Organizacional o Laboral y que trascendencia tiene este en el personal.

Posteriormente se presentaran los factores que integran un ambiente laboral, con el propósito de identificar cuales aspectos son los que influyen en este y en que se ven reflejados. Además se presentará de manera concreta cual es el proceso que se genera en un ambiente de trabajo de cualquier empresa.

2.1 DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima de trabajo constituye la personalidad de una organización, pues esta formado por una serie de dimensiones que componen su configuración global , entre estas se encuentra las políticas de dirección, el estilo de liderazgo por parte de la compañía, así como las características del personal.

Este término es bastante complejo, por lo que se decidió presentar varias definiciones bastante completas, con la finalidad de tener una uniformidad de criterio en cuanto a la concepción del Clima Organizacional.

“Conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento”:

(Rosenberg, 1999: 72)

“Conjunto de características que el personal percibe en el ambiente de trabajo que prevalece en una empresa, o en parte de esta, y que la distingue de otras, influyendo positiva o negativamente en la conducta de los trabajadores; cuyos resultados se reflejan en el rendimiento y productividad de las actividades individuales, de grupo y de la empresa”

(Montaño, 2001: 72)

Este concepto también puede ser abordado desde tres enfoques, los cuales se basan en:

La Medida Múltiple de los Atributos Organizacionales

La Medida Perceptiva de los Atributos Individuales

La Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales

“La medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que:

- a) Describen una organización y la distinguen de otra (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, etc.)
- b) Son relativamente estables en el tiempo, y
- c) Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

La medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera incluso, su grado de satisfacción.

Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales define al clima organizacional como una serie de características que:

- a) Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que
- b) Pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consiente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.”

(Brunet, 1987: 16-20)

De las definiciones presentadas anteriormente se consideró que la más clara, concreta y completa es la segunda, la planteada por el Lic. Francisco Montaña, debido a que él rescata de manera sencilla cuales son los principales elementos que componen el clima organizacional de una empresa y como se refleja en su personal

2.2 PROCESO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional es un proceso que se basa en una secuencia de cambios constantes, debido a que las empresas se encuentran conformadas por personas dinámicas.

El clima o ambiente de trabajo lo constituyen estructuras y procesos organizacionales que traen como consecuencia conductas (positivas y negativas) y estas a su vez, tienen como resultado el desempeño del clima.

A continuación presentaremos las fases que componen al ambiente de trabajo:

- 1) *Implantación.*- Por regla general el clima no se implanta, si no que es consecuencia de la combinación de factores que de forma natural lo conforman. El clima puede dirigirse hacia los resultados que se desean y es factible lograrlo.
- 2) *Pruebas.*- Pueden ser realizadas mediante entrevistas, experimentos o periodos de prueba.
- 3) *Operación.*- Es el diario acontecer de las relaciones y operaciones que se dan en la empresa siguiendo los impulsos de los trabajadores y autoridades o respetando las políticas establecidas.
- 4) *Mantenimiento preventivo y correctivo.*- Se refiere a los ajustes que se realicen a las políticas, de acuerdo con las circunstancias cambiantes.
- 5) *Mejoras y adaptaciones.*- Son las adecuaciones que se realizan basadas en las necesidades nuevas o no previstas que requiere el clima.
- 6) *Evaluación.*- Análisis de los factores del clima de trabajo.
- 7) *Retroalimentación.*- Es la información que permite planear mejoras a los resultados obtenidos en la operación.

- 8) *Acciones para el mejoramiento.*- Conjunto de estrategias y políticas para la implantación de las acciones, con la finalidad de mejorar los resultados obtenidos."

(Montaño, 2001: 73)

Este proceso se puede aplicar en dos situaciones básicamente, cuando la empresa desea conocer o evaluar el clima laboral que prevalece en su interior, o cuando desea modificarlo con el propósito de mejorar.

2.3 FACTORES QUE COMPONEN EL CLIMA DE UNA ORGANIZACIÓN

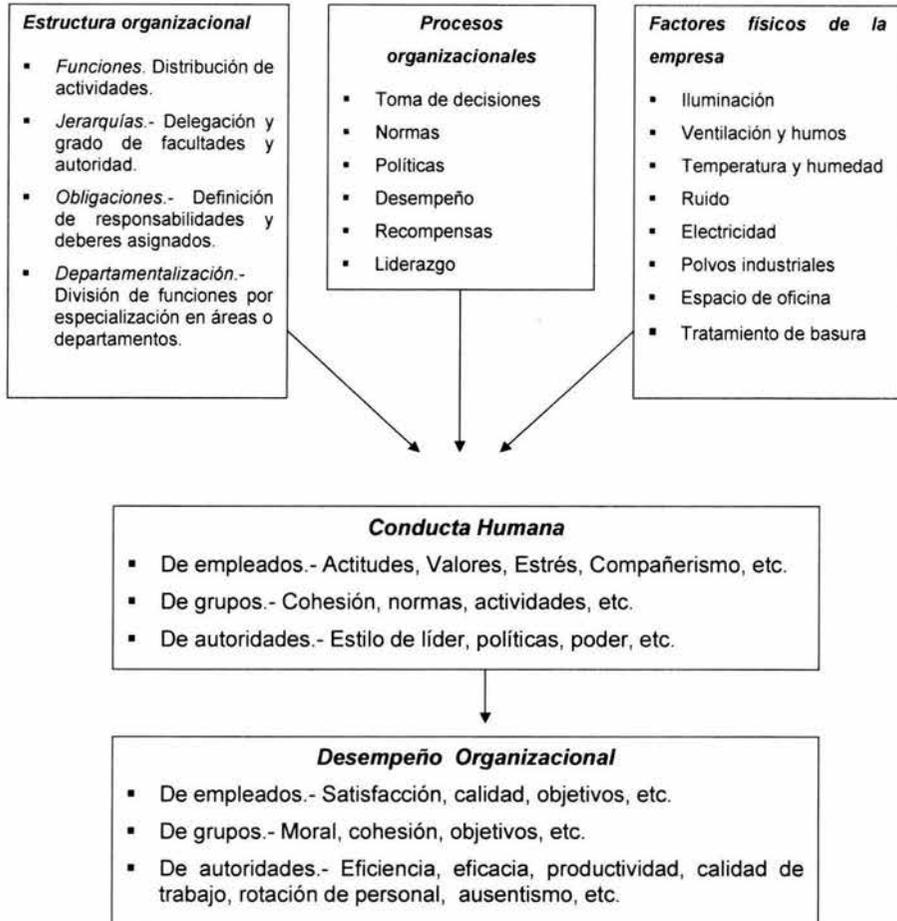
En la actualidad este tema es bastante polémico, debido a que no existe una unificación de criterio en cuanto a la definición del concepto de Clima Organizacional, pues algunas personas le dan más peso a las características de la organización, y otras se enfocan más al factor humano de la empresa.

El clima o ambiente de trabajo se encuentra formado por tres factores, el primero de ellos es *La estructura organizacional* (que viene a ser la forma como se encuentra organizada jerárquicamente la empresa), el segundo es *los procesos organizacionales* (que se refieren a la forma de trabajo de la empresa en lo referente a la toma de decisiones, políticas, normas, etc.) y en tercero comprende los factores físicos de la empresa (que se refiere a las condiciones que posee el lugar en el que se desempeñan los trabajadores como ventilación, iluminación, equipo de seguridad, etc.); estos tres elementos dan origen o influyen en *la conducta humana* de todo el personal que labora en la empresa, es decir, en sus actitudes, valores, etc.

Al interactuar los cuatro elementos mencionados anteriormente dan origen a la forma de desempeño organizacional, es decir, al Clima Organizacional que va a caracterizar a esa institución.

A continuación se presentaran en forma de esquema los factores de intervienen en el Clima Organizacional o Ambiente Laboral de cualquier empresa, con la finalidad de identificar claramente como se van relacionando todos los factores entre sí.

PROCESO DE CLIMA ORGANIZACIONAL



(Montaño, 2001: 73)

2.4 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL DE LAS ORGANIZACIONES

El Clima Organizacional de una empresa nos refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima.

Evaluar el clima o ambiente de trabajo es difícil por su esencia subjetiva, ya que se trata del aspecto conductual de las personas y sus percepciones. El objetivo de la evaluación radica en calificar las conductas de los trabajadores y en consecuencia, sus efectos y repercusiones en el trabajo

“Es importante para un Trabajador Social, el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- ❖ Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que constituyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- ❖ Iniciar y sostener un cambio que indique al Trabajador Social los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- ❖ Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.”

(Brunet, 1987: 20)

Después de analizar la información anterior consideramos que la evaluación del clima organizacional es muy importante, pues a través de ella se pueden determinar acciones, control y seguimiento que se consideren convenientes y necesarios para el logro de los objetivos deseados.

2.5 EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

A lo largo de esta investigación se menciona que el factor humano es el elemento más importante de cualquier organización. En este apartado se va a analizar que tan importante es el desempeño laboral de los empleados en una organización y que aportaciones puede traer a la empresa.

Se debe concebir al desempeño laboral como aquellas acciones o comportamientos que realizan los empleados en el cumplimiento de sus funciones, las cuales contribuyen al logro de los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos individuales y a nivel de contribución a la empresa.

2.5.1 DEFINICIÓN

Una de la principales formas de medir el desempeño laboral de un trabajador es a través de las evaluaciones de desempeño las cuales son concebidas como:

"La herramienta o instrumento administrativo, con el cual es posible medir el rendimiento en general y estimar los resultados que obtienen el trabajador durante el desarrollo de sus funciones, en un tiempo determinado"

(Robledo, 1996 : 4)

"Es la valoración periódica del desempeño en el puesto de un empleado contra los requisitos estipulados o supuestos del puesto"

(Terry, 1992: 476)

En términos generales se puede decir que las evaluaciones del desempeño tienen como principal finalidad cuantificar que tan efectiva y eficiente es la labor que realizan los empleados en el cumplimiento de sus funciones.

2.5.2 IMPORTANCIA DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

Hoy en día es de suma importancia que todas las organizaciones se mantengan en una mejora continua, por ello se ven en la necesidad de construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados.

"Las evaluaciones de desempeño nos permiten:

- Diagnosticar el nivel de productividad que tiene cada empleado en la organización.
- Obtener una visión general del desempeño del personal de la empresa.
- Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejoría del mismo empleado.
- Nos brinda elementos relacionados con las necesidades de capacitación del trabajador.
- Proporciona bases para determinar futuros ascensos, promociones, aumentos de sueldo, entre otros.
- Provee un marco práctico para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño, así como bases para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia de un puesto de trabajo.

Las ventajas mencionadas anteriormente pueden dividirse en dos categorías: administrativas y de desarrollo; las primeras incluyen decisiones de quien será transferido o despedido, o sobre compensaciones y demás aspectos. Las de desarrollo comprenden las que se relacionan con la mejora y expansión de las capacidades de una persona, entre ellas identificar las fortalezas y debilidades del sujeto, eliminar los obstáculos externos al desempeño, establecer necesidades de capacitación, etc."

(Calderón, 1999: 42-43)

Como se puede apreciar en la información anterior, el hecho de medir el desempeño laboral de los empleados trae consigo muchos beneficios, pero el más importante es que, una vez que se obtengan los resultados se puede dar seguimiento a cada trabajador e indagar cuáles son las causas que le impiden desempeñarse adecuadamente como: falta de equipo, desmotivación personal, desconocimiento de objetivos a seguir, etc.

Algo que resulta importante mencionar es que, si no es conducido apropiadamente el sistema de evaluación de desempeño puede traer consigo algunas consecuencias desfavorables como: afectar la moral y productividad de los empleados, o bien, no tomar las decisiones oportunas y adecuadas.

2.6 INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL

En la información presentada anteriormente, se rescata que el Clima de las Organizaciones se compone de varios elementos, uno de ellos es la empresa, la cual juega un papel muy trascendente en dicho proceso pues es la comisionada de proveer a los trabajadores de las condiciones de trabajo más adecuadas, con la finalidad de lograr que estos desempeñen sus actividades eficientemente, y se sientan satisfechos en su trabajo.

Es difícil determinar en qué grado influye el clima laboral en un empleado, pero de lo que sí se debe estar consciente, es que, es un factor determinante para la productividad de la empresa, pues si un trabajador no se siente satisfecho con su ambiente laboral, va a rendir menos de la mitad de su capacidad laboral, lo cual significa una pérdida invaluable de rendimiento laboral.

El presente capítulo, es uno de los de mayor trascendencia para la presente investigación, pues en este se puede apreciar más claramente cuáles son los factores que influyen o determinan el comportamiento de un trabajador, así como los perjuicios que se pueden generar cuando una empresa cuenta con personal insatisfecho o desmotivado.

Capítulo 3

EL FACTOR HUMANO DENTRO DE UNA EMPRESA

En cualquier ámbito social el elemento más importante es el factor humano, entendiendo por este a todas aquellas personas que intervienen en el cumplimiento de objetivos, debido a que el resto de los elementos (recursos técnicos, materiales, financieros, etc.) giran entorno a él.

En la actualidad el éxito de las organizaciones, depende cada vez más de las habilidades y capacidades de sus trabajadores para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos de desempeño.

Para cualquier empresa su principal objetivo es incrementar su nivel de productividad y para ello se requiere la participación de todos los trabajadores, pues con el esfuerzo de estos se lograrán los objetivos de la organización.

En el presente capítulo, se retomarán varios aspectos importantes relacionados con el factor humano de una empresa, con la finalidad de formular una visión más amplia de la trascendencia que tienen los trabajadores dentro organización.

Lo primero por abordar es el concepto de Recursos Humanos y cuales son sus características, así como, cual es su importancia dentro de una organización.

Además se retomarán algunos aspectos vinculados con la motivación del personal de una organización, con el propósito de rescatar que tan importante es y que ventajas trae para la empresa y para el trabajador.

Otro aspecto que es importante de rescatar es el papel que juega la empresa en la motivación de sus empleados.

Se espera que con este capítulo se logre rescatar la dinámica que se genera entorno al factor humano, así como la trascendencia que juega éste dentro de la organización

3.1 RECURSOS HUMANOS

3.1.1 DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Toda organización para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que administrados correctamente, le permiten o le facilitan alcanzar sus objetivos; entre ellos se encuentran los Recursos Humanos.

A continuación se presentan algunos conceptos de Recursos Humanos con la finalidad de identificar en que consiste básicamente dicho término.

"Los Recursos Humanos no solo comprenden el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc."

(Arias, 1990: 24)

"El termino Recursos Humanos es definido como los diferentes tipos de mano de obra disponibles para satisfacer los objetivos del desarrollo de un plan o programa de acción."

(Ander, 1995: 253)

Después de revisar estos conceptos, podemos concluir que se determina Recursos Humanos a todo el esfuerzo, conocimientos, habilidades y experiencias que poseen las personas que participan, con su mano de obra, en el logro de objetivos de una organización.

3.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Todo elemento posee ciertos atributos o características especiales que lo diferencian de los demás, este es el caso de los recursos humanos, a continuación se presentaran cuales son las características más relevantes que posee el factor humano de cualquier empresa.

- a) "No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son, voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo de la organización va a contar con el mejor esfuerzos de sus miembros; por el contrario, solamente contara con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la empresa son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.
- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles, se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
- d) El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. El primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas actividades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.
- e) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc."

3.1.3 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

En el contexto actual, las organizaciones deben subsistir en un entorno cada vez más competitivo, debido a los efectos que trae consigo la globalización; se debe percibir a esta como la apertura de mercados extranjeros para el comercio y la inversión internacional.

Para tener presencia en el mercado internacional, las empresas están obligadas a generar productos o servicios de mejor calidad; para ello es necesario movilizar todos los recursos disponibles de la organización, debido a que de estos dependerá el éxito empresarial.

De lo anterior, surge la importancia de los Recursos Humanos, pues estos son los colaboradores principales en el logro de los objetivos de la empresa, debido a que son los encargados de poner en funcionamiento el resto de los recursos (técnicos, materiales, financieros, etc.).

Toda organización debe preocuparse por contar con individuos flexibles, motivados, con un alto nivel de compromiso y dispuestos a compartir sus conocimientos y experiencia. Pues queda claro que para dar una buena imagen, primero deben sentirse bien consigo mismos.

Cuando una organización esta al pendiente de proporcionarle a sus trabajadores las condiciones necesarias para que se sienta satisfecho trabajando para ella, va a aumentar la calidad de vida laboral y el sentimiento de pertenencia a la compañía; a su vez, estos factores se verán reflejados en su productividad.

En caso contrario, la organización contará con personal desmotivado y pasivo, es decir, que no le va a importar si la empresa crece o no, solo acude al trabajo por una remuneración y no por convicción. Además esto puede repercutir en la eficiencia y efectividad de la organización, pues al no realizar las actividades con el interés y la responsabilidad necesaria se pueden cometer errores traducidos en reprocesos y como consecuencia en la productividad.

Con la información anterior se busca rescatar en forma general, la importancia y trascendencia del factor humano dentro de una organización.

3.2 MOTIVACIÓN

3.2.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

A lo largo de la historia se ha afirmado que el ser humano es un ente bastante complejo y debido a ello resulta complicado predecir sus conductas.

Gracias al subtema anterior se logro rescatar que el ser humano en las últimas décadas ha tomado mayor valor, pues de su desempeño va a depender principalmente el crecimiento de su empresa. Por ello es importante que el personal cuente con la motivación necesaria para desempeñarse de manera satisfactoria, para ambas partes.

En la actualidad, resulta bastante polémico el hecho de descubrir y explicar cuales son los motivos que impulsan el actuar del ser humano. De aquí la inquietud de abordar este tema, es decir, nos interesa conocer como puedes motivar a una persona y que efectos se pueden alcanzar.

A continuación se presentaran algunos conceptos sobre la palabra motivación, con el propósito de aclarar dicho término.

"La motivación esta constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo."

(Arias. 1990: 65)

"La motivación se trata de los factores internos (necesidad, instinto, aspiraciones) o externos (valor de un objeto o de un logro), que intervienen en la elaboración de una intención, dando motivo, estimulo suficiente y energía necesaria para inducir una acción deliberada y encaminada a satisfacer alguna necesidad individual o social."

(Ander Egg, 1995: 192)

"Se puede decir que la motivación es el impulso o factor que mueve o tiene eficacia y virtud de mover, dirigir, impeler la conducta hacia un objetivo o sentido determinado para la consecución de un fin o propósito."

(Rosenberg, 1999: 304)

De las definiciones presentadas anteriormente consideramos que la más completa es la proporcionada por el autor Ezequiel Ander Egg, debido a que aborda el término de una manera más explícita y completa.

La motivación se lleva a cabo en la mayoría de los casos con la finalidad de lograr que los trabajadores se sientan satisfechos y a gusto en su trabajo, y como consecuencia mejorar el ambiente de trabajo y la productividad de la empresa.

3.2.2 TEORIAS MOTIVACIONALES

Es importante mencionar que en la actualidad existen bastantes teorías enfocadas a dar una explicación racional del actuar del ser humano, algunas de ellas se enfocan específicamente al aspecto físico otras al psicológico, etc. En esta ocasión se retomaran solamente dos teorías que están en vigentes en relación con las organizaciones de trabajo.

TEORÍA DE MASLOW

"El doctor Abram Maslow (1954) postuló que el hombre posee una escala de necesidades por cubrir, las cuales son jerarquizadas de acuerdo a nivel de prioridad.

Fisiológicas.- Son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc.

De seguridad.- El hombre desea estar, en la medida de lo posible, cubierto por contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores, para él y para su familia, de acuerdo a las necesidades primarias. Necesita, igualmente, sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.

Sociales.- Para sobrevivir, el ser humano necesita vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero además el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

De estima.- Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no solo necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además, desea destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía.

De autorrealización.- El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, expresar sus conocimientos y sus ideas; así mismo requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación. Esta necesidad se ve frustrada en el trabajo industrial.-“

(Arias, 2004:243-244)

TEORÍA DE HERZBERG

“La teoría dual dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes, motivan favorablemente al personal, es decir, causan satisfacción; pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes.

En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y el clima emocional adecuados no le provocan satisfacción.

Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción. Apunta que por el contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por esta razón se le denomina también teoría dual. Cataloga varias necesidades de los individuos en dos grupos:

Factores de higiene o lo que llamó “Disatisfactores”

- Dinero y compensación
- Vida personal

- Condiciones de trabajo
- Status
- Seguridad en el trabajo
- Política y administración de la compañía

Factores de motivación, a los que llamó "Satisfactores"

- El trabajo en sí – rentador
- Responsabilidad aumentada
- Oportunidad de avanzar
- Reconocimiento de la administración de un buen trabajo
- Oportunidad para el progreso personal

Motivar requiere la oportunidad de satisfacer las necesidades de los empleados de autonomía, competencia y logro."

(Arias, 2004:247-248)

Estas dos teorías, muestran enfoques diferentes para poder entender el desempeño de los trabajadores al interior de una organización y en base a ello elaborar algunas propuestas de intervención.

3.2.3 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN

El ser humano por naturaleza requiere para su actuar diario algo que lo motive a realizar sus actividades; dentro del ámbito laboral lo anterior posee mayor trascendencia, pues del rendimiento de los trabajadores depende la productividad de la empresa.

La falta de reconocimiento laboral genera en los trabajadores disconformidad, resentimientos, rencores y desmotivación, por ello resulta de suma importancia poner atención a este tipo de requerimientos, con el propósito de evitar alguna inconformidad en un futuro.

Resulta de suma importancia conocer los elementos que mueven el comportamiento humano, con la finalidad de que el Trabajador Social cuente con los elementos necesarios para elaborar diversas alternativas de motivación, las cuales ayuden a que el trabajador se sienta más satisfecho con su trabajo y como consecuencia exista una mejor dinámica laboral.

Los planes de motivación traen consigo varias ventajas, entre ellas se encuentran:

"Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño.

Los incentivos se relacionan directamente con el desempeño de operación, es decir, se ayuda al logro de objetivos de operación (en cantidad, calidad o ambas).

Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo."

(Sherman, 1999: 345)

3.24 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA EN LA MOTIVACIÓN DE SU PERSONAL

Una empresa esta compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, pero la empresa se forma o se destruye por la calidad y el comportamiento de su gente.

En el apartado anterior se logró identificar que la motivación genera diversos beneficios, tanto para el trabajador como para la empresa; esta última juega un papel muy importante en el proceso de motivación, pues es la que se

debe encargarse de propiciar o proporcionarles a sus trabajadores las condiciones necesarias para que se desenvuelvan satisfactoriamente en su trabajo, y como consecuencia tengan un mayor rendimiento.

Resulta de vital importancia conocer las conductas positivas y negativas de los trabajadores, con el propósito de tener un conocimiento más profundo de ellas; y así poder detectar cuáles son sus necesidades y deseos satisfechos e insatisfechos, con la finalidad de que se pueda implementar un adecuado programa motivacional que permita cubrir adecuadamente dichas necesidades y deseos.

La importancia del párrafo anterior radica en que el jefe o en su caso la empresa, al conocer las necesidades, experiencias y aspiraciones de sus trabajadores, le resultará más fácil entender y determinar lo que se puede esperar de ellos en situaciones específicas.

3.3 INCENTIVOS, PREMIOS Y OTROS ESTÍMULOS

En los párrafos anteriores se ha hecho bastante hincapié en que a través de la motivación podemos lograr que el trabajador se sienta satisfecho en su trabajo y como consecuencia traiga para él una sensación de bienestar general.

Se considera que es importante distinguir cuáles son las principales formas con las que se puede motivar al trabajador, por ello se decidió mencionar a continuación algunos conceptos de los medios más utilizados.

“Salario.- es la compensación que recibe el obrero o empleado a cambio de ceder al empleador todos sus derechos sobre el trabajo realizado.

Para la escuela clásica de economía, el salario es un precio del trabajo, cuya magnitud viene dada por lo necesario para la subsistencia de los trabajadores y la perpetuación de los mismos”

Premios.- Estos se pueden dar en varias formas, es decir, en especie o en dinero.

Estímulos.- Existen diversas formas de estimular a los trabajadores, pero estos son básicamente psicológicos como el reconocimiento personal por medio de diplomas, etc.

Con la información de este apartado, se espera aclarar o identificar las diferentes técnicas que existen para motivar a los trabajadores, y no es precisamente el aumento de sueldo.

La empresa Chocolatera Moctezuma esta consciente de la importancia de estos aspectos en el desempeño de sus trabajadores, por ello implementa un mecanismo de motivación de acuerdo a sus posibilidades, dicho sistema consiste en otorgar un premio de puntualidad y otro de asistencia a todos los trabajadores, además el personal de producción tiene la posibilidad de ganar un premio de maquina y/o de producción de acuerdo a las actividades que desempeñe.

Capítulo 4

CONDICIONES DE TRABAJO

Remontándonos a la historia, se puede rescatar que todas las civilizaciones se han preocupado por erradicar conflictos de cualquier tipo entre la sociedad, para ello se dan a la tarea de elaborar normas o lineamientos que rijan las conductas y el proceder de los individuos.

En el caso de México, es común escuchar que posee una serie de leyes bastante completas, de gran alcance y bien formuladas, y que de llevarse a la práctica de manera estricta se erradicarían infinidad de conflictos e injusticias sociales.

En el presente capítulo, abordaremos de manera general algunos lineamientos establecidos por el Estado en materia laboral, con la finalidad de elaborar nuestro propio juicio en torno a este tema, y como consecuencia, poder emitir algún comentario u opinión en torno a las condiciones de trabajo que determinada empresa brinda a sus empleados.

Es de suma importancia tomar en cuenta el aspecto legal en esta investigación, pues solo así se podrá conocer que es lo que establece la ley como obligaciones de las empresas hacia los trabajadores, y como consecuencia a que tienen derecho estos últimos.

A continuación, se presentará de manera desglosada las Prestaciones de Ley que debe proporcionar una empresa a sus trabajadores y cual es la institución gubernamental que se encarga de vigilar que esto se lleve a cabo realmente.

4.1 SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

Desde hace varias décadas, el Estado dio origen a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con la finalidad de reglamentar y vigilar que toda empresa u organización le proporcione a sus trabajadores capacitación y adiestramiento continuo. Así como que lleve a cabo dentro de las instalaciones, ciertas reglas de Seguridad e Higiene Industrial, con el objeto de evitar que ocurran accidentes que pongan en riesgo la integridad de los trabajadores.

4.1.1 ANTECEDENTES

“El primer antecedente de la Administración del Trabajo en este siglo, se encuentra en 1911 cuando se crea el **Departamento del Trabajo**, dependiente de la Secretaría de Fomento, Colonización e Industria. De esta manera, Don Francisco I. Madero institucionalizó las acciones oficiales en favor de los trabajadores.

La constitución política de 1917 marca un momento de gran trascendencia en la evolución laboral, al señalar el artículo 123, entre otros derechos:

La fijación de jornada máxima de ocho horas

La indemnización por despido injustificado,

El derecho de asociación y de huelga por parte de los trabajadores

El establecimiento de normas en materia de Previsión y Seguridad Social

En 1927 se creó la **Junta Federal de Conciliación y Arbitraje** integradas por representantes obreros, patronales y del Gobierno, con la finalidad de reglamentar la competencia en la resolución de conflictos de trabajo surgidos en las zonas federales, en las industrias cuyo establecimiento o explotación fuese motivo de contrato o concesión federal, en los casos en que por convenio de la mayoría de representantes de una industria y los trabajadores del ramo se hubiese aceptado expresamente la jurisdicción federal.

Por Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 15 de diciembre de 1932, se creó el Departamento del Trabajo como organismo autónomo, con subordinación directa al Titular del Poder Ejecutivo Federal.

Entre las atribuciones del nuevo Departamento destacaron:

- Propuestas de iniciativas, aplicación y vigilancia de las Leyes Federales del Trabajo y su Reglamento
- Conciliación y prevención de conflictos entre el capital y el trabajo e integrantes
- Promoción de congresos y reuniones nacionales e internacionales en materia laboral
- Creación de comisiones mixtas y otros órganos preventivos y conciliadores de conflictos
- Establecimiento de bolsas de trabajo

Diez años después, la estructura del Departamento del Trabajo ya no respondía a las características y complejidad de los problemas laborales, debido a la propia evolución del movimiento obrero y el desarrollo experimentado por el país durante este periodo.

Por tal motivo, el 31 de diciembre de 1940 se reformó la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado para crear la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuya organización permitiría hacer frente a las nuevas circunstancias.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social tiene como una de sus principales estrategias de política laboral la promoción de las ventajas que representa la capacitación y el mejoramiento de la productividad en los centros de trabajo.

Otras atribuciones de la STPS era la promoción de las oportunidades de empleo: la organización, registro y vigilancia de toda clase de sociedades cooperativas; a la elevación de la productividad del trabajo y la seguridad e higiene industrial, además de las funciones que tradicionalmente ha desarrollado para procurar el equilibrio de los factores de la producción y elevar los niveles de

bienestar del trabajador y su familia bajo el principio de justicia en las relaciones laborales.

En Enero de 1978 el Poder Legislativo reformó el Artículo 123 Constitucional. A través de dichas reformas se consignó en la Ley Suprema de la Federación el deber de los patrones de proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento en el trabajo y se federalizó la aplicación de las normas laborales en varias ramas industriales, así como la citada materia de capacitación y adiestramiento, y la seguridad e higiene en el trabajo.

En 1984 se crea la **Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresa**, cuyo objeto es determinar y revisar permanentemente el porcentaje correspondiente a la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas; satisfacer las necesidades de orientación y capacitación sobre participación de utilidades que solicitan representantes obreros, asesores laborales y comisiones sindicales, así como proporcionar las herramientas e información necesaria para dar vigencia plena al derecho de los trabajadores a recibir una correcta participación de utilidades. Esta comisión se reúne cada diez años.

Fundamentalmente, esta Reestructuración tuvo como objetivo incrementar y asegurar la calidad en el otorgamiento de los servicios de conciliación y de convenciones propiciando así, el fortalecimiento de las acciones de procuración del equilibrio entre los factores de la producción y de impartición de justicia laboral."

(www.stps.com)

4.1.2 MISIÓN Y VISIÓN

"Misión

"Conducir con justicia y equidad la política laboral nacional que propicie el bien común".

La Secretaría promueve con innovación y eficacia una cultura, una legislación e instituciones que impulsan el trabajo de las mexicanas y los mexicanos como expresión de la dignidad de la persona humana, para su plena realización y para elevar su nivel de vida y el de su familia; promueve el empleo

digno libre de riesgos, así como la capacitación para la productividad y la competitividad; coadyuva a disminuir las graves desigualdades sociales, impartiendo justicia laboral para mantener el equilibrio entre los factores de la producción, a fin de contribuir a generar un desarrollo económico dinámico, sostenible, sustentable e incluyente.

Visión

"Promovida por la Secretaría, México cuenta con la cultura laboral que propicia el bienestar y el bien ser de sus habitantes, por la que el trabajo productivo es un medio para el desarrollo integral de las personas, y los trabajadores de México tienen un nivel de vida acorde con su dignidad humana.

4.1.3 OBJETIVOS

* Orientar a las empresas para desarrollar acciones de capacitación, de mejoramiento de la productividad y de las condiciones de trabajo, así como de implantación de sistemas modernos de remuneraciones.

* Otorgar asistencia técnica y apoyos económicos a las empresas o grupos de ellas, para realizar programas de capacitación y de mejoramiento de la productividad. En este caso se ha procurado orientar las acciones a la micro y pequeña empresa, donde se genera más del 70% de la ocupación en el país."

(www.stps.com)

4.2 PRESTACIONES DE LEY

(RETOMADAS DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO 2001)

"4.2.1 DISPOSICIONES GENERALES

Las Condiciones de Trabajo en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en la ley deberán ser proporcionadas a la importancia de los servicios e iguales para trabajos iguales, sin que puedan establecerse diferencias por motivo de raza, nacionalidad, sexo, edad, credo religioso o doctrina política, salvo las modalidades expresamente consignadas en la ley.

4.2.2 JORNADA DE TRABAJO

Jornada de Trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.

El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder de los máximos legales (48 horas).

Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente.

4.2.3 DÍAS DE DESCANSO

Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.

PRIMA DOMINICAL

Los trabajadores que presten servicio en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

RETRIBUCIÓN POR DIAS DE DESCANSO

Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios en sus días de descanso. Si se quebranta esta disposición, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por descanso, un salario doble por el servicio prestado.

DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIO

1º de Enero

5º de Febrero

21 de Marzo

1º de Mayo

16 de Septiembre

20 de Noviembre

1° de Diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.

25 de Diciembre

4.2.4 VACACIONES

PERIODO ANUAL DE VACACIONES

Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborales, y que aumentara en dos días laborales, hasta llegar a doce por cada año subsecuente de servicios.

VACACIONES PARA TRABAJADORES TEMPORALES

Los trabajadores que presten servicios discontinuos y los temporales tendrán derecho a un periodo anual de vacaciones, en proporción al número de días trabajados en el año.

DISFRUTE DE VACACIONES

Los trabajadores deberán disfrutar en forma continua seis días de vacaciones, por lo menos.

4.2.5 SALARIO

El salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo

INTEGRACION DEL SALARIO FIJO Y VARIABLE

El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

CONSIDERACIONES PARA DETERMINAR EL SALARIO

El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta ley. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo.

AGUINALDO ANUAL

Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

4.2.6 SALARIO MÍNIMO

El salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

Se considera de utilidad social el establecimiento de instituciones y medidas que protejan la capacidad adquisitiva del salario y faciliten el acceso de los trabajadores a la obtención de satisfactores.

4.2.7 NORMAS PROTECTORAS Y PRIVILEGIOS DEL SALARIO

PAGO DEL SALARIO

El salario se pagará directamente al trabajador. Solo en casos en que este imposibilitado para efectuar personalmente el cobro, el pago se hará a la persona que designe como apoderado mediante carta poder suscrita por dos testigos.

SALARIO EN MONEDA LEGAL

El salario en efectivo deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo en mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda.

PRESTACIONES EN ESPECIE APROPIADAS

Las prestaciones en especie deberán ser apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia y razonablemente proporcionadas al monto del salario que se pague en efectivo.

SALARIO, NULA LA CESIÓN

Es nula la cesión de los salarios a favor del patrón o de terceras personas, cualquiera que sea la denominación o forma que se le dé.

PAGO EN DIA LABORABLE

El pago del salario se efectuará en el lugar donde los trabajadores presten sus servicios.

EL PAGO EN DIA LABORABLE

El pago deberá efectuarse en día laborable, fijado por convenio entre el trabajador y el patrón, durante las horas de trabajo o inmediatamente después de su terminación.

DESCUENTOS AL SALARIO, EXCEPCIONES

Los descuentos en los salarios de los trabajadores están prohibidos, salvo en los casos y con los requisitos siguientes:

1. - Pago de deudas contraídas con el patrón por anticipo de salarios, pagos hechos con exceso al trabajador, errores, pérdidas, averías o adquisición de artículos producidos por la empresa. La cantidad exigible en ningún caso podrá

ser mayor vengan el trabajador y el patrón, sin que pueda ser mayor del 30% del excedente del salario mínimo.

2. - Pago de abonos para cubrir prestamos provenientes del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores destinados a la adquisición, construcción, reparación ampliación o mejoras de casas habitación o al pago de pasivos adquiridos por estos conceptos.

3. - Pago de cuotas para la constitución y fomento de sociedades cooperativas y de cajas de ahorro, siempre que los trabajadores manifiesten expresa y libremente su conformidad y que no sean mayores del treinta por ciento del excedente del salario mínimo.

4. - Pago de pensiones alimenticias a favor de la esposa, hijos, ascendientes y nietos, decretado por la autoridad competente.

5. - Pago de las cuotas sindicales ordinarias previstas en los estatutos de los sindicatos.

6. - Pago de abonos para cubrir créditos garantizados por el Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los trabajadores, destinados a la adquisición de bienes de consumo o al pago de servicios.

4.2.8 PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES DE LAS EMPRESAS

Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.

Para los efectos de esta ley, se considera utilidad en cada empresa la renta gravable, de conformidad con las normas de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

FECHA DE PAGO

El reparto de utilidades entre los trabajadores deberá efectuarse dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual.

El importe de las utilidades no reclamadas en el año en que sean exigibles, se agregará a la utilidad repartible del año siguiente.

PROCEDIMIENTO PARA DISTRIBUIR EL REPARTO

La utilidad repartible se dividirá en dos partes iguales: la primera se repartirá por igual entre todos los trabajadores, tomando en consideración el número de días trabajados por cada uno en el año, independientemente del monto de los salarios. La segunda se repartirá en proporción al monto de los salarios devengados por el trabajo presentado durante el año."

(Suárez, 2001: 56 - 97)

En la actualidad las especificaciones legales referentes al área laboral tienen como principal propósito lograr que todos los trabajadores desempeñen sus labores en un ambiente de trabajo agradable, cómodo, sin riesgos y bien remunerado. Para vigilar que esto se lleve a la práctica cuentan con varios organismos que se encargan de supervisar que todas las organizaciones brinden a sus empleados las mejores condiciones laborales posibles o en su defecto de multarlas si evaden su responsabilidad.

Comparando la información presentada en este capítulo con las condiciones de trabajo que otorga la empresa Chocolatera Moctezuma a sus trabajadores, se puede observar que esta proporciona a sus empleados prestaciones superiores a las que establece la ley; por ejemplo en el aguinaldo, la prima vacacional, el salario, utilidades, etc.

Es importante mencionar que hoy en día, el término *Condiciones de Trabajo* puede ser apreciado desde varios enfoques, a continuación se detallaran los tres más comunes que se suelen manejar en el ámbito empresarial.

El primero de ellos es el que se abordó en este capítulo, Condiciones de Trabajo que establece la Ley Federal del Trabajo, en el cual se rescatan las principales prestaciones que deben de otorgar las empresas a sus trabajadores en lo referente a salario, vacaciones, aguinaldo, etc.

El segundo enfoque también se encuentra dentro de la Ley Federal de Trabajo (en el Reglamento de seguridad e Higiene) en el cual se especifican las condiciones laborales que debe de brindar una empresa a sus empleados, pero referentes a las de instalaciones y equipo de trabajo (ventilación, iluminación, piso, etc.).

Y el tercero es el que se maneja dentro del capítulo Clima Organizacional, es decir, es aquel enfocado al ambiente de trabajo de una empresa, y comprende más bien factores de comunicación, relaciones interpersonales, motivación, etc.

Se considera importante rescatar estas diferencias de apreciación sobre el mismo término, pues gracias a esto se puede decir que esta investigación tiene como finalidad indagar sobre las condiciones de trabajo que proporciona Chocolatera Moctezuma a sus trabajadores, pero sobre el primero y el tercer enfoque mencionado anteriormente.

Capítulo 5

TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL

En la actualidad, no existe ninguna organización que no deba preocuparse por buscar el desarrollo continuo de sus procesos organizativos y de sus relaciones laborales, esto con la finalidad de seguir dentro del mercado competitivo.

No se puede dudar que los recursos humanos son el elemento más importante para cualquier compañía, pues éstas subsisten de acuerdo a la interrelación que se da entre los individuos que la integran.

Dentro del campo empresarial se observan una gran diversidad de actitudes y coexistencia de personas de diferentes realidades sociales. Por ello se ve la necesidad de que intervenga un Profesional que posea tacto y sensibilidad para proceder dentro de esta área.

El Licenciado en Trabajo Social, posee las herramientas necesarias para darle un enfoque social a su intervención, en el ámbito empresarial su principal función es actuar como vínculo que tiende a humanizar y conciliar los factores que interesan a ambos grupos: La productividad para los empresarios y la retribución y trato justo para los trabajadores.

En el presente capítulo, abordaremos de manera general algunas de las características más trascendentes del profesionista de Trabajo Social.

Uno de los principales aspectos por aludir son sus antecedentes, con el propósito de proporcionar una visión más clara de cómo surgió la carrera de Trabajo Social y como se ha venido desarrollando la profesión hasta nuestros días.

Además, se abordarán temas específicos del Trabajador Social en el área empresarial, como lo son sus funciones y actividades, su perfil profesional es decir, los conocimientos capacidades y habilidades que debe poseer, su importancia, etc.

Lo anterior con la finalidad de que identifiquen que este profesional esta capacitado para interpretar desde una perspectiva integral las problemáticas sociales, así como su capacidad para desempeñar cualquier puesto en una empresa, dentro del área de Recursos Humanos.

5.1 ANTECEDENTES

A lo largo de este apartado, se pretende realizar una breve reseña sobre el origen y desarrollo de la profesión de Trabajo Social. Existen varios autores que abordan este tema, pero en esta ocasión se retomará un bosquejo del autor Boris Lima A., el cual divide el devenir histórico de la profesión en cuatro importantes etapas, resaltando en cada una de ellas características únicas.

"1.- Etapa Pre-técnica.- Caracterizada principalmente por la caridad, la beneficencia y la filantropía como actitudes dominantes en la Edad Media. La asistencia era ejercida por individuos de buena voluntad que se orientaban a la solución de situaciones de carácter problemático.

En esta época se produjo un movimiento de migración de grandes masas de campesinos desposeídos de tierras hacia las ciudades, dicho desplazamiento vino a engrosar el ejercito de pedigüños, menesterosos, limosneros, lisiados, etc. Ante esta situación, el sistema fue gestando la aplicación de formas concretas de socorro eliminando así cualquier posibilidad de rebelión; de esta forma fueron creados numerosos asilos, orfanatorios, centros de atención para lisiados, para ancianos, etc.

Para la conservación y mantenimiento del orden económico, social y político imperante, se trataban las disfuncionalidades sociales que el régimen creaba, mediante la asistencia a individuos necesitados y desposeídos. Esta concepción ha privado históricamente en el Trabajo Social como profesión y es una de las causas fundamentales de su vigencia como técnica al servicio de las clases dominantes.

En los siglos XVI y XVIII, algunos hechos históricos acontecidos en Europa marcaron el origen de la profesión de Trabajo Social como:

Alemania intensificó al extremo la lucha social y política entre las clases dominantes – emperador y príncipes - por el dominio económico y político de las ciudades.

El protestantismo perjudicó a la iglesia católica haciéndole perder sus inmensos dominios en parte de Alemania, Suiza, Inglaterra, Escocia, etc.

La situación de las clases desposeídas europeas continuaba agudizándose en manos de las clases dominantes.

La realidad del momento configuraba un marco ideal para el surgimiento de los llamados precursores del Trabajo Social como:

Juan Luis Vives, se preocupó por la organización de la beneficencia pública.

San Vicente de Paúl, concede importancia a la individualización y aceptación del necesitado.

Benjamín Thomson. Implantó el tratamiento individual y la rehabilitación que eran enfocados para brindar oportunidades de trabajo a los necesitados.

Ya no bastaba con hacer el bien por amor a Dios, por amor al prójimo; se consideraba conveniente y necesario brindar asistencia, pero hacerla bien, es decir, con un método y con técnicas. Accedemos así a la segunda etapa del Trabajo Social.

2.- *Etapa Técnica.*- Esta marcada por el avance del capitalismo y la transición de las sociedades pre-industriales al capitalismo industrial.

El Estado asume el control previniendo mayores disfuncionalidades y la actitud antes caritativa es sustituida por disposiciones legales. Surge así la Poor Law y la Charity Organization Society (COS). Ambas formas de asistencia, podemos considerarlas precursoras de las actuales agencias sociales, están guiadas por igual objetivo ayudar, asistir al necesitado, al débil, al desadaptado

socialmente. Este era su objetivo explícito, el implícito era controlar los conflictos o disminuir las disfuncionalidades en forma más sistemática y controlada.

El proceso de tecnificación del asistencialismo alcanza su mayor grado de afinamiento para fines del siglo XIX, periodo en el cual las ciencias logran su mayor auge, sobre todo las relacionadas con el hombre. La atención de los estudiosos se vuelca de la naturaleza a lo social hecho que da gran importancia al Trabajo Social. En este periodo ejercieron gran influencia Karl Marx y Augusto Comte.

El Trabajo Social norteamericano – especialmente el de casos – le debe a Mary Richmon el haberle dotado de una logicidad y coherencia interna.

En este periodo surgen las incipientes formas de protección social por ejemplo: cofradías, asociaciones, seguro social.

El trabajo Social en Latino América se inicia en el año 1925, con la creación de una escuela de esta profesión el país de Chile.

3.- *Etapa Pre-científica.*- Finalizada la Segunda Guerra Mundial – año 1946 – Estados Unidos inicia una amplia planificación socio- económica, tanto a nivel de su propio territorio como de los países latino-americanos; consistía principalmente en la acumulación de capitales tendientes a estabilizar el sistema gravemente afectado por la guerra.

Dentro de los países fueron implementados programas de asistencia. Sin embargo a nivel de Latinoamérica la situación no fue tan fácil.

En la década de los 50's ya habían sido creadas 100 escuelas de Servicio Social en el continente. En estos años predominaba en el Trabajo Social una orientación aséptica, es decir, poseía ya un instrumental más completo - tres métodos de la profesión Trabajo social de caso, grupo y comunidad - de ahí que se le denomine etapa pre-científica de la profesión. Sin embargo el Trabajo Social sigue sin contribuir al acervo teórico de las ciencias sociales, excepto en el campo metodológico donde los modelos de acción práctica se van afinando cada vez más.

En la etapa pre-científica se incluye, además de la metodología propia de la profesión, lo que se ha dado en llamar métodos propiciatorios: Administración de Agencias Sociales, Investigación Social, y más recientemente Planificación Social.

4.- *Etapa científica.*- Comienza a hacerse científico el Trabajo Social cuando se decide tomar para sí la indagación de las relaciones causales de las necesidades con la que se enfrenta. Entonces es cuando se constituye la fase reflexiva y racional del Trabajo Social que permite trascender el marco de la experiencia inmediata y fenoménica.

En suma, la etapa científica implica el haber reflexionado sobre las limitaciones teóricas, metodológicas y axiológicas de carácter estructural que privan en el hacer profesional.

En esta etapa se cuestiona del Trabajo Social su fundamentación teórica y la acción directa que hasta la fecha se ha venido realizando. Este cuestionamiento exige de la profesión la necesidad de producir teorías propias en base a experiencias realizadas dentro de nuestros contextos, teorías que sirven para transformar nuestras realidades porque son producto de las mismas."

(Boris, 1971: 51-78)

Esta última etapa comprende un largo espacio en el desarrollo de la profesión. Se puede decir, que hoy en día, aún nos encontramos dentro de ella.

Todos estos cambios que se han logrado en las últimas décadas, son concebidos como producto del movimiento de reconceptualización de la profesión de trabajo social, en el cual se pretendió crear una teoría de la profesión y hallar un método general de acción, incorporando nuevas técnicas de intervención.

Como se puede apreciar, todos los logros que se han logrado hasta nuestros días son fruto de un arduo y prolongado esfuerzo de la profesión.

5.2 DEFINICIONES

5.2.1 TRABAJO SOCIAL

Hasta la fecha, y a pesar de la trayectoria que ha tenido la carrera de Trabajo Social en la sociedad, aún no existe un concepto que describa clara y concretamente esta profesión, por lo que se decidió presentar una serie de definiciones que se han elaborado entorno a ella con el paso de los años.

"El Trabajo Social es una tecnología social que aplica los conocimientos de las ciencias sociales a la realidad social con el objeto de transformarla. Su objeto es el hombre y la sociedad, a la que dirige su acción, orientando a las personas para que sean sujetos activos de su propio mejoramiento y bienestar."

(Torres, 1986: 121)

"El Trabajo Social es la disciplina que se ocupa de conocer las causas-efectos de los problemas sociales y lograr que los hombres asuman una acción organizada, tanto preventiva como transformadora que los supere.

El Trabajo Social es una intervención intencionada y científica, por lo tanto racional y organizada, en la realidad social, para conocerla y transformarla, contribuyendo con otras profesiones a lograr el bienestar social de la población, entendiendo este como un sistema global de acciones que respondiendo al conjunto de las aspiraciones sociales, eleva la calidad de vida de una sociedad."

(Arellano, 1989: 13)

Después de analizar las definiciones planteadas anteriormente, se decidió retomar algunos aspectos de cada una de ellas, con la finalidad de elaborar una definición propia de esta investigación, concluyendo en lo siguiente:

Trabajo Social es una disciplina de las ciencias sociales que se caracteriza por una intervención intencionada y científica en la realidad social, con la finalidad

de conocerla y transformarla. Su objeto de estudio es el hombre y la sociedad; sus acciones están encaminadas a lograr que las personas se vuelvan sujetos activos de su propio mejoramiento y bienestar haciendo uso de los recursos que tengan a su alcance.

5.2.2 TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL

El Licenciado en Trabajo Social cuenta con varios campos de intervención como lo es el educativo, asistencial, jurídico, educación especial, de salud, etc. Dentro de estos también se encuentra el área empresarial, la cual se ha convertido en una de las áreas más potenciales en la que puede incursionar un Trabajador Social de manera exitosa, pues debido a su perfil social cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar funciones del área de Recursos Humanos de una manera integral dentro de cualquier empresa.

A continuación definiremos algunos conceptos de Trabajo Social en el área Empresarial:

"El Trabajo Social Empresarial es la profesión que tenderá a humanizar las relaciones entre el capital y el trabajo dentro de la Justicia Social y equidad, y tendiente a colaborar para obtener un mayor rendimiento de la producción

El Trabajo Social Industrial se define como un conjunto de actividades que tratan de movilizar esfuerzos de la comunidad empresarial, formada por todos los que en ella laboran, en el sentido que esta contribuya de manera efectiva a la opción de condiciones de trabajo que permitan que el hombre tenga en ellas mayor participación y que puedan realizarse a través de un trabajo productivo y debidamente remunerado."

(Terán, 1990: 65)

“El Trabajador Social en el área Industrial es el profesional que funge de enlace entre los diferentes sectores que intervienen en los procesos productivos, humanizando las interrelaciones y promoviendo el incremento en la productividad a través de impulsar diferentes sistemas de incentivos para los trabajadores, así como la elevación de los niveles de vida de ese sector.”

(UNAM, 1990: 35)

“El trabajo social en empresas identifica, diagnostica y contextualiza problemas y necesidades de la empresa, de la organización y de los empleados, desde una perspectiva integral que considera los aspectos económicos, psicológicos y sociales, con la finalidad de poder conocer las relaciones productivas y humanas, tendiendo hacia el aumento de la productividad.”

(Herrera, 1995: 3)

De las definiciones presentadas anteriormente, podemos recatar los siguientes elementos característicos del Trabajador Social en el área Empresarial:

- Humanizar las relaciones de trabajo
- Enlace entre las relaciones capital y trabajo
- Elevación de los niveles de vida del trabajador
- Mayor productividad

Con estos elementos podemos elaborar nuestra propia definición.

El Trabajo Social Empresarial es la profesión que funge como mediador o enlace en las relaciones obrero – patronales, abarcando aspectos sociales, económicos y productivos; con el propósito de mejorar la productividad de la empresa y el nivel de vida de los trabajadores.

5.3 EL PERFIL IDEAL DEL TRABAJADOR SOCIAL EN EL ÁREA EMPRESARIAL

5.3.1 OBJETIVOS

Objetivos Generales

"Trascender en la organización para conocer los factores sociales del grupo trabajador que están condicionando la producción.

Se busca el desarrollo de la integridad como ser humano y de la empresa como comunidad, donde se mezclan intereses e interrelacionan individuos que esperan satisfacer necesidades."

(Herrera, 1995: 3)

Objetivos Específicos

"Estudiar la evolución histórica del desarrollo industrial, identificando las necesidades y demandas de los sectores involucrados en este proceso.

Identificar las legislaciones y las políticas de Estado en materia laboral, así como las instancias que las operacionalizan y regulan.

Estudiar diferentes teorías sobre desarrollo organizacional, productividad, relaciones industriales, etc.; que permita la comprensión de los procesos que se dan dentro de la empresa o industria.

Desarrollar programas tendientes a mejorar la educación, capacitación: así como la seguridad e higiene en el trabajo.

Justificar la ampliación de las prestaciones que estimulen el desarrollo laboral y la estabilidad del trabajador.

Establecer mecanismos que fomenten la interacción y comunicación entre distintos grupos de trabajadores.

Organizar diferentes tipos de cooperativas o sistemas de ayuda mutua de interés y beneficio para los trabajadores.

Elaborar los estudios económico-sociales correspondientes a la selección del personal de nuevo ingreso.

Teorizar las experiencias desarrolladas por los trabajadores sociales del área."

(UNAM, 1990: 37)

5.3.2 FUNCIONES Y ACTIVIDADES

El Trabajador Social dentro de área empresarial desempeña funciones específicas enfocadas a la humanización de las relaciones laborales, así como a la solución de problemas de carácter social, entre ellas destacan:

Investigación

"Es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos o fenómenos, relaciones o leyes de determinado ámbito de la realidad.

En el lenguaje corriente, el término investigación se utiliza con el alcance de exploración, examen, indagación, búsqueda o inquisición de un hecho desconocido.

Toda investigación, como producto final, se ha de expresar en un informe, documento, artículo, científico o libro con los resultados de la misma."

(Ander, 1995: 162)

Actividades:

- ◇ "Diseñar, estructurar y realizar investigaciones sociales, relacionadas con problemas existentes en el sector y que le permitan conocer la realidad social y empresarial.
- ◇ Diseñar estudios de necesidades y características de los trabajadores, para establecer sistemas de estímulos e incentivos.
- ◇ Realizar el seguimiento de la superación laboral de los distintos grupos de trabajadores, con miras escalonarais y categoría.

- ◇ Investigar sobre la actualidad en sistemas de seguridad y protección en esa rama industrial.
- ◇ Actualizar la información sobre aspectos de seguridad social y bienestar social de los trabajadores.
- ◇ Proponer alternativas de acción que conduzcan a la resolución de los problemas de orden social y relaciones humanas que presentan los trabajadores en su ámbito de trabajo.
- ◇ Investigar necesidades de la comunidad donde residen los trabajadores con el objeto de tratar de satisfacer las necesidades básicas de equipamiento y de tipo social.
- ◇ Estudiar los problemas sociales que se generan en la empresa y promover su solución.
- ◇ Detectar necesidades de educación, capacitación y adiestramiento en los trabajadores.
- ◇ Conocer y diagnosticar las relaciones intergrupales e interpersonales de los grupos existentes.
- ◇ Detectar procesos sociales tales como comunicación, liderazgo, conflicto, cohesión grupal, competencia y servicios de la zona en que se ubica la empresa."

(UNAM, 1990: 40 - 43)

Administración

"Es la actividad de personas y/o grupos que actúan juntos, de manera organizada, planificada, coordinada y controlada, para alcanzar determinados fines u objetivos comunes, que no es factible lograr individualmente.

También el término es empleado en economía para hacer referencia al modo de obtener mejores resultados con un esfuerzo mínimo, tanto para asegurar un máximo de eficiencia, como para obtener"

(Ander, 995: 25)

Actividades:

- ◇ "Diseñar y participar en planes, programas y proyectos acordes con las necesidades sociales de la población, y cuya base sea promoción y el desarrollo.
- ◇ Participar en la presupuestación y administración de los recursos humanos y materiales del departamento o servicio de Trabajo Social.
- ◇ Buscar la optimización de la eficiencia de los recursos intra y extra institucionales, del área de Trabajo Social.
- ◇ Controlar los procesos administrativos de los departamentos o servicios de Trabajo Social.
- ◇ Diseñar manuales de normas y procedimientos del servicio de Trabajo Social.
- ◇ Mantener una constante supervisión y asesoría en sus programas y proyectos.
- ◇ Mantener coordinación con los demás departamentos o secciones del área de recursos humanos y relaciones industriales."

(UNAM, 1990: 44 - 46)

Reclutamiento y Selección

"El Reclutamiento es concebido como un conjunto de procedimientos que se utilizan con la finalidad de buscar candidatos potenciales, con el fin de cubrir una oferta de trabajo.

La selección de personal se define como la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización."

(Arias, 1990: 257)

Actividades:

- ◇ "Realizar entrevistas para el reclutamiento de personal.
- ◇ Participar en la selección, a través del estudio socioeconómico a los solicitantes.
- ◇ Orientar a los nuevos trabajadores sobre derechos y obligaciones.
- ◇ Participar en la inducción al puesto.
- ◇ Participar ínter disciplinariamente en la formulación de los criterios de selección del personal y en la evaluación final de los candidatos.
- ◇ Desarrollar programas coordinados para la introducción al puesto."

(UNAM, 1990: 47)

Capacitación y Adiestramiento

"El término de capacitación, se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros.

La capacitación desempeña una función central en la alimentación y el esfuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de las estrategias."

(Sherman, 1999: 170)

Actividades:

- ◇ "Diseñar y organizar, en coordinación con las unidades operativas correspondientes, programas de capacitación y adiestramiento.
- ◇ Impartir, en coordinación con las dependencias y organismos educativos correspondientes, cursos de actualización personal.
- ◇ Promover la participación de los trabajadores en los programas de capacitación y adiestramiento, para el mejor desempeño de su trabajo.
- ◇ Crear nuevos sistemas de estímulos o incentivos para los trabajadores.
- ◇ Proponer cursos de actualización y superación para el personal.

- ◇ Participar en la evaluación del personal para el otorgamiento de estímulos, así como para la sucesión ascenso de la persona.”

(UNAM, 1990: 48)

Relaciones públicas

“Conjunto de actividades que realiza una industria, asociación, corporación o cualquier tipo de organización, para comunicar información sobre sus actividades a fin de promover y establecer relaciones productivas con otras personas u organizaciones (proveedores, clientes, consumidores, comerciantes y publico en general) de cara a lograr la aceptación de las mismas.”

(Ander, 1995: 257)

Actividades:

- ◇ “Intervenir en las situaciones conflictivas de la empresa, que generan frustración y agresividad.
- ◇ Intervenir en la conformación de las características psicológicas del personal, los hábitos, aspiraciones, las prestaciones de las personas que integran la empresa.
- ◇ Promover en todas las actividades, entre jefes y los subalternos, el respeto e interés en su relación.
- ◇ Dirigir sus acciones hacia el desarrollo de un buen espíritu de trabajo de los empleados, para obtener mejores servicios y prestaciones.
- ◇ Sensibilizar y motivar a los trabajadores acerca de los proyectos de estrategias de cambio a implementar para el mejoramiento y desarrollo.”

(UNAM, 1990: 49)

Coordinación

“Acción y efecto de coordinar, o sea, de disponer cosas con orden y método. Disposición armónica. Funcional y ordenada de los esfuerzos de un grupo para dar unidad de acción con vistas a conseguir un objetivo común.

También hace referencia a la acción concertada de diferentes entidades sin pérdida de sus respectivas características de organización.

Se utiliza, asimismo, para indicar la sincronización en la utilización de recursos.”

(Ander, 1995: P. 74)

Actividades:

- ◇ “Coordinar con centros vacacionales, promociones en que el trabajador obtenga descuentos y le permita divertirse y descansar con su familia.
- ◇ Mantener una amplia coordinación con tiendas donde se vendan productos básicos y papelerías, a modo de obtener descuentos para los trabajadores.
- ◇ Coordinar grupos de trabajadores en programas de desarrollo comunitario para elevar su nivel de vida.
- ◇ Mantener coordinación con el sindicato, para mediar las relaciones obrero-patronales en caso de conflicto.
- ◇ Participar multidisciplinariamente en programas de bienestar social con las instituciones de seguridad social.
- ◇ Mantener relaciones con grupos de Alcohólicos Anónimos próximos a la empresa, para canalizar a trabajadores con esta enfermedad social.”

(UNAM, 1990: 50)

Asesoría

“Estudios y actividades que tienen por objeto aconsejar e informar sobre determinados temas, actividades o campos de actuación que requieren conocimientos y experiencia técnica especializada.”

(Ander, 1995: 35)

Actividades:

- ◇ “Orientar y realizar acciones conjuntas en la búsqueda de soluciones de problemas humanos con repercusiones en el trabajo.
- ◇ Vigilar que las cuestiones reglamentarias y de derechos de trabajador sean cumplidas.
- ◇ Orientar al trabajador sobre los tramites correspondientes en caso de funerales, enfermedades crónicas y profesionales, incapacidad, despido y jubilación.
- ◇ Orientar a madres trabajadoras en el cumplimiento de su trabajo y atención familiar.”

(UNAM, 1990: 51)

Divulgación

Actividades:

- ◇ “Promover información sobre los programas y prestaciones a los trabajadores.
- ◇ Informar por medio de periódicos murales o carteles, los derechos y obligaciones de los trabajadores.
- ◇ Informar sobre las políticas de las empresas por medio de volantes, personalmente y por medio del sindicato.
- ◇ Participar en la difusión de los cursos de capacitación y adiestramiento.
- ◇ Promover en toda la empresa los sistemas de seguridad e higiene industrial.
- ◇ Organizar eventos o actos sociales de reconocimiento a los trabajadores más destacados en su función.”

(UNAM, 1990: 52)

Sistematización

Actividades:

- ◇ "Analizar el conjunto de los casos socioeconómicos para conformar indicadores del perfil de los distintos grupos de trabajadores.
- ◇ Teorizar sobre los procesos desarrollados en los grupos de capacitación y adiestramiento, educación etc.
- ◇ Integrar marcos de referencia de las características sociales en las que se desarrolla la organización industrial y la vida familiar del trabajador.
- ◇ Teorizar sobre los logros de acciones de extensión comunitaria.
- ◇ Generar modelos integrantes de acciones sociales, partiendo de las experiencias desarrolladas en equipo.
- ◇ Teorizar sobre las formas de intervención específicas de actuar del Trabajador Social.
- ◇ Diseñar alternativas y estrategias para la acción organizada.
- ◇ Promover políticas e iniciativas de prestaciones sociales y bienestar familiar, con base en las investigaciones y el trabajo profesional sistematizado."

(UNAM, 1990: 53)

Enseñanza

Actividades:

- ◇ "Coordinar actividades o proyectos especiales con instituciones educativas de Trabajo Social.
- ◇ Formular reglamento para prácticas escolares coordinadas con instituciones educativas en el Trabajo Social.
- ◇ Establecer un programa de introducción y participación indirecta de estudiantes de Trabajo Social.
- ◇ Difundir las funciones y programas de servicios de Trabajo Social, ante nuevos miembros de equipo o grupo de estudiantes.

- ◇ Realizar sesiones bibliográficas y sesiones especiales de actualización en el área.
- ◇ Efectuar sesiones de supervisión a estudiantes."

(UNAM, 1990: 54)

5.3.3 CONOCIMIENTOS

Es un hecho que en cualquier ámbito que se vaya a desenvolver un Trabajador Social debe de reunir ciertos conocimientos y actitudes que le permitan desempeñarse de manera profesional, logrando así una mayor proyección de la carrera.

En el caso del área empresarial nos plantean una serie de características a reunir por el Trabajador Social, entre ellas destacan que debe de reunir:

"Conocimientos de Economía para:

Analizar las relaciones sociales de producción

Estudiar la estructura social económica del país y sus particularidades regionales.

Analizar prospectiva mente el desarrollo del capitalismo en México.

Analizar las formas de producción y reproducción de las condiciones sociales vigentes.

Conceptuar las necesidades y carencias, y los conflictos sociales que convergen en el proceso de satisfacción de las mismas.

Conocimientos de Sociología para:

Analizar la estratificación y las clases sociales.

Aplicar la metodología de las ciencias sociales.

Comprender la dinámica y la organización social.

Conocimientos de Administración para:

Elaborar planes, programas y proyectos.

Organizar, dirigir y controlar los diferentes niveles de la programación empresarial.

Aplicar procedimientos para elaborar presupuestos.

Conocimientos de Psicología para:

Comprender motivaciones, emociones y mecanismos de respuesta como individuo, como grupo y como comunidad.

Comprender las situaciones problemas en el individuo, en el contexto familiar, grupal y laboral.

Desarrollar procesos de comunicación social y de relaciones humanas.

5.3.4 CAPACIDADES Y HABILIDADES

Capacidades y Habilidades:

A niveles directivos (en la toma de decisiones) para:

- Ejercer autoridad.
- Establecer políticas que normen el trabajo.
- Diseñar planes y programas.
- Delegar funciones
- Controlar los procesos de trabajo.

A niveles intermedios (en la planeación, administración y supervisión de procesos) para:

- Identificar situaciones y problemas sociales.
- Analizar los problemas sociales, teniendo como contacto la realidad social.

- Diseñar y llevar a cabo procesos de investigación social.
- Establecer diagnósticos sociales.
- Seleccionar procesos que incidan en la solución de la problemática social.
- Identificar los recursos humanos y materiales de la empresa para dar solución a los problemas.
- Elaborar proyectos y programas.
- Administrar y organizar procesos.
- Coordinar acciones.
- Supervisar y asesorar los procesos.
- Optimizar recursos
- Participar multi e inter disciplinariamente.
- Formar grupos.
- Atender problemáticas individuales."

(UNAM, 1990: 57-61)

5.4 NIVELES ORGANIZATIVOS DE INTERVENCIÓN

La propuesta para intervenir en las empresas parte del planteamiento de los niveles organizativos a los cuales se les va a brindar el servicio.

"EMPRESARIO

Diagnostico laboral enfocado a redes de relaciones humanas.

Diagnósticos socioculturales de necesidades y potencialidades del trabajador.

Atención a grupos, con desarrollo de programas complementarios y posible extensión a sus familias.

SUPERVISOR

Desarrollo administrativo y manejo de personal, capacitación, ergonomía, oportunidades de ascenso y orientación basada en un estudio de grupo.

TRABAJADOR

Estudio social de caso por algún problema: ausentismo, retardos, enfermedad, alcoholismo, etc."

Estos tres niveles pueden ser adecuados según las características de cada situación concreta.

(Herrera, 1995: 8)

5.5 IMPORTANCIA DE TRABAJO SOCIAL EN UNA EMPRESA

El factor humano siempre se ha caracterizado por ser una parte esencial para cualquier organización; sin embargo, su importancia y valoración ha ido en aumento en los últimos años, pues el éxito de las industrias depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores

Lo anterior, ha traído como consecuencia que la fuerza laboral se haya vuelto cada vez más exigente y menos sedentaria; por ello en las últimas décadas, las organizaciones se han preocupado por proporcionar mejores condiciones laborales y mayores prestaciones a sus trabajadores, con el propósito de evitar la rotación de personal.

Al interior de cualquier empresa, siempre va a haber una área orientada a las ventas, a la producción, a las finanzas, etc. Sin embargo con estos dos párrafos mencionados anteriormente, se puede identificar la importancia de que también exista una o varias personas enfocadas al personal, es decir, encargadas de mediar los intereses de los trabajadores y de la empresa, con la finalidad de que ambos salgan beneficiados y se logre así una relación laboral más productiva que los favorezca a ambos.

El Trabajador Social, debido a su formación profesional cuenta con las herramientas necesarias para poder desempeñar adecuadamente dicho papel, pues siempre va a buscar el bienestar de los trabajadores en forma integral (trabajo, entorno laboral, familia, etc.) es decir, tiene como fin que se sientan a gusto en su trabajo y satisfechos con su desempeño, trayendo como consecuencia, que al mismo tiempo, la empresa cuente con personal motivado que proporcione mayor productividad.

Es necesario mencionar que la importancia de que exista un Trabajador Social en una empresa, no radica solamente en que sea el mediador y cuente con una visión integral de los problemas, si no que involucre a todo el personal en la solución de dichas situaciones y se conforme un equipo de trabajo, con el propósito de que cada uno de los trabajadores identifique la importancia y trascendencia de su participación en la empresa y al mismo tiempo se sienta satisfecho; logrando así, un clima organizacional agradable y un personal comprometido con la organización.

A lo largo de este capítulo se busca rescatar los aspectos más importantes que hacen sobresalir el trabajo y la importancia de un Trabajador Social dentro de una organización, debido a que dicha profesión tiene como finalidad lograr el bienestar común (para el trabajador y la empresa) y para ello busca potencializar las cualidades que posee cada individuo.

Capítulo 6

CHOCOLATERA MOCTEZUMA S.A. DE C.V.

Todo organismo social esta compuesto por diversos elementos que lo hacen único y lo distinguen de los demás.

Los antecedentes, la estructura administrativa, el factor humano y la línea de acción son características únicas que posee cada empresa, las cuales nos permiten conocer e identificar la forma de trabajo y la trascendencia de una organización ante la sociedad.

En el presente capítulo se retomaran, en un sentido amplio, los aspectos más importantes de la empresa Chocolatera Moctezuma, con la finalidad de proporcionar la información necesaria que permita formar una imagen objetiva de la corporación.

Por medio de sus antecedentes, podremos identificar cual fue el origen y el desarrollo que ha tenido que enfrentar la empresa desde su fundación hasta hoy en día.

Resulta significativo rescatar la misión y visión de la empresa, así como los valores que la rigen, pues a través de ellos podremos identificar cual es la esencia de la organización, es decir, que es lo que persigue, cuales son sus propósitos y que importancia le da al factor humano, entre otras cosas.

Otro aspecto de gran importancia que se mencionara en este capítulo, es la estructura organizacional que posee la empresa para el logro de sus objetivos; además podremos identificar la forma de organización y el grado de control que posee la institución en la ejecución de las actividades.

Por último, es necesario mencionar un apartado especialmente de los recursos humanos de la Chocolatera Moctezuma, pues estos son los que dan vida a la organización.

6.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Las instalaciones de la empresa CHOCOLATERA MOCTEZUMA S.A. DE C.V. se encuentran ubicadas en Boulevard Industrial # 301 Col. Eduardo Ruiz de la ciudad de Uruapan Michoacán, Teléfono 52 3 14 33.

"La empresa fue fundada hace más de 60 años en Uruapan Michoacán, en la zona occidente de México, país donde se originó el chocolate en tiempos prehispánicos. Su nombre se debe al Gran Emperador Azteca Moctezuma, que consumía chocolate como fuente de energía. En el año de 1940 el Sr. Salvador y Sr. Alfonso Martínez Aceves decidieron emprender un negocio dedicado a la fabricación de chocolate y fundan la empresa "Flor de Uruapan", la cual fabricaba chocolate de una forma artesanal, utilizando materia prima de alta calidad. Contaban con tan solo un tostador, un molino y unos cuantos metates de piedra, con los cuales elaboraban solo dos marcas de chocolate "El Popular" y "El Real".

En los inicios de esta institución, los productos eran fabricados en la casa de los señores mencionados anteriormente, años más tarde compraron un terreno en las afueras de la ciudad en donde construyeron las primeras instalaciones necesarias para la fabricación de los productos, Conforme transcurrían los años se fueron realizando diferentes modificaciones a la planta hasta consolidarse como se encuentra estructurada hoy en día en la dirección antes citada.

En 1980 surge representaciones Moctezuma S.A. y su fábrica fue considerada como la más moderna de su tipo en el país.

Actualmente la fábrica de Chocolatería Moctezuma ocupa un lugar preponderante en cuanto a volumen de producción y calidad, ya que en la fabricación de los chocolates no se emplean adulterantes ni sustitutos de ningún tipo.

Actualmente la empresa no cuenta con un organigrama inicial de la institución. Pero, en base a la información proporcionada se pudo rescatar que los únicos encargados de fabricar y distribuir los productos en sus inicios fueron los señores Salvador y Alfonso Martínez Aceves."

(Chocolatería, 2003: 3-4)

6.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN

Es misión de la Chocolatera Moctezuma:

Elaborar y comercializar eficazmente alimentos de calidad que satisfagan al consumidor.

Estimular el desarrollo integral de su personal.

Mantener el reconocimiento de la sociedad por nuestro respeto a los demás y nuestro cuidado al medio ambiente.

Hacer rentable la operación para beneficio de nuestros clientes, proveedores, personal y accionistas.

VISIÓN

La visión de Chocolatera Moctezuma es ser:

Una empresa reconocida por su excelencia que ofrezca al consumidor alimentos distinguidos por su agradable sabor, nutritivos y saludables.

Ser una empresa que logre liderazgo a nivel nacional y con participación en el mercado internacional.

Crecer basados en la administración del conocimiento, en el desarrollo humano y tecnológico y en acciones que generen valor al cliente.”

(Chocolatera, 2003: P. 5-8)

VALORES

"HONESTIDAD

Actuar de forma transparente y confiable, apegándose a las normas en cualquier ámbito, respetando la propiedad y los derechos de los demás.

LEALTAD

Comprometerse y serle fiel a la empresa, procurando una relación de confianza mutua.

DISCIPLINA

Ejecutar con dedicación y constancia los programas establecidos, siguiendo reglas que garanticen su cumplimiento fiel y cabal.

RESPECTO

Tratar a las personas con consideración, cortesía y tolerancia, reconociendo su condición humana.

ORDEN

Administrar adecuadamente las cosas y las actividades, de acuerdo a procedimientos establecidos, en un ámbito de seguridad y pulcritud."

(Idem: P. 9-11)

6.3 ORGANIZACIÓN INTERNA

Chocolatera Moctezuma es una empresa que se caracteriza por ser una organización de tipo Sociedad Anónima, es designada así, debido a que no cuenta con un solo dueño sino con una Asamblea de Accionistas (integrada por 25 personas); a su vez dicha asamblea es representada en la institución a través de un Presidente que ellos eligen. Una peculiaridad de esta institución es que es cien por ciento familiar, esto se puede apreciar en sus accionistas pues todos sus miembros son hijos, nietos o sobrinos de los fundadores; todos ellos llevan el apellido Martínez.

Dentro del proceso productivo, la empresa Chocolatera Moctezuma radica su actividad en la producción y comercialización de bienes, es decir, ésta se encarga de fabricar una variedad de productos de chocolate como lo son:

- Chocozumá (chocolate en polvo)
- Moctezuma (chocolate semi amargo)
- Uruapan (chocolate amargo)
- Casero (chocolate dulce)
- Chocolate Para Mí (Golosina)

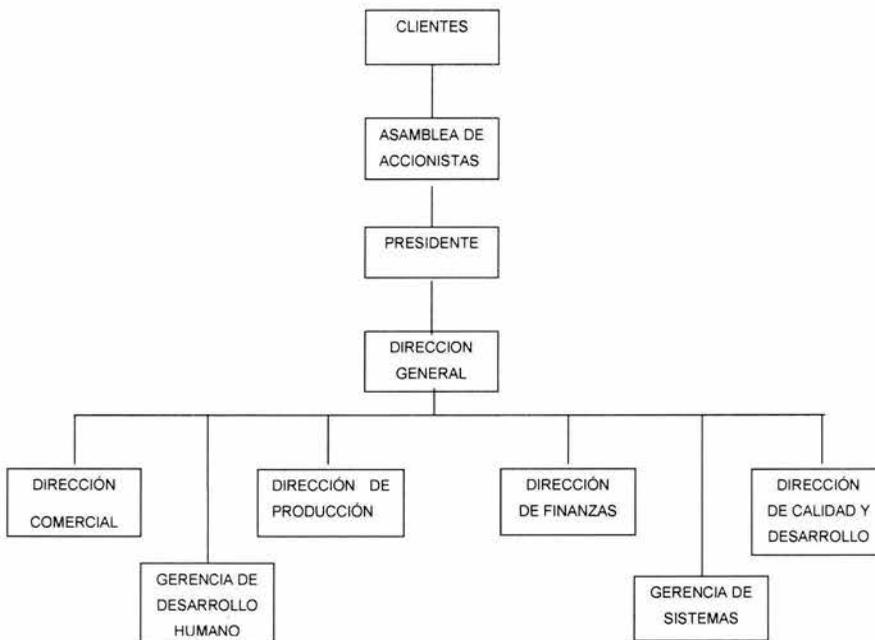
Así mismo la distribución y comercialización de estos.

6.3.1 ORGANIGRAMA

Desde un punto de vista teórico y práctico, es de suma importancia que toda organización identifique y rescate, de manera gráfica, los diferentes puestos que se desempeñan en su interior, con la finalidad de que se pueda esclarecer su estructura organizacional y al mismo tiempo distinguir las funciones de cada una de las áreas.

Actualmente la empresa acaba de reestructurar su organigrama, con la finalidad de especificar más concretamente cada una de las áreas que la componen.

ORGANIGRAMA DE CHOCOLATERA MOCTEZUMA S.A. DE .C.V.



Organigrama Chocolatera Moctezuma 2003

Hoy en día la empresa Chocolatera Moctezuma S.A. de C.V. se encuentra conformada por 4 Direcciones, sobre las cuales recae la responsabilidad del logro de los objetivos de la empresa, a su vez éstas delegan responsabilidades a los diferentes departamentos que las componen.

A continuación vamos a presentar de manera general cual es la finalidad de que existan dichas direcciones, así como cuales son sus principales funciones.

➤ *Dirección Comercial*

Tiene como principal objetivo la distribución y comercialización de los productos de la empresa en los mercados actuales. Además a través de una estrategia mercadológica se encarga de la identificación y desarrollo de nuevos nichos de mercado.

Sus principales funciones son:

- * Planear, organizar y supervisar las funciones de la fuerza de ventas dentro de la cobertura del mercado natural.
- * Desarrollar y promover la ampliación del mercado natural, así como de nuevos canales de distribución.
- * Entregar de manera adecuada y oportunamente los productos de la empresa a los distintos clientes de esta.
- * Promover por medio de publicidad y degustación los productos de la empresa, a los nuevos mercados, etc.

➤ *Dirección de Finanzas*

Su principal finalidad es mantener un control financiero, a través de la recaudación y asignación de recursos económicos a las diferentes áreas, de acuerdo a los planes y expectativas de la empresa.

Sus principales funciones son:

- * Coordinar los departamentos de impuestos y contabilidad.
- * Realizar el seguimiento de los presupuestos de la empresa.
- * Elaborar el estudio y asignación de precios a los productos.

- * Asignación de recursos a los diferentes departamentos.
- * Cumplir con las obligaciones fiscales.
- * Reportar información financiera a los diferentes usuarios, etc.

➤ *Dirección de Calidad y Desarrollo*

Esta dirección funge, más que nada, como respaldo ante la Ley Federal sobre Metrología y Normalización para garantizar que los productos de la empresa cumplen con ciertos estándares de calidad.

Para el logro de sus objetivos esta dirección cuenta con dos laboratorios, donde se efectúan todos los análisis necesarios.

Sus principales funciones son:

- * Asegurar que los productos y servicios que la empresa brinda a los clientes o consumidores satisfagan las necesidades de estos.
- * Vigilar el control de calidad de los productos.
- * Asegurar la inocuidad del producto, es decir, que el alimento este completamente sano.

➤ *Dirección de Producción*

Tiene como propósito vigilar que en el proceso de manufactura de los productos se apliquen las normas de la organización en cuanto a la seguridad, productividad y medidas de calidad.

Sus principales funciones son:

- * Dirigir y supervisar a la fuerza de producción de la empresa.
- * Mantener el registro actualizado de la producción.
- * Identificar a los proveedores de las materias primas y empaques requeridos por la empresa.
- * Vigilar la aplicación del reglamento de seguridad industrial.

Otro aspecto importante por mencionar es, que al igual que la Gerencia de Sistemas y debido a la información y cobertura que posee la Gerencia de Desarrollo Humano se vio la necesidad de que dependiera en línea directa de Dirección General, con el propósito de que exista mayor funcionalidad en los procesos que se dan entre estas.

6.4 COBERTURA COMERCIAL

La Chocolatera Moctezuma, S.A. de C.V. posee una cobertura de acción a nivel Nacional, debido a que distribuye sus productos a varios estados de País, entre los que destacan Guanajuato, Guerrero, Jalisco, Colima, Nayarit, Aguascalientes, Hidalgo, San Luis Potosí, Estado de México, Querétaro y el Distrito Federal. En los últimos años se ha ampliado el mercado de la empresa y se logró exportar los productos al sur de los Estados Unidos de América.

Con la finalidad de brindar un mejor servicio e ir abriendo el mercado, la empresa cuenta con cinco distribuidores los cuales se encuentran inmersos en las ciudades de Guadalajara Tijuana, Monterrey, León Guanajuato y en Distrito Federal.

En lo referente al proceso de comercialización la empresa posee diversos clientes que pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- ◆ *Centros Comerciales* (como Farmacias Guadalajara, Gigante, etc.)
- ◆ *Centros Comerciales de Gobierno* (como el ISSSTE).
- ◆ *Mayoristas* (son Abarroteras de gran capacidad que comercializan los Productos en comercios más pequeños)
- ◆ *Mercado Detallista* (estos son comercios pequeños a los que se les surte directamente. Nota esto solo en la ciudad de Uruapan)
- ◆ *Mercado Industrial* (son empresas a las que se les venden materias no muy procesadas como Pasta de Cacao, Manteca de Cacao y Cocoa. Una de ellas es Unilever).

Además de la línea de productos que maneja tradicionalmente, Chocolatera Moctezuma tiene la capacidad de desarrollar y maquilar productos para empresas comercializadoras, tal es el caso de Wal Mart de México y Grupo Gigante, entre otros.

Los productos fabricados por la empresa son denominados Productos Populares debido a que son de consumo general, se puede decir que esta empresa dirige su acción a población de tipo abierta pues no se puede determinar el sexo, edad, escolaridad, etc. de los consumidores.

6.5 RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

La empresa Chocolatera Moctezuma, esta consciente de lo importante que es el Factor Humano dentro de una organización, por lo cual todo lo que realiza dentro de su estructura organizacional es con el fin de mejorar.

Actualmente el número de trabajadores que laboran para la empresa asciende a 93 personas, de las cuales 11 se encuentran ubicadas en diferentes ciudades del estado de Michoacán, así como en el Distrito Federal desempeñando puestos de ejecutivos de ventas, promotoras degustadoras, chóferes etc.

Dentro de las instalaciones de la empresa trabajan 82 empleados los cuales están distribuidos en las diferentes áreas de trabajo de esta organización como lo son:

Dirección Comercial,

Dirección de Administración y Finanzas,

Dirección de Aseguramiento de Calidad, y

Dirección de Producción.

Las características generales que poseen los trabajadores que pertenecen a esta organización son las siguientes:

Ciudadanos de ambos sexos económicamente activos que se encuentran entre los 18 y 40 años, los cuales desempeñan puestos muy variados como Directores, Gerentes, Jefes de Departamento, Secretarías, Estibadores, Chóferes, Intendentes, etc. dicha ocupación les permite percibir un salario mayor al mínimo (establecido por Hacienda) dependiendo del puesto, este es acompañado por las prestaciones de Ley como lo son: asistencia médica, día de descanso, vacaciones, Prima vacacional, aguinaldo, etc. además de prestaciones adicionales como Vales de Despensa, Incentivo de Puntualidad y Asistencia.

El personal Administrativo posee un grado educativo de nivel licenciatura o bien, carrera Profesional Técnica. La mayor parte de los trabajadores de producción cuentan con una educación de nivel básico.

El estado civil que predomina es el de casados o bien, algunos de ellos viven en unión libre, es muy poco el número de trabajadores que es soltero. Por lo general pertenecen a la clase social media. Y la mayoría viven en la zona urbana de la Ciudad de Uruapan y son muy pocos los que radican en las periferias de esta. El tipo de familia a la que pertenecen estriba básicamente en la nuclear y solo unos cuantos pertenecen a la extensa.

En su mayor parte el tipo de vivienda que predomina es el de material concreto; a su vez el tipo de propiedad es muy variado debido a que algunos de ellos poseen escrituras que los acreditan como dueños del predio, otros se encuentran rentando o bien habitan en la casa de algún familiar (principalmente en la de los suegros). Estas viviendas cuentan con los servicios básicos como lo son: agua, electricidad, drenaje, acceso al transporte, etc.

Todos los trabajadores al integrarse como parte de la empresa Chocolatera Moctezuma S.A. de C.V. tienen acceso a la institución de Salud conocida como el IMSS, Además dentro de las instalaciones de la institución los días martes y jueves por la mañana se encuentra una doctora particular, la cual puede atender a los trabajadores que tengan algún malestar.

En lo referente a los trabajadores es importante mencionar que la empresa durante su temporada alta de ventas (aprox. del mes de junio a marzo) contrata a trabajadores eventuales para el área de producción.

Capítulo 7

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

7.1 DEFINICIÓN DEL UNIVERSO

La presente investigación se realizó en la empresa Chocolatera Moctezuma S.A. de C.V. de la ciudad de Uruapan, ubicada en Boulevard Industrial # 301 Col. Eduardo Ruiz, enfocada básicamente al personal del área de producción.

Actualmente el número de trabajadores que laboran en el área de producción para la empresa Chocolatera Moctezuma asciende a 25 personas, las cuales se encuentran distribuidas en las áreas del proceso de producción del chocolate, dichos trabajadores cuentan con dos jefes, uno es el Gerente de Fábrica y otro es el Director de Producción.

Las cifras anteriores son las que consideramos como el universo de la presente investigación; como es un número relativamente pequeño se decidió que la cédula de entrevista elaborada, sería aplicada al total del universo que compone dicha área. Esto con la finalidad de que la información que se obtenga, posea un mayor grado de confiabilidad y como consecuencia las propuestas que se elaboren en base a ésta, tengan mayor efecto dentro de la empresa.

7.2 MÉTODO Y TÉCNICAS UTILIZADAS

El método de estudio que se utilizó para dicha investigación fue el Hipotético Deductivo, el cual se caracteriza por obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal, es decir, va de lo general a lo particular. Y consta de varias etapas:

Determina los hechos más importantes en el fenómeno por analizar.

Deduca las relaciones constantes de naturaleza uniforme que dan lugar al fenómeno.

Con base en las deducciones anteriores se formula la hipótesis

Se observa la realidad para comprobar la hipótesis.

Del proceso anterior se deducen leyes.

El tipo de investigación social que se utilizó en este estudio fue la EXPERIMENTAL, debido a que ésta se enfoca en el estudio de una variable experimental no comprobada, en condiciones normales, con el fin de describir de que modo y porque causa surge una situación o acontecimiento en particular.

Se eligió este modelo porque a través de esta investigación se pretende describir cuales son las condiciones de trabajo en las que se desenvuelven los empleados del área de producción con la finalidad de explicar que tanto inciden en su desempeño laboral.

Determinación de Técnicas

Para recabar la información necesaria de esta investigación se utilizó la técnica de la entrevista estructurada y de la observación, la primera de ellas fue apoyada con las cédulas de entrevista mencionadas anteriormente, se eligió en forma de entrevista con la finalidad de entrevistar personalmente a cada uno de los trabajadores.

Para la elaboración de la cédula de entrevista, se utilizó como base la operacionalización de la hipótesis y se consideraron a investigar las variables de esta.

La técnica de la observación fue empleada desde el mes de abril a diciembre del 2003, y se utilizó básicamente, para reforzar la información recabada a través de las cédulas de entrevista. Esta técnica permitió tener una visión más objetiva y verídica del ambiente de trabajo que se genera en el área de producción de la empresa.

7.3 DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Para recabar la información deseada se elaboraron dos cédulas de entrevista, las cuales fueron diseñadas en base a la operacionalización de la hipótesis a comprobar (anexo). Una de las cédulas fue una enfocada al personal operativo y la otra para los jefes inmediatos.

El instrumento de los trabajadores se elaboró con la finalidad de rescatar principalmente tres objetivos, los cuales ayudarían a fundamentar o aclarar la hipótesis de la presente investigación, y son los siguientes:

El primero de ellos es conocer que percepción tienen los trabajadores sobre el ambiente de trabajo que se genera en el área de producción.

El segundo es identificar que opinión tienen sobre la comunicación generada entre ellos y sus jefes inmediatos, ya sea por cuestiones de trabajo o simplemente de convivencia.

El tercero de ellos es detectar el sentido de pertenencia que poseen hacia la empresa.

Este instrumento quedó conformado por 25 preguntas, las cuales se caracterizan por tener respuestas, en su mayor parte, de opción múltiple y solo la última de estas se dejó abierta con la finalidad de que el trabajador pudiera expresar libremente algunas sugerencias para mejorar el ambiente de trabajo del área de producción.

El instrumento de los Jefes Inmediatos tenía como finalidad identificar la percepción que tiene los jefes inmediatos acerca del grado de adaptación e integración que tienen los trabajadores que competen a su área. Dicho instrumento quedó integrado por 13 preguntas, las cuales se caracterizan en su totalidad por ser de opción múltiple.

7.4 RECOPIACIÓN DE DATOS

La cédula de entrevista de los trabajadores, mencionada anteriormente fue aplicada a tres trabajadores como prueba piloto, con la finalidad de corroborar que las preguntas abordadas se encontraran acomodadas en secuencia lógica, abarcaran las situaciones a investigar y estuvieran redactadas de manera correcta y entendible.

De estas entrevistas se logró detectar varias deficiencias del instrumento como la mala redacción de algunas preguntas, la falta de opciones de respuestas en la mayoría de la preguntas, etc. Por ello se realizaron varias modificaciones a las cédulas de entrevista como: modificar el orden de algunas interrogante, adecuar las respuestas de dos preguntas en forma de cuadro con la finalidad de facilitar su llenado. Además se hicieron modificaciones en la forma de redacción de la mayoría de las preguntas, se amplió el número de opciones presentadas en las preguntas y fueron señaladas por medio de incisos.

Durante la aplicación de los cuestionarios, tanto al personal operativo como administrativo, no se presentó ninguna limitante, existió la disponibilidad de contestar por ambas partes y eso facilitó el proceso de recolección de información.

7.5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

***ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES
DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE
CHOCOLATERA MOCTEZUMA S.A. DE C.V.***

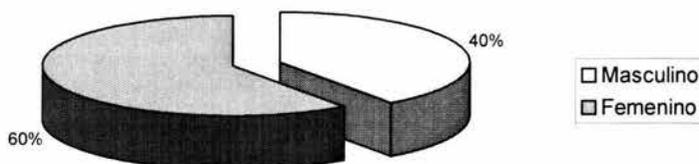
DATOS GENERALES

CUADRO 1.-

SEXO		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Masculino	10	40%
Femenino	15	60%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:

SEXO



Fuente: Encuesta directa, 2003

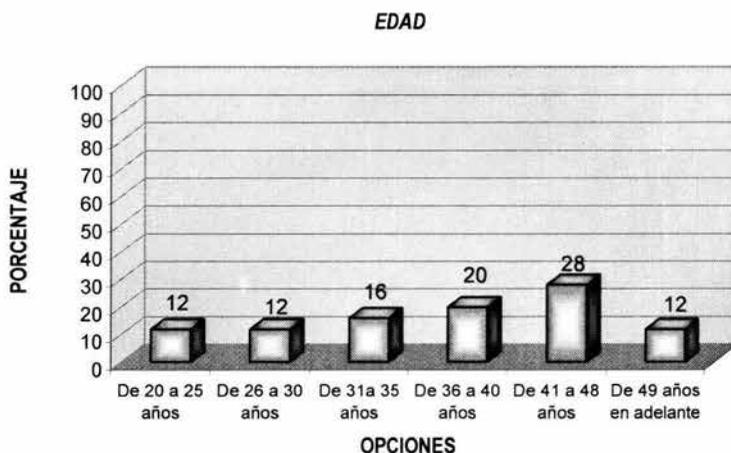
El sexo del personal es muy importante para cualquier organización, pues de ello depende el ambiente de trabajo que se genere en su interior. En base a los resultados que nos muestra la gráfica, se puede apreciar que la mayor parte del personal que labora en el área de producción son mujeres y un poco menos de la mitad son del sexo masculino.

Lo anterior se debe básicamente a que las mujeres se encargan de llevar a cabo el proceso de empaque de los productos, lo cual requiere de mayor mano de obra. Los hombres se encargan principalmente de operar las máquinas del proceso de chocolate.

CUADRO 2.

EDAD		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>De 20 a 25 años</i>	3	12%
<i>De 26 a 30 años</i>	3	12%
<i>De 31a 35 años</i>	4	16%
<i>De 36 a 40 años</i>	5	20%
<i>De 41 a 48 años</i>	7	28%
<i>De 49 años en adelante</i>	3	12%
TOTAL	25	100%

GRAFICO:



Fuente: Encuesta directa, 2003

Los resultados de la gráfica anterior, nos permiten identificar que la edad preponderante del personal entrevistado es de más de 36 años, y solo una cuarta parte de ellos se encuentra entre los 20 y 30 años de edad. Esto nos refleja que la empresa brinda la oportunidad de empleo, principalmente, a personas adultas que cuentan con mayor experiencia. Lo cual se puede apreciar en el perfil del puesto, en el que se afirma que siendo mayor de 18 años, ya puede ingresar.

CUADRO 3.-

ESTADO CIVIL		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Soltero</i>	4	16%
<i>Casado</i>	18	72%
<i>Divorciado</i>	1	4%
<i>Otro</i>	2	8%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:

Fuente: Encuesta directa, 2003

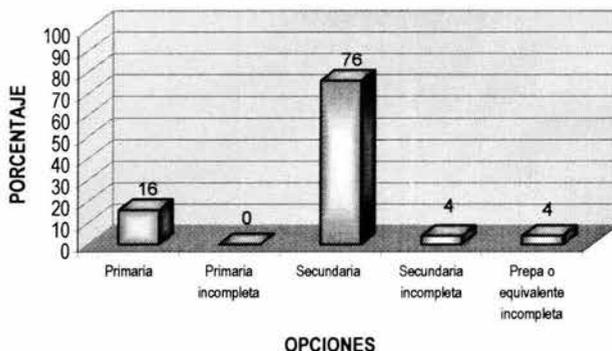
El estado civil es muy importante, pues nos refleja hasta cierto punto, el grado de responsabilidades o compromisos que posee una persona. En el caso de los trabajadores de la empresa podemos apreciar en los resultados que arroja la gráfica que la mayor parte de los empleados del área de producción son casados, esto se debe a que en la empresa se da prioridad a las personas casadas para el empleo, pues representan mayor seguridad de no abandonar el trabajo; Por el contrario casi una quinta parte son solteros y un pequeño porcentaje es divorciado. Las personas entrevistadas que eligieron la opción de Otros, se caracterizan por ser madres solteras, o bien, se encuentran separadas de su esposo.

CUADRO 4.-

ESCOLARIDAD		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Primaria</i>	4	16%
<i>Primaria incompleta</i>	0	0%
<i>Secundaria</i>	19	76%
<i>Secundaria incompleta</i>	1	4%
<i>Prepa o equivalente incompleta</i>	1	4%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:

ESCOLARIDAD



Fuente: Encuesta directa, 2003

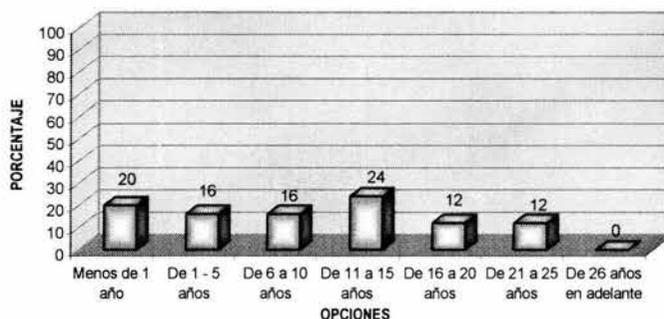
Los resultados que nos arroja la gráfica anterior nos muestra que la mayoría de los trabajadores entrevistados cuenta con un nivel de estudios básico, es decir secundaria completa; reflejando que a pesar de ser puestos operativos los que se desempeñan en el área de producción, si se cuenta con personal que supera el perfil del puesto. Un pequeño porcentaje solo cuenta con estudios de primaria. La opción de nivel medio superior solo fue elegida por un pequeño porcentaje.

CUADRO 5.-

ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Menos de 1 año</i>	5	20%
<i>De 1 - 5 años</i>	4	16%
<i>De 6 a 10 años</i>	4	16%
<i>De 11 a 15 años</i>	6	24%
<i>De 16 a 20 años</i>	3	12%
<i>De 21 a 25 años</i>	3	12%
<i>De 26 años en adelante</i>	0	0%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:

ANTIGUEDAD DE LA EMPRESA



Fuente: Encuesta directa, 2003

La antigüedad de un trabajador en una empresa, nos refleja en cierta medida, el grado de satisfacción o adaptación que posee éste hacia la organización. Tomando como referencia los resultados que nos arroja la gráfica, se puede apreciar que un poco menos de la mitad del personal entrevistado tiene entre 11 y 25 años de antigüedad en la empresa. Un número considerable de los entrevistados es de nuevos ingreso, por lo que tienen menos de un año de trabajar en la empresa, y una cuarta parte se encuentra entre 1 y 10 años de antigüedad.

PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES ACERCA DEL AMBIENTE DE TRABAJO

CUADRO 1.-

1.- Estructura Familiar del entrevistado

La primer pregunta que encabezó la cedula de entrevista de los trabajadores de producción, fue enfocada a la estructura de su familia, esto con la finalidad de alcanzar dos objetivos; el primero de ellos era propiciar un ambiente de mayor confianza entre el entrevistado y entrevistador y así poder obtener respuestas más completas en las preguntas consecutivas, el segundo fue conocer en forma general la estructura familiar de cada trabajador e indagar su grado de obligaciones dentro de la misma.

Con esta pregunta se pudo rescatar varios indicadores importantes de los empleados, como por ejemplo que casi la totalidad de lo entrevistados son el principal sustento de su hogar, es decir, son padres de familia y como consecuencia tienen la responsabilidad de cubrir los gastos de sus hijos, ya sea con el apoyo de su pareja, o en su defecto solos. Esto se reafirma en la pregunta de Estado Civil, la cual muestra que solo el 16% de los trabajadores son solteros, sin embargo también ayudan a solventar los gastos de su familia.

Además se logró identificar que, en su mayoría, tanto los entrevistados como sus familiares cuentan con nivel de estudios básicos (secundaria), o bien, nada más con la primaria.

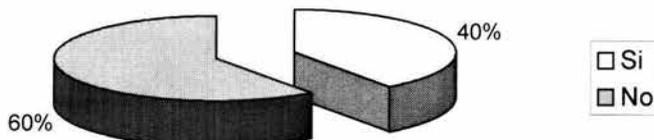
Otro indicador que se obtuvo es que los familiares de los entrevistados (esposa e hijos) en su mayoría no trabajan y las que lo llegan a hacer tienen empleos operativos los cuales les brindan pocos ingresos

CUADRO 2.-

2.- ¿CONOCE LA MISIÓN DE LA EMPRESA?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Si</i>	10	40%
<i>No</i>	15	60%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:

¿CONOCE LA MISIÓN DE LA EMPRESA?



Fuente: Encuesta directa, 2003

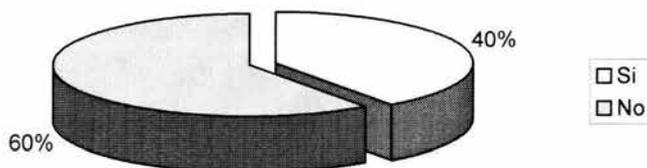
La misión de una empresa nos refleja cual es la tarea o enmienda que tiene esa organización, y por tal motivo es bastante importante que sea conocida por los trabajadores pues gracias al esfuerzo de ellos es como se pretende alcanzar. La gráfica anterior nos refleja que más de la mitad de los trabajadores del área de producción No conocen la misión de la empresa, esto debido a que no se sienten identificados como parte de la empresa.

CUADRO 3.-

3.- ¿CONOCE LA VISIÓN DE LA EMPRESA?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Si</i>	10	40%
<i>No</i>	15	60%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:

¿CONOCE LA VISIÓN DE LA EMPRESA?



Fuente: Encuesta directa, 2003

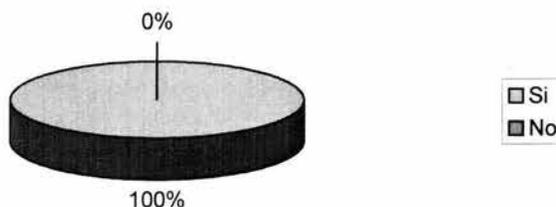
La visión de una organización simboliza lo que quiere lograr como empresa, por ello es de suma importancia que los trabajadores la conozcan, es decir para que sepan se quiere lograr con su trabajo. Como podemos apreciar en los resultados de la gráfica se puede apreciar que un poco más de la mitad de los trabajadores entrevistados desconocen cual es la misión de la empresa para la que laboran, y un poco más de la tercera parte de los trabajadores si conocen cual es el objetivo a alcanzar con su trabajo.

CUADRO 4.-

4.- ¿LE INTERESA CONOCER LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Si</i>	25	100%
<i>No</i>	0	0%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:

¿LE INTERESA CONOCER LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA?



Fuente: Encuesta directa, 2003

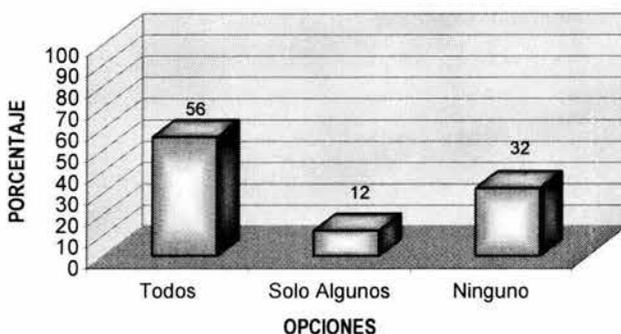
Al analizar los resultados de la presente gráfica y compararlos con los de las dos gráficas anteriores, se puede apreciar que, a pesar de que la mayoría de los trabajadores desconocen la Misión y Visión de la empresa, la totalidad de ellos están conscientes que sí es importante que la conozcan, para poder comprender que es lo que se pretende lograr con su trabajo. Se incluyó en esta gráfica la opinión del personal que sí conoce la misión y visión de la empresa, debido a que comentaron que a pesar de que ya conocen la filosofía de la empresa, consideran importante que continuamente se les este recordando con el propósito de ubicarlos sobre el rumbo que lleva la organización.

CUADRO 5.-

5.- ¿DE LOS VALORES QUE ESTABLECE LA EMPRESA, CUALES LLEVA A LA PRÁCTICA?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Todos</i>	14	56%
<i>Solo Algunos</i>	3	12%
<i>Ninguno</i>	8	32%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:

¿DE LOS VALORES DE LA EMPRESA CUALES LLEVA A LA PRÁCTICA?



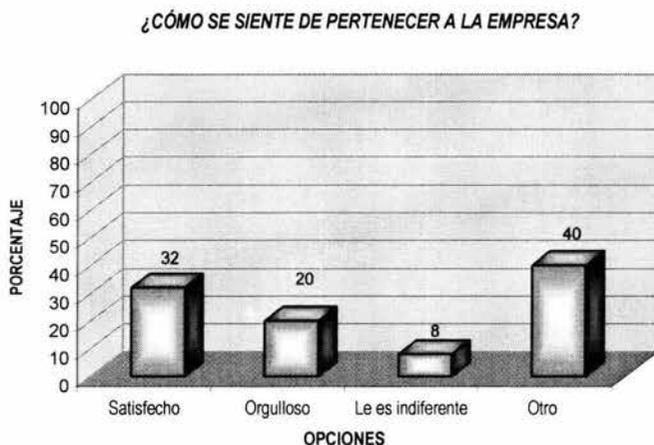
Fuente: Encuesta directa, 2003

La empresa Chocolatera Moctezuma cuenta con 5 valores institucionales, los cuales deben de ser llevados a la práctica por todo trabajador que labore en ella, con el objeto de tener un ambiente de trabajo agradable. La gráfica anterior nos refleja que un poco más de la mitad de los trabajadores afirman poner en práctica todos los valores que establece la empresa y una tercera parte del personal opinó que no pone en práctica ninguno, los principales motivos que dieron para justificar su respuesta es: que nadie los lleva a la práctica, que no se los habían dicho, etc.

CUADRO 6.-

6.- ¿CÓMO SE SIENTE DE PERTENECER A LA EMPRESA?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Satisfecho</i>	8	32%
<i>Orgullosa</i>	5	20%
<i>Le es indiferente</i>	2	8%
<i>Otro</i>	10	40%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:



Fuente: Encuesta directa, 2003

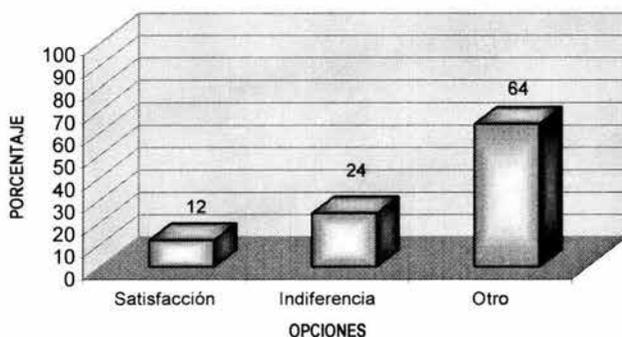
Es de suma importancia, para toda empresa, contar con personal satisfecho en su trabajo, pues de ello depende el clima organizacional que se genere en la empresa. En base a los resultados que nos muestra la gráfica se logra apreciar que una tercera parte del personal de producción se siente satisfecho por pertenecer a la empresa, un pequeño porcentaje opinó que se siente orgullosa, y solo unos cuantos contestaron que les es indiferente. La opción de Otro fue la que tuvo mayor frecuencia, los trabajadores que la eligieron coincidieron en que se sienten a gusto de pertenecer a la Chocolatera.

CUADRO 7.-

7.- ¿EL DESARROLLO COMERCIAL DE LA EMPRESA QUE SENTIMIENTO CAUSA EN USTED?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Satisfacción	3	12%
Indiferencia	6	24%
Otro	16	64%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:

¿EL DESARROLLO COMERCIAL QUE SENTIMIENTO CAUSA EN USTED?



Fuente: Encuesta directa, 2003

Los logros o avances que alcanza la empresa, representan en gran medida el esfuerzo de los trabajadores, sin embargo resulta importante que ellos también estén conscientes y satisfechos de ello. Los resultados de la gráfica anterior nos reflejan que un pequeño número de trabajadores opinaron que se sienten *satisfechos* con el desarrollo comercial que ha logrado la empresa. A una cuarta parte de los entrevistados les resulta *indiferente* este aspecto, la principal

justificación con la que fundamentaron esta respuesta fue que no les importaba debido a que de cualquier forma no se ven beneficiados con dichos desarrollo.

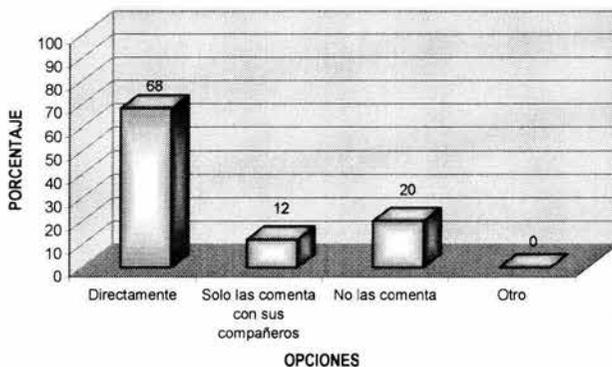
La opción de *otro* fue elegida por más de la mitad de los trabajadores, la respuesta que más anotaron en este apartado fue la de Alegría o Gusto, es decir, que el desarrollo comercial de la empresa les causa gusto o alegría, pues significa que va a haber más trabajo para ellos. Los resultados anteriores nos refleja que una cuarta parte de los trabajadores se muestra negativo ante las acciones que pone en marcha la empresa.

CUADRO 8.-

8.- ¿DE QUE MANERA EXPONE SUS INQUIETUDES O INCONFORMIDADES DEL TRABAJO ANTE SU JEFE INMEDIATO?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Directamente</i>	17	68%
<i>Solo las comenta con sus compañeros</i>	3	12%
<i>No las comenta</i>	5	20%
<i>Otro</i>	0	0%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:

¿DE QUE MANERA EXPONE SUS INQUIETUDES E INCONFORMIDADES DEL TRABAJO ANTE SU JEFE INMEDIATO?



Fuente: Encuesta directa, 2003

La comunicación entre un trabajador y su jefe inmediato resulta fundamental para el logro de los objetivos del área de trabajo. Por tal motivo en la presente gráfica se aborda dicho tema, los resultados nos reflejan que la mayor parte del personal posee la confianza suficiente para exponer sus inquietudes o inconformidades directamente con su jefe inmediato. Solo tres trabajadores opinaron que ellos comentan sus inquietudes con sus compañeros, agregando

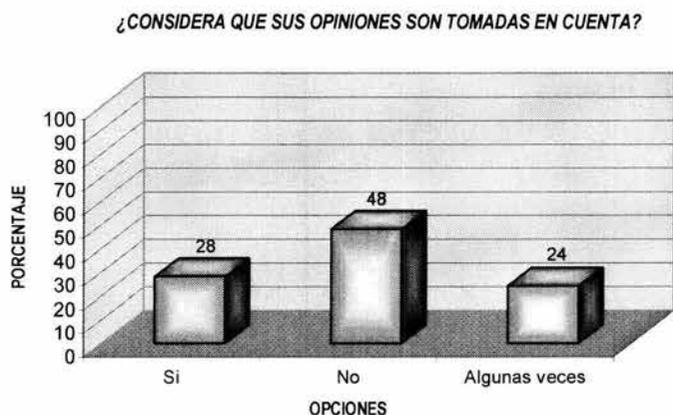
que esto debido a que les da pena molestar a sus jefes, estas personas se caracterizan por ser de nuevo ingreso.

El resto de los trabajadores afirmó que se reserva sus comentarios y no los comentan con nadie; es importante mencionar que el personal que eligió esta opción son los que tienen mayor tiempo de antigüedad en la empresa.

CUADRO 9.-

9.- ¿CONSIDERA QUE SUS OPINIONES SON TOMADAS EN CUENTA?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Si	7	28%
No	12	48%
Algunas veces	6	24%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:



Fuente: Encuesta directa, 2003

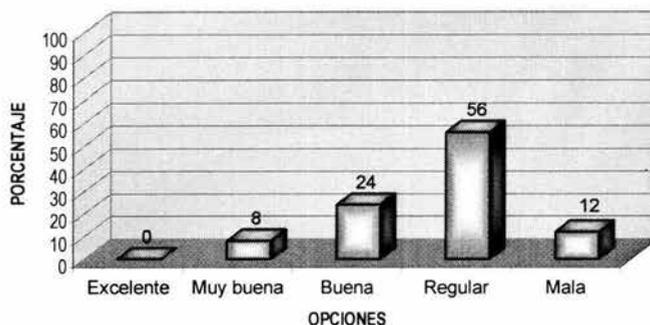
Los resultados de la presente gráfica nos reflejan que casi la mitad de los trabajadores consideran que sus opiniones no son tomadas en cuenta por sus jefes inmediatos, al relacionar esta gráfica con la anterior podemos comentar que dentro de las personas que eligieron esta respuesta, se encuentran las que afirmaron que no comentan sus inconformidades, o bien, solo a sus compañeros, agregando que ésta es la causa principal por la cual se quedan callados. Las opciones de *si* y *algunas veces* fueron elegidas casi por el mismo número de trabajadores, los cuales se caracterizan por exponer sus inquietudes directamente ante sus jefes inmediatos.

CUADRO 10.-

10.- ¿CÓMO CONSIDERA QUE ES LA COMUNICACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Excelente	0	0%
Muy buena	2	8%
Buena	6	24%
Regular	14	56%
Mala	3	12%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:

¿CÓMO CONSIDERA QUE ES LA COMUNICACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO?



Fuente: Encuesta directa, 2003

En base a los resultados del presente gráfico, se puede apreciar que solo dos personas consideran que la comunicación que existe entre ellos y sus jefes inmediatos es *muy buena*, es importante mencionar que estos trabajadores se caracterizan por ser del sexo masculino. Tres personas afirmaron que la comunicación que mantienen con sus jefes inmediatos era *mala*, debido a que habían tenido algunos conflictos, una peculiaridad de las personas entrevistadas que eligieron esta respuesta es que son mujeres.

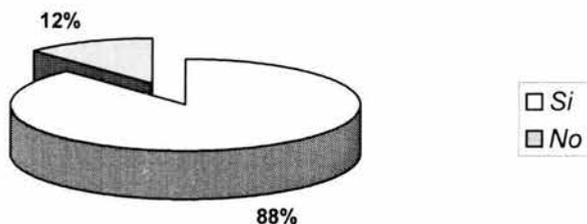
Se hizo la aclaración anterior debido a que algunos de los trabajadores del área de producción, en su mayoría mujeres, afirman que existe favoritismo por parte de los jefes Inmediatos hacia los hombres. Una cuarta parte de los entrevistados opinó que era *buena*, afirmando que les tiene confianza suficiente para hacerles cualquier comentario. La opción de *regular* fue elegida por más de la mitad de los trabajadores, entre ellos se encuentra el personal de nuevo ingreso principalmente, los principales motivos que respaldaron esta respuesta fueron: Que no les tienen mucha confianza, porque les da pena molestarlos, porque los ven serios

CUADRO 11.-

11.- ¿CONSIDERA QUE EXISTE ALGUNA DEFICIENCIA EN LA COMUNICACIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Si</i>	22	88%
<i>No</i>	3	12%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:

¿CONSIDERA QUE EXISTE ALGUNA DEFICIENCIA EN LA COMUNICACIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN?



Fuente: Encuesta directa, 2003

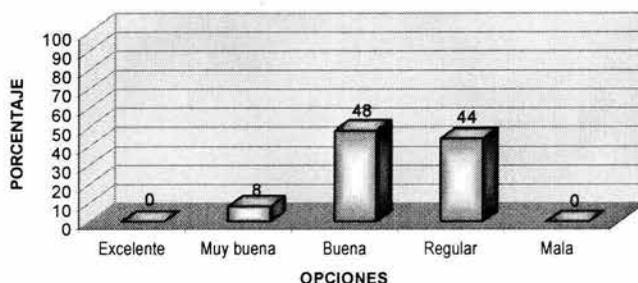
Es importante conocer que percepción tiene los trabajadores acerca de su área de trabajo y principalmente sobre la comunicación. Tomando como referencia los resultados de la gráfica anterior se puede apreciar que la mayoría del personal entrevistado considera que *sí* existe alguna deficiencia en la comunicación de su área de trabajo, y solo tres personas opinan que *no* existe ningún problema referente a la comunicación.

CUADRO 12.-

12.- ¿CÓMO CONSIDERA QUE ES LA COMUNICACIÓN QUE USTED TIENE CON SUS COMPAÑEROS?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Excelente</i>	0	0%
<i>Muy buena</i>	2	8%
<i>Buena</i>	12	48%
<i>Regular</i>	11	44%
<i>Mala</i>	0	0%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:

¿COMO CONSIDERA QUE ES LA COMUNICACIÓN QUE USTED TIENE CON SUS COMPAÑEROS?



Fuente: Encuesta directa, 2003

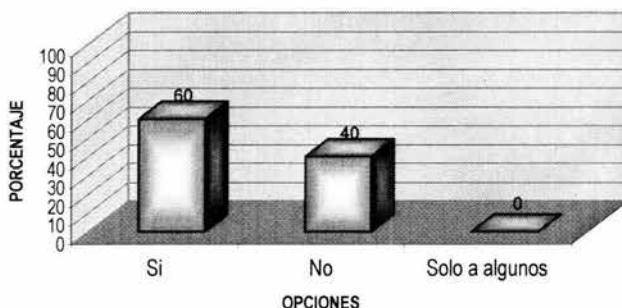
Las relaciones interpersonales o la comunicación entre los trabajadores, es uno de los factores más importantes que influyen en el ambiente de trabajo de la empresa y en este caso, pues en el área de producción. Los resultados de la gráfica anterior nos reflejan que la comunicación ya sea de trabajo o por simple convivencia entre los trabajadores estriba principalmente en las opciones de *buena* y *regular*, es importante señalar que los entrevistados que eligieron la opción de *regular* son en su mayoría del sexo femenino. Lo anterior se debe principalmente a que las mujeres se encuentran reunidas, en el salón de empaque, y tiene que interactuar la mayor parte del día, lo cual genera un ambiente de trabajo un poco tenso entre ellas.

CUADRO 13.-

13.- ¿LE TIENE LA CONFIANZA SUFICIENTE A SUS COMPAÑEROS PARA DECIRLES ALGUN COMENTARIO O INCONFORMIDAD?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Si	15	60%
No	10	40%
Solo a algunos	0	0%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:

¿LE TIENE LA CONFIANZA SUFICIENTE A SUS COMPAÑEROS PARA DECIRLES ALGÚN COMENTARIO O INCONFORMIDAD?



Fuente: Encuesta directa, 2003

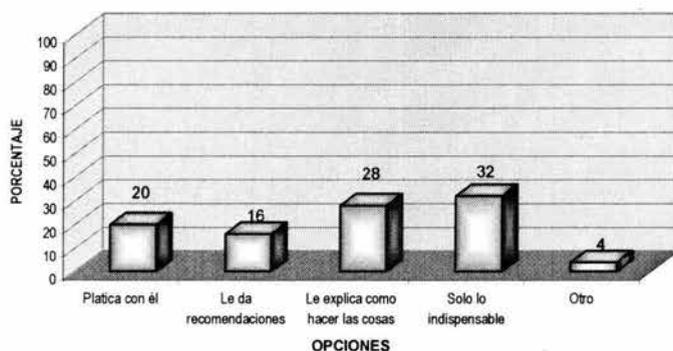
La relación que se establece entre un grupo de trabajadores de la misma área es muy importante pues de ella depende el clima de trabajo que se va a general al interior de esta. Los resultados presentados en la gráfica nos muestran que un poco más de la mitad de los trabajadores considera que *si les tiene la confianza suficiente* a sus compañeros para decirles alguna inconformidad, cabe mencionar el personal que más eligió esta respuesta son hombres. El resto de los entrevistados afirma *no sentir la confianza* hacia sus compañeros, lo cual se refleja en el ambiente laboral de la empresa.

CUADRO 14.-

14.- ¿CUANDO INGRESA UN NUEVO TRABAJADOR, QUE TIPO DE COMUNICACIÓN ESTABLECE CON ÉL?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Platica con él	5	20%
Le da recomendaciones	4	16%
Le explica como hacer las cosas	7	28%
Solo lo indispensable	8	32%
Otro	1	4%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:

¿CUANDO INGRESA UN NUEVO TRABAJADOR, QUE TIPO DE COMUNICACIÓN ESTABLECE CON ÉL?



Fuente: Encuesta directa, 2003

Al interior de la empresa se manejan dos periodos de venta del producto: Temporada Alta y Baja, las cuales dependen básicamente de clima. Durante el periodo de temporada alta se contrata personal eventual para el área de producción; como esta dinámica se sigue año con año, resulta importante que cuando ingresa un nuevo empleado perciba un ambiente de trabajo agradable.

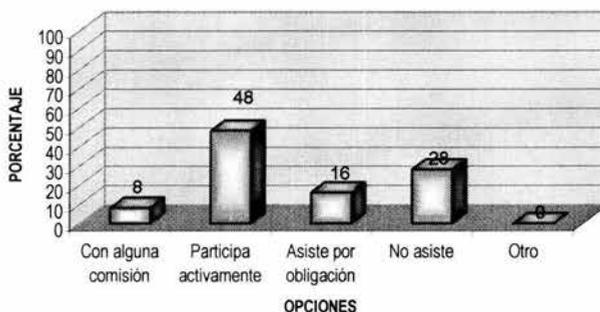
Al analizar los resultados de la gráfica, se puede detectar que el tipo de comunicación que establece el personal de base con los de nuevo ingreso, es principalmente el de *entablar platica con él y darle algunas recomendaciones del trabajo*. Otro porcentaje considerable opinó que *solo conversa lo Indispensable*, es decir no se preocupa por establecer ningún tipo de relación; Una tercera parte de personal entrevistado opinó que *le explica como hacer las cosas o actividades que le competen*, esta situación se presenta básicamente cuando el personal de nuevo ingreso hace actividades cerca de la persona entrevistada.

CUADRO 15.-

15.- ¿DE QUE MANERA PARTICIPA CUANDO SE REALIZAN EVENTOS O ACTIVIDADES EN LA EMPRESA?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Con alguna comisión</i>	2	8%
<i>Participa activamente</i>	12	48%
<i>Asiste por obligación</i>	4	16%
<i>No asiste</i>	7	28%
<i>Otro</i>	0	0%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:

¿DE QUÉ MANERA PARTICIPA CUANDO SE REALIZAN EVENTOS O ACTIVIDADES EN LA EMPRESA?



Fuente: Encuesta directa, 2003

La empresa a lo largo del año, organiza para los trabajadores algunos eventos sociales con la finalidad de fomentar la integración entre todo el personal. Al revisar los resultados que nos arroja la gráfica se puede identificar un poco más de la mitad de los trabajadores del área de producción *si participa* en los eventos ya sea solo con su presencia o con alguna comisión. Un número pequeño, pero importante opinó que solo *asiste por obligación* no porque quiera; y una tercera

parte de los trabajadores comentó que *no asiste* a la mayoría de los eventos, las principales razones con las que justificaron esta respuesta fueron:

Que los organizan en sus días de descanso,

Que tiene otras actividades por realizar fuera del trabajo.

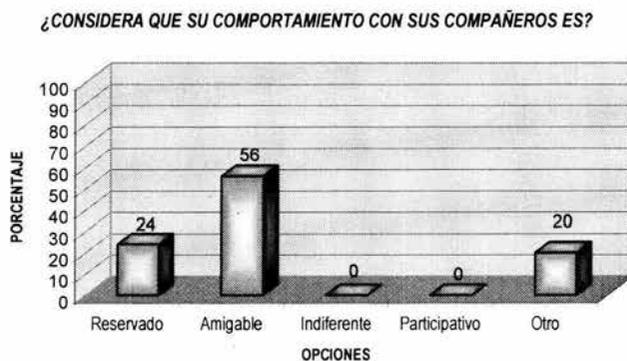
Que no tiene quien le cuide a sus hijos, etc.

Es importante mencionar que el personal que eligió estas dos últimas opciones son principalmente de los que tienen mayor antigüedad en la empresa.

CUADRO 16.-

16.- ¿CONSIDERA QUE SU COMPORTAMIENTO CON SUS COMPAÑEROS ES?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Reservado</i>	6	24%
<i>Amigable</i>	14	56%
<i>Indiferente</i>	0	0%
<i>Participativo</i>	0	0%
<i>Otro</i>	5	20%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:



Fuente: Encuesta directa, 2003

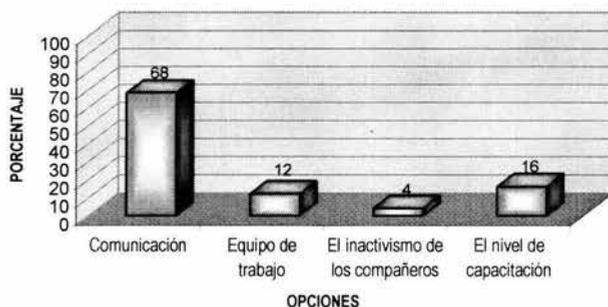
El comportamiento que proyecte un trabajador hacia sus compañeros, va a determinar el grado de aceptación o rechazo con el que va a ser recibido. Los resultados presentados anteriormente permiten apreciar que la mitad de los entrevistados afirma que su comportamiento hacia los demás es amigable, debido a que procura llevarse bien con todos. Una cuarta parte respondió que su comportamiento es reservado debido a que no conocen bien a sus compañeros, es importante mencionar que los que eligieron esta respuesta son de nuevo ingreso. Y por último 5 personas eligieron la opción de otro, los cuales se caracterizan por ser de carácter fuerte o irritable.

CUADRO 17.-

17.- ¿QUE CRÉE USTED QUE HACE FALTA, PARA MEJORAR SU ÁREA DE TRABAJO?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Comunicación</i>	17	68%
<i>Equipo de trabajo</i>	3	12%
<i>El in activismo de los compañeros</i>	1	4%
<i>El nivel de capacitación</i>	4	16%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:

¿QUE CRÉE USTED QUE HACE FALTA, PARA MEJORAR SU ÁREA DE TRABAJO?



Fuente: Encuesta directa, 2003

El clima organizacional de una empresa esta compuesto por varios elementos entre ellos se encuentran los indicadores que se plantean en esta pregunta. La gráfica nos refleja que la mayoría del personal entrevistado considera que lo que hace falta por mejorar en el área de producción es la comunicación, afirmando que de ello depende que se realicen las cosas efectiva y eficientemente. La siguiente opción con mayor frecuencia fue la de mejorar el nivel de capacitación de los trabajadores, en lo referente a las actividades que se realizan en esta área; las personas que eligieron esta opción afirman que es

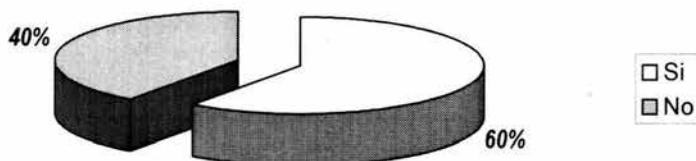
importante que se capacite a todo el personal acerca de como operar las maquinas de los compañeros, con el propósito de que la producción no dependa de una o varias personas. Tres personas opinaron que hace falta dotar de suficiente equipo de trabajo, es importante mencionar que el material al que se refieren son cosas pequeñas, que si existen en la empresa pero les toca turnarse. Solo una persona opinó que era conveniente que se evaluara el desempeño de los trabajadores, pues unos trabajan más que otros.

CUADRO 18.-

18.- ¿SABE QUE ES UN INCENTIVO?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Si</i>	15	60%
<i>No</i>	10	40%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:

¿SABE QUÉ ES UN INCENTIVO?



Fuente: Encuesta directa, 2003

La mayoría de las empresas se han puesto como regla dotar de algunos incentivos a los trabajadores con el propósito de motivarlos a realizar mejor su trabajo. Es importante que los trabajadores estén conscientes de que es un incentivo y con el fin que se otorgan. Como se puede apreciar en los resultados que arroja la gráfica, la mayor parte de los trabajadores de la empresa si conocen el significado de la palabra incentivo. El resto contesto que *no* y al explicarles a que se refiere es concepto agregaban que no sabían debido a que en sus trabajos anteriores no se les hablaba de eso; el personal que más eligió esta opción fue el de nuevo ingreso.

CUADRO 19.-

19.- ¿ACTUALMENTE CUALES INCENTIVOS RECIBE POR PARTE DE LA EMPRESA?						
CONCEPTOS		Premio de Puntualidad	Premio de Asistencia	Premio de Producción	Premio de Máquina	Vales de Despensa
SI	Frec. Absoluta	25	25	0	16	25
	Frec. Relativa	100%	100%	0%	64%	100%
NO	Frec. Absoluta	0	0	25	9	0
	Frec. Relativa	0%	0%	100%	36%	0%

GRÁFICO:



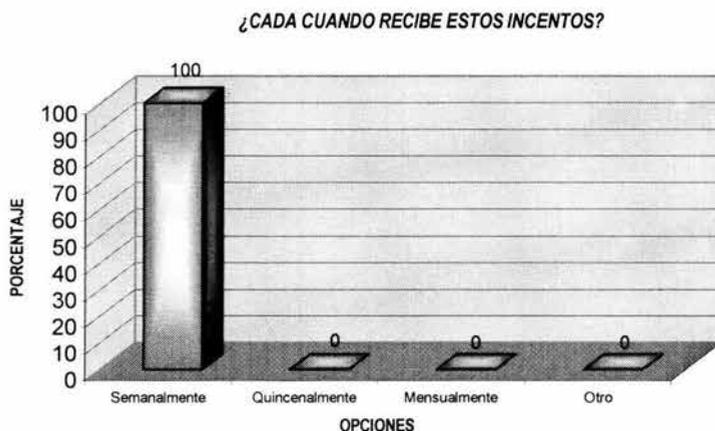
Fuente: Encuesta directa, 2003

Los resultados de la presente gráfica, muestran los diferentes incentivos que otorga la empresa a los trabajadores del área de producción. Como se puede apreciar, tres de los premios enlistados son recibidos por todo el personal. La cuarta categoría, que es el premio de maquina, lo recibe un poco más de la mitad del personal entrevistado, este incentivo se otorga a aquellos trabajadores que son responsables del control o manejo de alguna maquina dentro del proceso productivo. Y por último, el premio de producción, el cual se otorga cuando se supera el nivel de producción programado, este premio se otorga al mes, y desde hace varios meses no se le ha dado a ningún trabajador.

CUADRO 20.-

20.- ¿CADA CUANDO RECIBE ESTOS INCENTIVOS?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Semanalmente	25	100%
Quincenalmente	0	0%
Mensualmente	0	0%
Otro	0	0%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:



Fuente: Encuesta directa, 2003

En base a los resultados que nos muestra la gráfica podemos apreciar que los incentivos que proporciona la empresa a los trabajadores son entregados en su totalidad semanalmente, esto con la finalidad de que los empleados lo reciban junto con su sueldo.

CUADRO 21.-

21.- ¿A QUÉ DESTINA ESTOS INCENTIVOS?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Gastos Personales</i>	3	12%
<i>Gastos Familiares</i>	17	68%
<i>Gastos para el Trabajo</i>	4	16%
<i>Otro</i>	1	4%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:

¿A QUE DESTINA ESTOS INCENTIVOS?



Fuente: Encuesta directa, 2003

En base a los resultados de la presente gráfica se puede apreciar que la mayor parte del personal entrevistado destina el dinero de sus incentivos al *gasto familiar*, es decir, lo incluye como parte de sueldo para solventar los gastos básicos de su casa. Un número reducido de los trabajadores destina este dinero para *gastos del trabajo*, es decir, para los camiones o comidas que va a necesitar a lo largo de la semana. Tres personas comentaron que ellas destinan esos ingresos para *gastos personales*, es importante mencionar que estos trabajadores se caracterizan por ser solteros. Y solo una persona eligió la opción de *otro*, afirmando que destina esos recursos para un ahorro personal.

CUADRO 22.-

22.- ¿CONSIDERA QUE ESTOS INCENTIVOS SON?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Suficientes	3	12%
Insuficientes	22	88%
Otro	0	0%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:



Fuente: Encuesta directa, 2003

Los resultados del gráfico anterior nos reflejan que la mayoría de los trabajadores considera que los incentivos que le brinda la empresa son *Insuficientes*, los principales motivos que dieron para justificar esta respuesta fueron: Que no a todos los trabajadores les dan lo mismo, Que les han retirado algunos premios que se les daban antes. Que es muy poco dinero el que reciben. Tres personas opinaron que *sí son suficientes*, afirmaron que como esto es extra de su sueldo, lo que sea es bueno.

CUADRO 23.-

23.- ¿PARICIPA SU FAMILIA EN LAS ACTIVIDADES O EVENTOS DE LA EMPRESA?		
CONCEPTO	FREC. RELATIVA	FREC. ABSOLUTA
Si	2	8%
No	22	88%
Otro	1	4%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:



Fuente: Encuesta directa, 2003

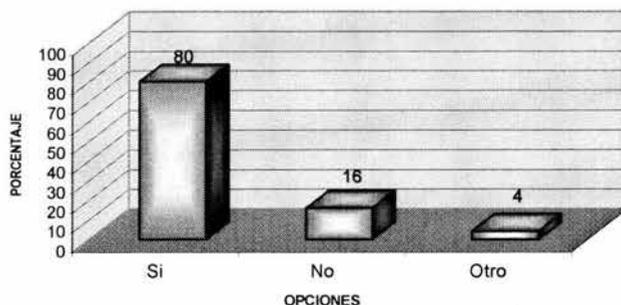
La familia de los trabajadores es un factor muy importante para el trabajador y para la empresa, pues si se procura tomarla en cuenta el personal se va a sentir más integrado y a gusto en la organización. Como nos muestran los resultados del gráfico anterior la mayor parte del personal entrevistado afirma que *su familia no participa* en las actividades de la empresa, y solo dos de ellos opinaron que si llega al participar en los cierta actividades de la empresa, como el sorteo que organiza la empresa.

CUADRO 24.-

24.- ¿LE GUSTARÍA QUE SU FAMILIA PARTICIPARA MÁS EN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA?		
CONCEPTO	FREC. RELATIVA	FREC. ABSOLUTA
Si	20	80%
No	4	16%
Otro	1	4%
TOTAL	25	100%

GRÁFICO:

¿LE GUSTARÍA QUE SU FAMILIA PARTICIPARA MÁS EN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA?



Fuente: Encuesta directa, 2003

Al comparar la gráfica anterior con esta, se puede apreciar que la mayoría de los trabajador es entrevistados opinan que *sí les gustaría* que se tomara en cuenta a su familia para algunos eventos o actividades que organice la empresa. Cuatro empleados opinaron que *no les gustaría*, debido a que no reciben el mismo trato todos. Y un trabajador opinó que solo en algunos eventos, agregando que también es bueno tener momentos de distracción solo con los compañeros.

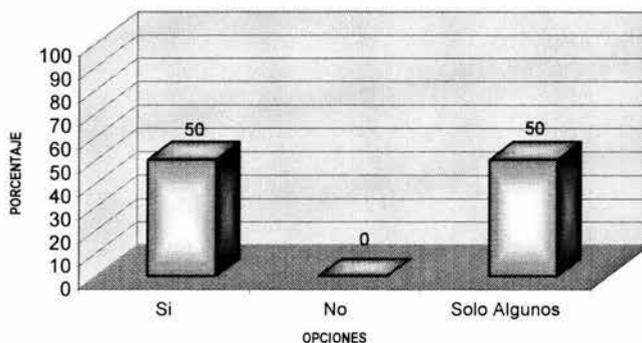
***ENCUESTA APLICADA A LOS JEFES INMEDIATOS
DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE
CHOCOLATERA MOCTEZUMA S.A. DE C.V.***

CUADRO 1.-

1.- ¿CRÉE USTED QUE LOS TRABAJADORES CONOCEN LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Si	1	50%
No	0	0%
Solo Algunos	1	50%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO:

¿CREE USTED QUE LOS TRABAJADORES CONOCEN LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA?



Fuente: Encuesta directa, 2003

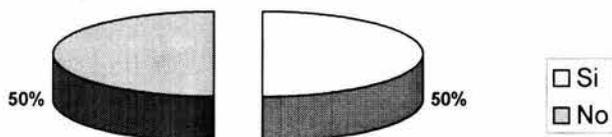
Los jefes inmediatos de cualquier área tiene la enmienda de promover en sus trabajadores el sentido de pertenencia hacia empresa, en los resultados que arroja la gráfica se puede apreciar que existe algo de variedad en las respuesta proporcionadas, pues uno de los entrevistados considera que todos los trabajadores conocen la misión de la empresa, y el otro considera que solo la conocen Algunos trabajadores, reflejando lo anterior que no tienen una similar percepción de lo que ocurre a su alrededor.

CUADRO 2.-

2.- ¿CONSIDERA QUE LOS TRABAJADORES SE INTERESAN POR CONOCER ESTOS PUNTOS?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Si</i>	1	50%
<i>No</i>	1	50%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO

¿CONSIDERA QUE LOS TRABAJADORES SE INTERESAN POR CONOCER ESTOS PUNTOS?



Fuente: Encuesta directa, 2003

Los resultados arrojados por la grafica, permiten apreciar que nuevamente no coinciden los jefes inmediatos en su percepción sobre los trabajadores. Uno de ellos afirma que *sí* es del interés de los trabajadores conocer la misión y visión de la empresa; el otro afirma que *no* les interesa, pues los empleados solo realizan su trabajo por percibir un sueldo y nada más, cabe mencionar que esta última persona es la que tiene contacto directo con los trabajadores la mayor parte del día.

CUADRO 3.-

3.- ¿COMO CALIFICARÍA LA COMUNICACIÓN QUE TIENE CON LOS TRABAJADORES?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Excelente</i>	0	0%
<i>Buena</i>	2	100%
<i>Regular</i>	0	0%
<i>Mala</i>	0	0%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO:



Fuente: Encuesta directa, 2003

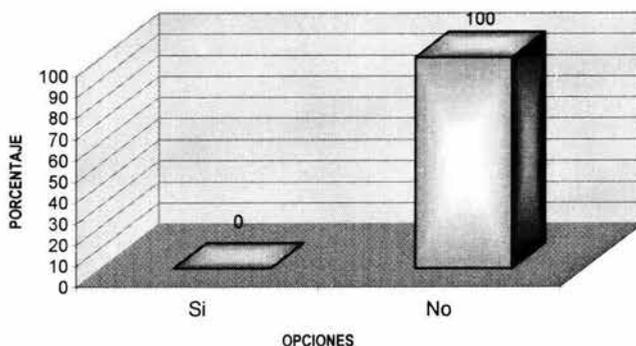
La comunicación entre Jefes Inmediatos y trabajadores es muy importante pues de ello depende que se logren satisfactoriamente las metas planteadas, así como un ambiente de trabajo agradable. El gráfico anterior muestra que ambos Jefes consideran que la comunicación que tiene con los trabajadores a su cargo es buena. Sin embargo al comparar estos resultados con los que se obtuvieron en la pregunta similar realizada a los trabajadores, se logra identificar que poseen visiones muy diferentes unos de otros, pues para los Jefes si esta bien la comunicación y para los trabajadores es regular en su mayoría o mala con varios de ellos.

CUADRO 4.-

4.- ¿CONSIDERA QUE EXISTE ALGUNA DEFICIENCIA EN LA COMUNICACIÓN QUE USTED TIENE CON LOS TRABAJADORES DE SU ÁREA?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Si</i>	0	0%
<i>No</i>	2	100%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO:

¿CONSIDERA QUE EXISTE ALGUNA DEFICIENCIA EN LA COMUNICACIÓN QUE USTED TIENE CON LOS TRABAJADORES DE SU ÁREA?



Fuente: Encuesta directa, 2003

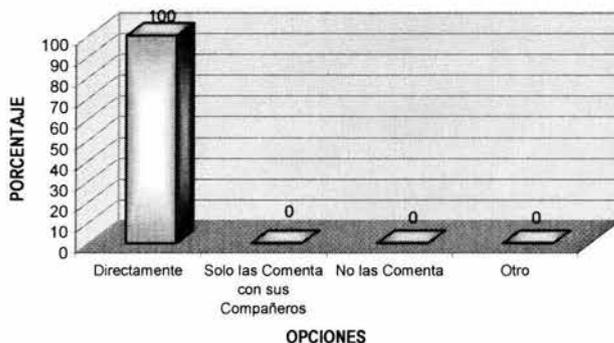
Los resultados de la presente gráfica reflejan que para ambos Jefes no existe ninguna deficiencia en la comunicación que tienen con los trabajadores de su área. Al igual que en la pregunta anterior resultaron opuestas las respuestas de los dos grupos entrevistados, debido a que los Jefes consideran que no existe ninguna deficiencia en la comunicación a diferencia de los trabajadores, los cuales en su mayoría opinaron que sí existe una comunicación deficiente.

CUADRO 5.-

5.- ¿DE QUE MANERA LE EXPONEN LOS TRABAJADORES SUS INQUIETUDES O INCONFORMIDADES DEL TRABAJO?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Directamente</i>	2	100%
<i>Solo las Comenta con sus Compañeros</i>	0	0%
<i>No las Comenta</i>	0	0%
<i>Otro</i>	0	0%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO:

¿DE QUE MANERA LE EXPONEN LOS TRABAJADORES SUS INQUIETUDES O INCONFORMIDADES DEL TRABAJO?



Fuente: Encuesta directa, 2003

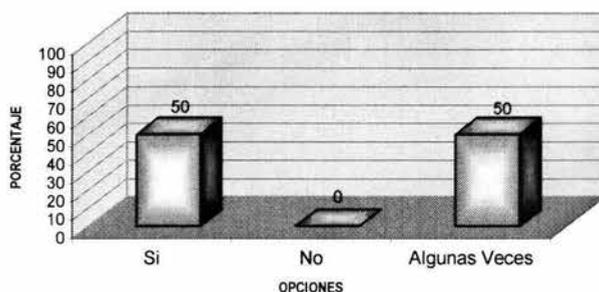
En los que resultados que arroja la gráfica anterior, se puede apreciar que los dos jefes inmediatos del área de producción afirman que los trabajadores que están a su cargo, les exponen directamente sus inquietudes o inconformidades. Comparando los resultados de esta pregunta, que también fue realizada a los trabajadores se puede apreciar que ambos grupos (jefes y trabajadores) coincidieron en que la principal forma de exponen las inconformidades del personal operativo es hablandolo directamente con sus supervisores.

CUADRO 6.-

6.- ¿USTED LE HACE SABER A LOS TRABAJADORES, CUANDO SE SIENTE SATISFECHO CON EL TRABAJO REALIZADO?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Si</i>	1	50%
<i>No</i>	0	0%
<i>Algunas Veces</i>	1	50%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO:

¿USTED LE HACE SABER A LOS TRABAJADORES, CUANDO SE SIENTE SATISFECHO CON EL TRABAJO REALIZADO?



Fuente: Encuesta directa, 2003

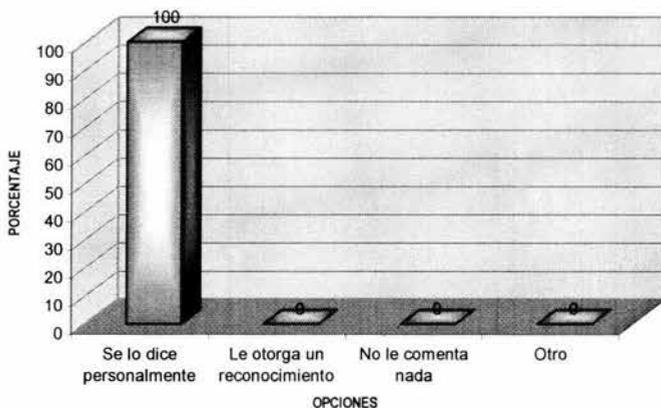
Los Jefes Inmediatos juegan un papel muy importante, pues en ellos recae la responsabilidad de cumplir con los objetivos de su departamento, así como de motivar constantemente a los trabajadores a desempeñar mejor su trabajo. Los resultados de la gráfica muestran que las opciones elegidas por los entrevistados fueron algo diversas, pues uno de ellos afirma que si les hace saber a sus trabajadores cuando se siente satisfecho con el trabajo realizado, y el otro comenta que sólo en algunas ocasiones les hace saber su satisfacción, esto debido a la carga de trabajo.

CUADRO 7.-

7.- ¿COMO LE HACE SABER QUE ESTA SATISFECHO CON EL TRABAJO REALIZADO?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Se lo dice personalmente</i>	2	100%
<i>Le otorga un reconocimiento</i>	0	0%
<i>No le comenta nada</i>	0	0%
<i>Otro</i>	0	0%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO:

¿COMO LE HACE SABER QUE ESTA SATISFECHO CON EL TRABAJO REALIZADO?



Fuente: Encuesta directa, 2003

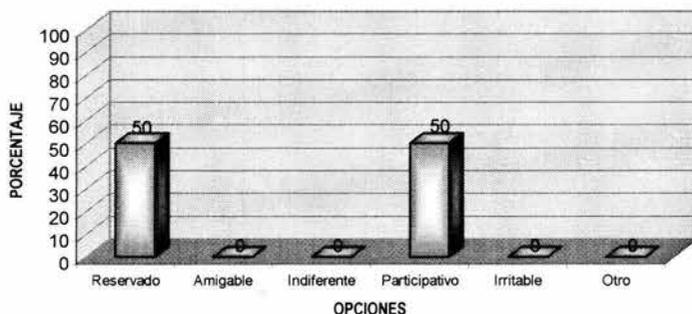
En base a los resultados que se obtuvieron en la presente gráfica, se puede apreciar que ambos entrevistados afirman que la principal forma de hacerle saber a los trabajadores que se sienten satisfechos con el trabajo realizado es de *manera personal*, agregando que en algunas ocasiones los llaman a su oficina y ahí le hacen el comentario o bien, en la área de trabajo de personal.

CUADRO 8.-

8.- ¿CÓMO CONSIDERA QUE ES SU COMPORTAMIENTO ANTE LOS TRABAJADORES DE SU AREA?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Reservado</i>	1	50%
<i>Amigable</i>	0	0%
<i>Indiferente</i>	0	0%
<i>Participativo</i>	1	50%
<i>Irritable</i>	0	0%
<i>Otro</i>	0	0%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO:

¿COMO CONSIDERA QUE ES SU COMPORTAMIENTO ANTE LOS TRABAJADORES DE SU ÁREA?



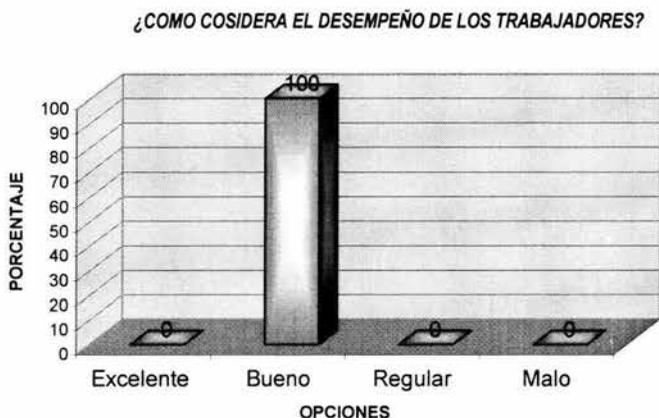
Fuente: Encuesta directa, 2003

El comportamiento que muestra un Jefe Inmediato en su área de trabajo, va a determinar la actitud o la forma de proceder de los trabajadores. En los resultados de la presente gráfica se puede apreciar que uno de los ingenieros entrevistados afirma que su comportamiento ante los trabajadores es reservado, lo cual puede significar una limitante para el acercamiento con el personal a su cargo. En otro ingeniero afirma que el se muestra participativo ante sus trabajadores, con la finalidad de brindarles la confianza necesaria.

CUADRO 9.-

9.- ¿CÓMO CONSIDERA EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FRE. RELATIVA
<i>Excelente</i>	0	0%
<i>Bueno</i>	2	100%
<i>Regular</i>	0	0%
<i>Malo</i>	0	0%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO:



Fuente: Encuesta directa, 2003

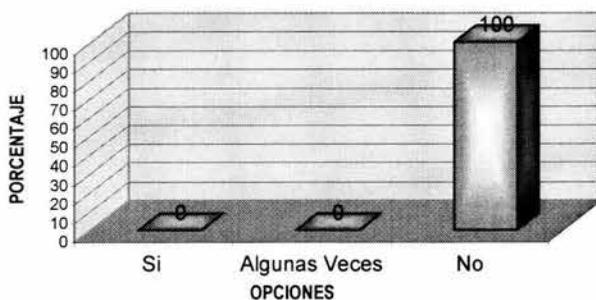
El desempeño laboral de cualquier trabajador no implica solamente el cumplimiento de sus actividades, también comprende el desenvolvimiento personal que tiene con sus compañeros. En base a los resultados presentados en la gráfica se puede afirmar que ambos jefes coinciden en que el desempeño laboral que tiene los trabajadores dentro de su área de trabajo es *bueno*. Uno de los Jefes complementa diciendo que eligió esta respuesta debido a que cumplen con las actividades que se les encomiendan; el Otro justifica su respuesta diciendo que sí realizan sus actividades, pero que podría ser *excelente* si además supieran trabajar en equipo.

CUADRO 10.-

10.- ¿SE REALIZA ALGUN TIPO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS TRABAJADORES?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Si</i>	0	0%
<i>Algunas Veces</i>	0	0%
<i>No</i>	2	100%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO:

¿SE REALIZA ALGUN TIPO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS TRABAJADORES?



Fuente: Encuesta directa, 2003

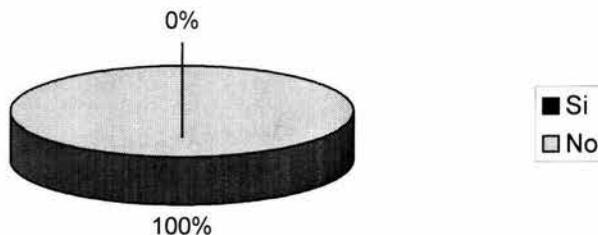
Las evaluaciones de desempeño nos permiten medir los niveles de eficiencia y productividad de un área de trabajo, además de medir y valorar el rendimiento de los trabajadores. Los resultados de la gráfica nos muestran que actualmente no se realiza ninguna evaluación de desempeño dentro del área de producción, lo cual resulta una limitante debido a que no cuentan con elementos para poder reconocer o valorar el rendimiento de cada trabajador.

CUADRO 11.-

11.- ¿SE REALIZA ACTUALMENTE ALGUNA ACTIVIDAD ENFOCADA A MOTIVAR AL PERSONAL		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
Si	0	0%
No	2	100%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO:

¿SE REALIZA ALGUNA ACTIVIDAD ENFOCADA A MOTIVAR AL PERSONAL?



Fuente: Encuesta directa, 2003

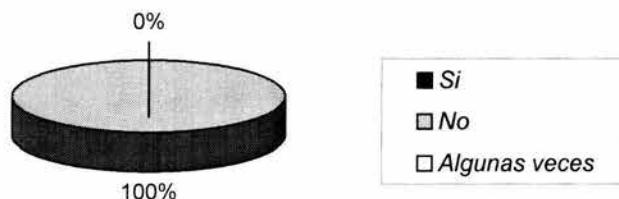
La motivación resulta un factor determinante en el desempeño de los trabajadores, pues a través de ella se puede impulsar al empleado a seguir realizando satisfactoriamente su trabajo y evitar una conducta pasiva. Gracias a los resultados de la gráfica anterior se puede apreciar que actualmente no se realiza ninguna actividad enfocada a motivar el personal del área de producción.

CUADRO 12.-

12. ¿SE PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA DEL TRABAJADOR EN LA EMPRESA?		
CONCEPTO	FREC. ABSOLUTA	FREC. RELATIVA
<i>Si</i>	0	0%
<i>No</i>	2	100%
<i>Algunas veces</i>	0	0%
TOTAL	2	100%

GRÁFICO:

¿SE PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA DEL TRABAJADOR EN LA EMPRESA?



Fuente: Encuesta directa, 2003

La familia del trabajador a la empresa, es un factor que puede influir como motivación para desempeño del trabajador, es decir, al percatarse el trabajador de que no solo es beneficiado con su sueldo por pertenecer a la empresa, si no que su familia también es tomada en cuenta este va a sentir mayor satisfacción y deseos de seguir laborando para la organización. En base a los resultados de la gráfica se puede identificar que actualmente no se toma en cuenta la familia del trabajador en las actividades de la empresa.

ANÁLISIS

En los capítulos presentados anteriormente, se retomaron varios temas muy importantes dentro del área empresarial, entre ellos se encuentra: las generalidades de una empresa, el clima organizacional, el factor humano, etc. Todos ellos fueron elegidos con la finalidad de fundamentar teóricamente el estudio realizado en la empresa Chocolatera Moctezuma.

Los resultados de la investigación presentada anteriormente, abordan aspectos de suma importancia que están ocurriendo al interior de la empresa, por ello se decidió ir abordando de manera explícita cada uno de ellos.

Sentido de pertenencia:

Retomando los resultados de las primeras gráficas presentadas en la investigación, se puede detectar que los trabajadores del área de producción no se sienten plenamente identificados como parte importante de la empresa y como consecuencia no muestran mucho interés por conocer las bases que tiene la organización para lograr su desarrollo como lo es la filosofía de la empresa, la cual es de suma importancia debido a que establece en groso modo los objetivos que pretende alcanzar.

Al comparar las respuestas de los trabajadores con las de los jefes inmediatos se logró apreciar que estos últimos afirman que el personal a su cargo sí muestra interés por la empresa; lo cual refleja que los jefes inmediatos tienen una percepción muy errada a la de sus trabajadores.

Es importante recordar que el capítulo del Factor Humano dentro de una Empresa de esta investigación, se menciona que el *Sentido de Pertenencia* y el *Compromiso* que posean los trabajadores hacia la organización es muy importante, pues de ello va a depender el clima organizacional de la empresa y el logro de sus resultados.

Como se logró apreciar, este aspecto es de mucha trascendencia para la empresa, por lo tanto en una situación por abordar mediante la propuesta de intervención que se presenta más adelante

Comunicación:

Al analizar los resultados entorno a este tema, se logró identificar que la mayoría de los trabajadores del área de producción considera que la comunicación que existe con sus jefes inmediatos es de nivel *Regular* debido a que no sienten la suficiente confianza para hacerles algún comentario o inconformidad.

Sin embargo, los Jefes inmediatos afirman que la comunicación que ellos establecen con los trabajadores es buena, pues estos últimos tienen la libertad para externar cualquier comentario. Nuevamente esta información nos refleja que los dos grupos entrevistados tienen diferentes percepciones del ambiente que se genera en el área de producción.

En varios de los capítulos teóricos, presentados anteriormente, se hace hincapié que la comunicación que se mantenga al interior de cualquier ámbito (laboral, social, familiar, etc.) es la que va a marcar su rumbo (éxito o fracaso). Por ello, es importante que se tenga presente la importancia para la organización, de que exista una buena comunicación entre los trabajadores y sus jefes inmediatos

Condiciones Laborales:

Tocante a este punto, se puede decir que la empresa proporciona a sus trabajadores prestaciones superiores a las de la ley, es decir, abordando solamente a las mencionadas en la Ley Federal del Trabajo como: aguinaldo, prima vacacional, etc. Este aspecto es importante, pues refleja el compromiso y responsabilidad de la organización hacia sus colaboradores.

Motivación:

En lo referente a este aspecto y después de concluir la investigación, se puede afirmar que el personal de producción presenta un comportamiento pasivo debido a su inconformidad con algunas situaciones que se presentan en su área de trabajo, una de ellas es la falta de reconocimiento de su trabajo y el trato desigual que reciben por parte de sus jefes inmediatos.

Por otro lado, los jefes inmediatos afirman no seguir ningún programa de motivación o alguna evaluación de desempeño que les permita tener mejor atendidos o supervisados a los trabajadores. Sin embargo, respondieron que a pesar de ello sí felicitan a los trabajadores cuando realizan bien sus actividades.

Es importante recordar que en las teorías de motivación presentadas anteriormente se menciona que el trato que recibimos de los demás y el reconocimiento de nuestro desempeño, son dos aspectos que pueden marcar el grado de satisfacción que vamos a sentir en nuestra área de trabajo.

Aterrizando esta información se puede apreciar que existen algunas deficiencias en el área de producción de la empresa Chocolatera Moctezuma, las cuales se ven reflejadas principalmente en el comportamiento de los trabajadores. De ahí la importancia de elaborar una propuesta encaminada a mitigar dichas situaciones y como consecuencia mejorar el ambiente laboral.

CONCLUSIONES

El principal motivo que impulsó a realizar la presente investigación, fue conocer en que medida las condiciones de trabajo de la empresa Chocolatera Moctezuma, inciden en el desempeño laboral de los trabajadores del área de producción.

Una vez elegido el tema a estudiar, se establecieron algunos objetivos específicos que servirán como guía a lo largo de la investigación, estos serían alcanzados al finalizar el estudio de campo. Los objetivos más trascendentes por alcanzar fueron:

- *Determinar que aspectos componen las condiciones de trabajo.*

Gracias a los capítulos presentados a lo largo de este trabajo, se logro alcanzar este objetivo, pues se consiguió identificar que existen varias visiones entorno al tema de "Condiciones de trabajo", es decir, para Secretaria del Trabajo existen ciertos factores que componen las condiciones de trabajo de una empresa (como el sueldo, horario, vacaciones, aguinaldo, etc.). Para los administradores o empresarios las condiciones de trabajo se encuentra determinadas por varios elementos como los factores físicos, los procesos organizacionales, la conducta humana, etc.

- *Detectar que condiciones de trabajo existen en la empresa Chocolatera Moctezuma*

Al codificar los resultados de la cédula de entrevista, se cumplió el objetivo mencionado anteriormente, pues gracias a ello se logró identificar cuales son las prestaciones y condiciones laborales que proporciona la empresa Chocolatera Moctezuma a los trabajadores del área de producción. A continuación se mencionan detenidamente:

Prestaciones de ley	Prestaciones Adicionales
Aguinaldo de 21 días (ley 15 días)	Premio de puntualidad
Vacaciones conforme a la Ley	Premio de asistencia
Prima vacacional 26.5 %	Seguro de vida
PTU	Uniformes

- *Conocer los factores que repercuten en el desempeño del trabajador.*

Después de revisar detenidamente los resultados de la investigación se logro rescatar que existen varios aspectos o características de la empresa que benefician para un mejor desempeño adecuado de los trabajadores, entre ellos se encuentra el contar con maquinaria fácil de operar, el dotar de suficiente equipo de trabajo al personal, el establecer un horario de trabajo cómodo, etc.

Con lo anterior se puede concluir que dicho objetivo también fue alcanzado.

- *Identificar los factores desfavorables, y como estos inciden en la producción*

Al examinar los resultados de las entrevistas realizadas, se logró conocer que existen varias situaciones de limitan el desempeño de los trabajadores como la comunicación deficiente que existe con sus jefes inmediatos, la falta de reconocimiento de su trabajo, los conflictos interpersonales con sus compañeros, etc. Se afirma esto haciendo referencia a las respuestas proporcionadas por las personas entrevistadas, pues para ellos dichas situaciones son las que incomodan más su estancia en la empresa.

Como se pudo apreciar en los párrafos anteriores, si se lograron alcanzar los objetivos planteados al inicio de la indagación, lo cual refleja que si se siguió un adecuado proceso de investigación.

Otro aspecto importante por mencionar es que en la hipótesis planteada al inicio de la investigación, se afirmaba que:

Las principales Condiciones de Trabajo, que determinan el bajo rendimiento laboral de los trabajadores del área de producción de la empresa Chocolatera Moctezuma, son la falta de incentivos y de reconocimiento del trabajo de los empleados.

Y una vez concluida la investigación y gracias a los elementos rescatados en el análisis anterior, como:

- La falta de comunicación que existe entre el personal de producción y sus jefes inmediatos,
- La inconformidad del personal por la desigual distribución de premios en la empresa (como premio de maquina, de producción, etc.), etc.

Se puede decir que la hipótesis planteada al inicio de la investigación se aprueba, debido a que existen los fundamentos necesarios que la respaldan.

PROPUESTA

Al concluir la investigación presentada anteriormente, se logró detectar que existen algunas deficiencias en el área de producción de la empresa Chocolatera Moctezuma, como lo es:

- La comunicación deficiente que existe entre el personal operativo del área de producción y los jefes inmediatos.
- La falta de reconocimiento del trabajo realizado por los trabajadores de producción.
- La falta de respuesta al interés de los trabajadores por capacitarse en el uso de la maquinaria del proceso de producción; y
- El comportamiento pasivo de los trabajadores ante las actividades que emprende la empresa.

Dentro de cualquier ámbito, ya sea familiar, escolar o en este caso laboral, se requiere que existan condiciones favorables, ya sean físicas o psicológicas, que permitan un desempeño adecuado de los individuos que interactúan en este.

Las situaciones mencionadas anteriormente, hoy en día son un pequeño grupo de limitantes que obstaculizan el desempeño óptimo del personal operativo de la empresa, por ello es de suma importancia realizar acciones encaminadas a mitigar estos problemas, con el propósito de lograr un clima organizacional satisfactorio para ambas partes (trabajador – empresa).

Después de identificar los factores desfavorables que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa, se decidió elaborar un plan de trabajo que ayude a mitigar o erradicar las situaciones detectadas; dicho plan se encuentra integrado por dos programas, con la finalidad dar mejor seguimiento a los problemas.

**PROGRAMA DE DESARROLLO INTEGRAL
DEL AREA DE PRODUCCIÓN DE LA
EMPRESA CHOCOLATERA MOCTEZUMA**

Propiciar las condiciones necesarias en el área de producción, que permitan mejorar el clima laboral.

**PROYECTO
"VALORANDO EL TRABAJO"**

Elaborar un sistema de evaluación de desempeño de los trabajadores del área de producción de la empresa Chocolatera Moctezuma, con el propósito de valorar el rendimiento laboral de cada colaborador. Además lograr una mejora continua en el desempeño de los trabajadores.

**PROYECTO
"MEJORANDO EL TRABAJO EN
EQUIPO"**

Proporcionar a los trabajadores del área de producción de la empresa Chocolatera Moctezuma S.A. de C.V., una serie de talleres enfocados a fomentar una comunicación eficiente entre el personal, con el propósito de mejorar sus relaciones interpersonales y como consecuencia, el ambiente de trabajo.

PROYECTO 1

1.- DENOMINACIÓN TÉCNICA

PROYECTO DE RELACIONES HUMANAS EN EL ÁREA LABORAL, ENFOCADO AL PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE CHOCOLATERA MOCTEZUMA, EN EL PERIODO DE MARZO A ABRIL DEL 2004 .

“MEJORANDO EL TRABAJO EN EQUIPO”

2. - NATURALEZA DEL PROYECTO

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto “Mejorando el Trabajo en Equipo” consiste básicamente en la impartición de una serie de platicas relacionadas con la comunicación y el trabajo en equipo, a los trabajadores del área de producción de la empresa Chocolatera Moctezuma

Dicho proyecto consta de 4 sesiones las cuales se tiene planeado que sean realizadas los días viernes.

El curso tendrá una duración total de 8 horas, las cuales serán distribuidas semanalmente, es decir, se tiene planeado que cada ocho días se les proporcione a los trabajadores una plática relacionada con los temas anteriores, la cual tendrá una duración de dos horas como máximo. Los temas serán impartidos en las instalaciones de la empresa, y será expuestos por una profesionista especializada en comunicación laboral.

La invitación para participar en los talleres será restringida es decir, solo podrá participar el personal de producción, y este a su vez será dividido por sexos para cada taller.

La ejecución de este proyecto generará un gasto a la empresa Chocolatera Moctezuma, comparándolo con los cambios que se lograrán.

La implementación de estos talleres tiene como principal finalidad proporcionarle a los trabajadores información básica sobre la importancia de la comunicación en el trabajo y el control de sus sentimientos, con el propósito de que logren un ambiente laboral de mejor calidad.

2.2 FUNDAMENTACIÓN

El ambiente de trabajo de una empresa se encuentra integrado por varios elementos, uno de ellos es la comunicación existente entre el personal que labora para la organización. Este factor es de gran trascendencia para el desempeño adecuado de cada trabajador y como consecuencia en el logro de objetivos.

Es difícil determinar en que grado influye el ambiente laboral en un empleado; Sin embargo, es sabido que es un factor determinante para la productividad de la empresa, pues si un trabajador no se siente satisfecho con su clima laboral va a rendir menos de la mitad de su capacidad laboral, lo cual significa una pérdida invaluable de rendimiento laboral.

En base a los resultados obtenidos a través de la investigación realizada en el área de producción de la empresa Chocolatera Moctezuma, S.A. de C.V. se pudo detectar que la comunicación que se genera al interior de esta, es deficiente, debido a que la mayoría del personal posee una actitud pasiva ante el trabajo y ante sus compañeros.

Además se logro identificar que la comunicación existente en el área, ya sea entre los mismos compañeros o bien, con los jefes inmediatos es deficiente, pues comentaban que no existe la confianza suficiente para expresar sus comentarios o bien ya han tenido varios conflictos entre sí.

En base a la información recabada se detectó la necesidad de ejecutar un proyecto en caminado a mejor la comunicación entre el personal y como consecuencia mejorar las condiciones trabajo.

2.3 MARCO INSTITUCIONAL

La empresa Chocolatera Moctezuma siempre se ha mostrado interés por proporcionarle a sus trabajadores un ambiente de trabajo adecuado, con la finalidad de que se sientan satisfechos en su trabajo y como consecuencia desempeñen adecuadamente sus actividades.

Lo anterior se puede apreciar en los cursos que constantemente le proporciona la organización a los trabajadores.

2.4 FINALIDAD

La ejecución de este proyecto tiene como principal finalidad propiciar las condiciones necesarias para que se genere en un futuro un ambiente de trabajo más sano dentro del área de producción de la empresa Chocolatera Moctezuma, es decir, que exista la confianza suficiente por parte de los trabajadores para externar alguna opinión, así como la disponibilidad de los Jefes Inmediatos para darles respuesta a sus peticiones. Trayendo como consecuencia una comunicación oportuna, eficaz y eficiente.

2.5 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar a los trabajadores del área de producción de la empresa Chocolatera Moctezuma S.A. de C.V., una serie de talleres enfocados a fomentar una comunicación eficiente entre el personal, con el propósito de mejorar sus relaciones interpersonales y consecuencia el ambiente de trabajo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Proporcionar semanalmente a los trabajadores del área de producción de la empresa Chocolatera Moctezuma, una platica relacionada con la Comunicación y el Trabajo en Equipo.

- ❖ Sensibilizar a los trabajadores acerca de la importancia de controlar sus sentimientos en el área de trabajo.
- ❖ Lograr que el personal se identifique con la empresa, o bien, se sienta parte de ella.
- ❖ Involucrar al personal en los talleres, con la finalidad de fomentar en ellos el espíritu de trabajo en equipo.

2.6 METAS

- ❖ Lograr que un 30% del personal de la empresa Chocolatera Moctezuma, asista y participe en los talleres.
- ❖ Lograr que un 60% de los asistentes pongan en práctica los conocimientos que adquieran, logrando así un ambiente de trabajo más agradable y que este a su vez, se vea reflejado en una mayor productividad.

2.7 BENEFICIARIOS

B. DIRECTOS

Con la ejecución de este proyecto se verán beneficiados principalmente los trabajadores de la empresa, pues van a recibir platicas terapéuticas que les permita tener a su alcance información que les ayude a controlar sus emociones y a lograr una comunicación más eficiente, mejorando su calidad de vida y sus relaciones interpersonales con sus compañeros.

B. INDIRECTOS

Al implementar este proyecto la empresa se verá beneficiada indirectamente, pues va a proporcionarle a sus empleados una variedad que les ayude a mejorar sus relaciones interpersonales, logrando así un ambiente de trabajo más agradable, trayendo como consecuencia un incremento en la productividad.

2.8 LOCALIZACIÓN Y COBERTURA FISICA

Este proyecto será ejecutado dentro de las instalaciones de la empresa Chocolatera Moctezuma, S.A. de C.V., las cuales se encuentran ubicadas en Boulevard Industrial # 301 Col. Eduardo Ruiz de la ciudad de Uruapan Michoacán, Teléfono 52 3 14 33.

La cobertura que se va a tener con la implementación de este proyecto es con todos los trabajadores del área de producción de la empresa.

3.- CARTA DESCRIPTIVA

NO.	TEMA TENTATIVO	OBJETIVO	EXPOSITOR	A QUIEN VA DIRIDO	FECHA TENTATIVA
1	Relaciones Humanas	Que el trabajador rescate la importancia de establecer relaciones interpersonales empáticas con sus compañeros, con la finalidad de mejorar el ambiente laboral.	Terapeuta L.T.S. Violeta Zavala	Personal de Producción	Tercera semana del mes de Marzo
2	Comunicación	Sensibilizar a los trabajadores sobre la importancia y beneficios que se logran con una comunicación eficaz y eficiente en el trabajo.	Terapeuta L.T.S. Violeta Zavala	Personal de Producción	Cuarta semana del mes de Marzo
3	Trabajo en Equipo	Que el trabajador identifique cuales son las ventajas de trabajar en equipo, con el propósito de que lo apliquen en sus actividades diarias.	Terapeuta L.T.S. Violeta Zavala	Personal de Producción	Primera semana del mes de Abril
4	Control de sentimientos en el trabajo	Que el trabajador aprenda algunas técnicas para controlar sus emociones en el área de trabajo, con la finalidad de evitar conflictos entre el personal.	Terapeuta L.T.S. Violeta Zavala	Personal de Producción	Segunda semana del mes de Abril

4.- RECURSOS NECESARIOS

HUMANOS.-

Para la realización del proyecto "Mejorando el Trabajo en Equipo" se va a requerir la participación de una persona especializada en los temas mencionados, la cual será la encargada de impartir clara y detenidamente cada uno de los talleres a los trabajadores.

MATERIAL.-

En lo referente a este aspecto solo se van a necesitar cañón o proyector de diapositivas que sirvan de apoyo durante cada una de las exposiciones y estos serán proporcionados por la Terapeuta invitada.

TÉCNICOS.-

Para algunos de los talleres que se les proporcionaran a los trabajadores de la empresa, se requerirá la utilización de una televisión, una video-casetera o un proyector, todos estos materiales serán proporcionados por la empresa, lo cual no generara ningún gasto.

5.- COSTOS DE EJECUCION Y PRESUPUESTOS

Tipo de Recursos	Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo Total	Ahorro por existencia del recursos en la Institución
Humanos	Profesionista especializado en terapias	1	\$ 700.00 por sesión	\$ 2800.00	
Técnicos	Equipo de Televisión y video	1	\$ 2,500.00 Televisión \$ 1,000.00 Video	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00

Costo Total del Proyecto	\$ 2800.00
---------------------------------	-------------------

6.- ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

La ejecución del proyecto "Mejorando el Trabajo en Equipo", dará inicio la segunda quincena del mes de febrero con la presentación del proyecto al Director General de la empresa, esto con la finalidad de obtener su apoyo y autorización para la implementación del proyecto.

Durante la tercer semana del mismo mes se establecerán, en coordinación con el Director de Producción, las horas que se destinaran semanalmente para la realización de los diferentes talleres.

Ya que se cuente con la aprobación del proyecto, así como con el horario destinado para los talleres, se realizara una visita a la consultorio de la Terapeuta, con el propósito de promover su apoyo para la realización de las diferentes platicas a los trabajadores. Además se concretizaran los temas a exponer así como las secuencia que llevaran estos. Durante esta visita se tiene planeado que se especifique que material técnico se va a requerir para cada una de las platicas, con la finalidad de prever con tiempo todo el material a necesitar.

Posteriormente se hará una calendarización de los temas, en la cual se especificara la fecha y la hora en que serán impartidos, esto con el objetivo de publicarlos al interior de la empresa y de este modo informar a los trabajadores de los temas a tratar y al mismo tiempo invitarlos a participar.

Los talleres serán impartidos semanalmente y aproximadamente una semana antes de cada plática, se debe de lanzar una convocatoria en la que se invite a todos los trabajadores de la empresa a asistir al taller que será impartido en esa semana.

7.- INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Los indicadores que se tomaran en cuenta para evaluar la trascendencia y el impacto de proyecto en los trabajadores son:

- La disposición de los trabajadores para asistir a las platicas.
- El grado de interés que mostraron trabajadores con los temas expuestos.
- La opinión de los trabajadores acerca de la utilidad de los temas vistos a lo largo del proyecto.

8. - FACTORES EXTERNOS QUE CONDICIONAN EL IMPACTO DEL PROYECTO

Los factores que pueden interferir en el impacto de las platicas hacia los trabajadores son básicamente tres: El primero de ellos es la falta de interés de asistir a los talleres por parte de los trabajadores, el segundo sería que los temas no sean de total agrado de los trabajadores.

Y el último de ellos sería que la persona que imparta los temas no sea lo suficientemente clara en sus exposiciones o bien que no genere ningún tipo de dinámica en las personas que asistan.

PROYECTO 2

1. DENOMINACIÓN TÉCNICA

*PROYECTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ENFOCADO AL PERSONAL DEL
ÁREA DE PRODUCCIÓN DE CHOCOLATERA MOCTEZUMA,
EN EL PERIODO DE MARZO A MAYO 2004.*

“ VALORANDO EL TRABAJO ”

2. NATURALEZA DEL PROYECTO

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto “Un Medio para Valorar el Rendimiento” consiste básicamente en la elaboración de un proceso de evaluación de desempeño de los trabajadores del área de producción de la empresa Chocolatería Moctezuma,

Este sistema de evaluación será ejecutado para todo el personal del área de producción, esto con la finalidad de contar con fundamentos para detectar y valorar el trabajo realizado por los trabajadores.

Dicho proyecto será ejecutado en el mes de mayo, con la finalidad de el tiempo suficiente para diseñar adecuadamente el formato de evaluación de desempeño.

2.2 FUNDAMENTACIÓN

En una empresa cotidianamente se suelen atender los aspectos tecnológicos, de mercado, de productividad, entre otros; sin embargo, un aspecto de gran trascendencia que nos es muy atendido, es el reconocimiento del trabajo realizado por el personal.

La falta de reconocimiento laboral puede lograr que un colaborador que tenía entusiasmo, decaiga y se ponga a la defensiva, cometa errores, se vuelva

incrédulo y piense que es inútil esforzarse porque nadie lo notará, reflejándose en su rendimiento laboral, este no es un tema para tomarse a la ligera, pues de este depende la productividad de la empresa.

Un elemento que puede ser de gran utilidad para lograr que el trabajador sienta que su trabajo es valorado es la evaluación de desempeño de cada trabajador. Ésta ha sido concebida como un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

La evaluación de desempeño es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de alguna persona en la ejecución de su labor. Este tipo de evaluaciones se hacen con la finalidad de identificar si el rendimiento de un trabajador o empleado es bajo, medio o alto; deficiente, bueno o sobresaliente, etc.; para ello se debe de estandarizar los niveles o criterios definidos de desempeño a evaluar.

Actualmente en la empresa Chocolatera Moctezuma no se realiza ningún tipo de evaluación de desempeño de los trabajadores del área de producción, lo cual repercute en la falta de reconocimiento del trabajo del personal.

En base a la información presentada en los párrafos anteriores se puede detectar la necesidad de poner en marcha un proyecto encaminado a lograr un desempeño laboral que no se divida entre calidad y cantidad.

2.3 MARCO INSTITUCIONAL

En la actualidad debido a la gran competencia que existe, resulta de suma importancia que toda organización busque ser más eficaz y eficiente en su operación y funcionamiento, esto con el propósito de lograr un mejor desempeño de todo su personal.

Un factor determinante que puede ayudar a tener un mayor rendimiento del personal de una organización, es la evaluación de desempeño. La empresa Chocolatera Moctezuma, está consciente de ello, por lo cual siempre ha mostrado interés por estos temas, se afirma esto debido a que hace aprox. hace dos años al interior de la organización se realizaban evaluaciones del desempeño de cada trabajador.

2.4 FINALIDAD

La ejecución de este proyecto tiene como principal finalidad establecer un programa de evaluación de desempeño del personal de producción, con la finalidad de que el personal identifique cuales son los resultados que de ella se esperan a corto, mediano y largo plazo. Y al mismo tiempo implantar una serie de formas para reconocer o valorar el desempeño alcanzado por cada trabajador.

2.5 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un sistema de evaluación de desempeño de los trabajadores del área de producción de la empresa Chocolatera Moctezuma, con el propósito de valorar el rendimiento laboral de cada colaborador. Además lograr una mejorar continua en el desempeño de los trabajadores.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en el área de producción de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.

- Reconocer el trabajo de aquellos trabajadores que cumplen eficientemente con las actividades que les corresponden.

2.5 BENEFICIARIOS

B. DIRECTOS

Con la implementación de este proyecto se vera beneficiada directamente la empresa Chocolatera Moctezuma, pues va a propiciarse en su interior las condiciones necesarias para que su personal realice eficaz y eficientemente sus actividades, y como resultado un mayor rendimiento laboral.

B. INDIRECTOS

En este caso los beneficiarios indirectos serán los trabajadores del área de producción de la empresa, pues su trabajo y esfuerzo será reconocido por sus jefes inmediatos. Además podrán identificar cuales son sus actividades a realizar en el área de trabajo, así como el tiempo estimado para cada una de ellas con el propósito de que administren mejor sus recursos.

2.6 LOCALIZACIÓN FISICA Y COBERTURA

Este proyecto será ejecutado dentro de las instalaciones de la empresa Chocolatera Moctezuma, S.A. de C.V., las cuales se encuentran ubicadas en Bulevar Industrial # 301 Col. Eduardo Ruiz de la ciudad de Uruapan Michoacán, Teléfono 52 3 14 33.

La cobertura que se va a tener con el establecimiento de dicho programa de evaluación será principalmente el área de producción de la empresa.

3.- CARTA DESCRIPTIVA

NO.	ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPONSABLE	FECHA TENTATIVA
1	Presentar el proyecto a Dirección General	Obtener la autorización del Director General para ejecutar el proyecto en el área de producción	<i>Coordinador del proyecto</i>	18 de Marzo
2	Seleccionar el modelo de Evaluación de Desempeño que se va a implementar	Elegir el modelo de evaluación que se ajuste a las necesidades y características del área de producción.	<i>Gerente de Desarrollo Humano</i>	2 de Abril
3	Presentar la propuesta a la Dirección de Producción	Explicar detenidamente, en que consiste el proyecto, así como el modelo de evaluación que se eligió.	<i>Coordinador del proyecto</i>	5 de Abril
4	Elaborar el formato de evaluación de los trabajadores	Contar con cédulas de registro, para recabar la información de manera más confiable.	<i>Gerente de D. H. y Coord. Del Proyecto</i>	12 al 20 de Abril
5	Coordinar una reunión con los trabajadores	Explicar al personal operativo el proyecto, así como la mecánica a seguir para la evaluación de sus actividades	<i>Gerente de Desarrollo Humano</i>	26 de Abril
6	Ejecutar la primera evaluación	Que los trabajadores realicen la primera evaluación de sus actividades.	<i>Personal de Producción</i>	3 al 7 de Mayo
7	Concentrar los resultados de las evaluaciones	Analizar los resultados que se obtuvieron, y elaborar gráficamente las deficiencias detectadas.	<i>Gerente de D. H. Y Coord. Del Proyecto</i>	10 al 14 de Mayo
8	Presentar los resultados obtenidos a los trabajadores	Entregarles los resultados de su evaluación, y explicar las deficiencias detectadas.	<i>Gerente de Desarrollo Humano</i>	20 de Mayo
9	Cierre de la primera evaluación	Presentar en el tablero de avisos los resultados obtenidos. Además felicitar a aquellas personas que salieron bien en sus evaluaciones.	<i>Coordinador del proyecto</i>	28 de Mayo
10	Programar la segunda evaluación	Fomentar las evaluaciones de desempeño en los trabajadores con el propósito de mejorar el rendimiento laboral.	<i>Gerente de D. H. Y Coord. Del Proyecto</i>	31 de Mayo

4.- RECURSOS NECESARIOS

HUMANOS.-

Para la ejecución del presente proyecto se va a necesitar la colaboración de varias personas, tanto operativas como administrativas, con la finalidad de implementar satisfactoriamente el programa de Evaluación de Desempeño. A continuación se presenta de manera explícita quien participara en el proyecto:

Director General	▪ Encargado de autorizar la puesta en marcha del proyecto
Gerente del Departamento de Desarrollo Humano	▪ Encargada de Seleccionar el modelo a implementar y supervisar la adecuada ejecución del proyecto
Director de Producción y Jefe de Fabricación	▪ Encargado de supervisar que los trabajadores lleven a cabo adecuadamente la evaluación de sus actividades
Personal de Producción	▪ Poner en practica el formato de evaluación de desempeño
Coordinadora del Proyecto	▪ Coordinar las actividades necesarias para la ejecución del proyecto

MATERIALES

En lo referente a este tipo de recursos solo se van a requerir hojas blancas para la redacción e impresión de las propuestas, convocatorias, formatos de evaluación de desempeño, etc.

TÉCNICOS

En este aspecto se va a necesitar un equipo de computo para la elaboración de las propuestas y los documentos necesarios para la ejecución del presente proyecto.

5.- COSTOS DE EJECUCION

Nombre del Proyecto: "Valorando el Trabajo"

<i>Tipo de Recursos</i>	<i>Concepto</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo unitario</i>	<i>Costo Total</i>	<i>Ahorro por existencia de recursos en la Institución</i>
Material	Hojas Blancas	500	\$.10	\$50.00	\$50.00
Técnicos	Equipo de computo (con impresora)	1	\$ 6, 500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00

Costo Total del Proyecto	\$ 0.00
---------------------------------	----------------

6.- ADMINISTRACION DEL PROYECTO

La ejecución del proyecto "Un Medio para valorar el Rendimiento" dará inicio a mediados del mes de Marzo con la presentación del proyecto al Director General de la empresa, esto con la finalidad de solicitar su autorización para la ejecución del proyecto.

El siguiente paso es comenzar a revisar varios modelos de evaluación de desempeño, con la finalidad de elegir o elaborar uno que se ajuste a las necesidades o características del área de producción de la empresa. Una vez seleccionado el modelo a ejecutar, se debe de realizar una junta con el Director

de Producción, con el objeto de exponerle el presente proyecto así como el modelo que se eligió para la evaluación. Además se le debe de notificar la fechas tentativas que se han propuesto para la ejecución del proyecto.

Posteriormente se comenzara a elaborar el formato a utilizar para la evaluación de desempeño de los trabajadores, esto tomado en cuanto a los estándares elegidos para evaluar.

En la última semana de Abril se debe realizar una reunión con los trabajadores de producción, con el objeto de explicarles el proyecto y el formato que van a utilizar para evaluar sus actividades.

El periodo en el que se tiene planeado elaborar la evaluación de los trabajadores es la primer semana del mes de Mayo, el lapso a evaluar es de una semana con el propósito de que sea de mayor veracidad la información.

La siguiente semana será para concentrar los formatos de evaluación. Una vez reunidos se realizará una revisión de estos con el propósito de detectar cualquier tipo de deficiencias en los trabajadores, o bien, se elegirán a aquellas personas con mejores resultados (esta información también será publicada en el tablero de avisos de la empresa).

Posteriormente se realizara otra reunión con los trabajadores y se les expondrán los resultados que se obtuvieron en la primer evaluación, además se les realizaran algunas recomendaciones en base a la información recabada.

La última semana de mayo se fijara la fecha de la segunda evaluación.

7.- INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Los indicadores que se tomarán en cuenta para evaluar la trascendencia y el impacto de proyecto en los trabajadores son:

- La disposición de los trabajadores para ejecutar la evaluación de su desempeño.
- La habilidad de los trabajadores para realizar la evaluación, y
- La claridad y facilidad del formato para ser llenado.

8.- FACTORES EXTERNOS QUE CONDICIONAN EL IMPACTO DEL PROYECTO

Los factores que pueden condicionar el impacto de este proyecto son principalmente dos:

El primero de ellos es que el director del área de producción no se interese en ejecutar el proyecto, y como consecuencia que no sea aprobado, y

El segundo es que los trabajadores no muestren interés por la evaluación y no la realicen adecuadamente.

BIBLIOGRAFÍA

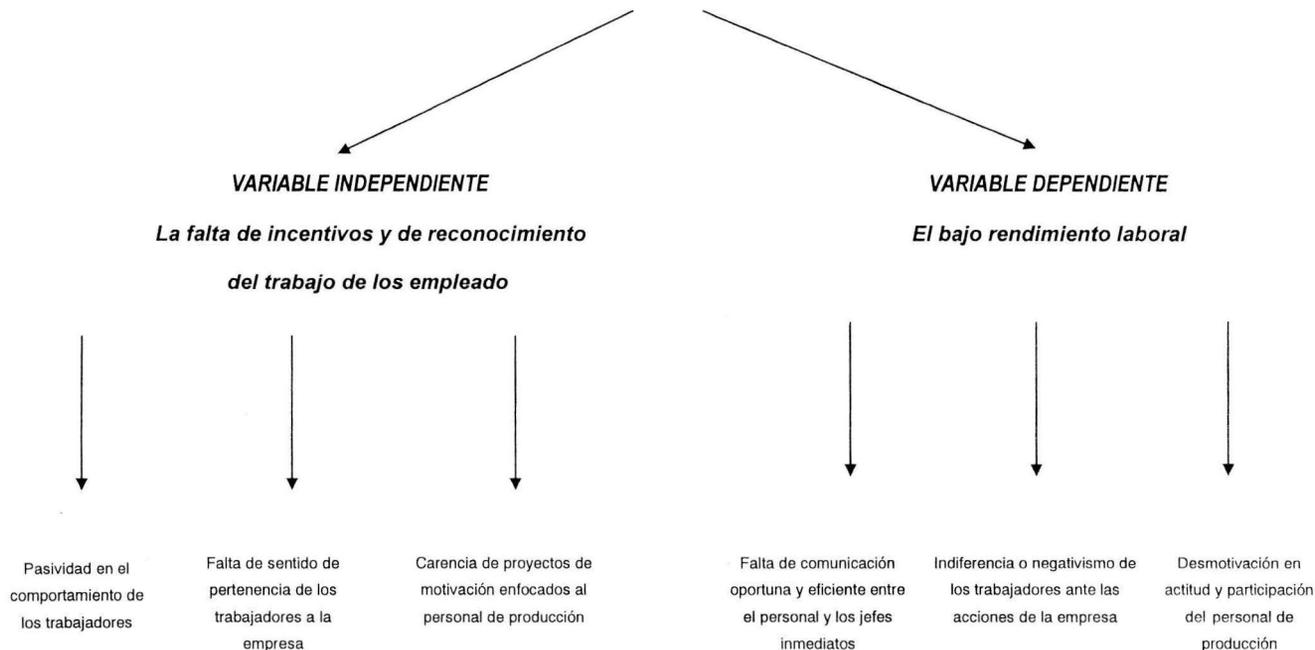
- Ander Egg, Ezequiel, (1995) *Diccionario de Trabajo Social*; Ed. Lumen; Argentina.
- Arellano Peña Gumaro, (1989) *Conceptualización de Trabajo Social* (antología); UNAM; México.
- Arias Galicia Fernando, (1990) *Administración de Recursos Humanos*; Ed. Trillas; México.
- Arias Galicia Fernando, (2004) *Administración de Recursos Humanos*; Ed. Trillas; México D.F.
- Arteaga Basurto Carlos, (1991) *Supervisión Manual Básico*; Ed. E.N.T.S.; México
- Brunet, Luc, (1987) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*; Ed. Trillas; México.
- Boris, Lima A. (1971) *Contribución a la Epistemología del Trabajo Social*; Ed. Humanitas; Buenos Aires.
- Colunga Davila Carlos, (1996) *La Administración del Tercer Milenio*; Ed. Panorama; México.
- Chocolatera Moctezuma, (2003) *Manual de Bienvenida*; México.
- Herrera Loyo Angélica (1995) *Trabajo Social Empresarial* (TSE); UNAM; México.
- Mendez Morales Jose Silvestre, (1989) *La Economía y la Empresa*; Ed. Mc Graw Hill; México
- Montaño Sánchez Francisco, (2001) "Clima Organizacional" en *Revista Laboral* No. 110, Noviembre; México.
- Reyes Ponce Agustin, (1990) *Administración de Empresas: Teoría y Práctica*; Ed. Limusa; México.
- Robledo Flores Jesús, (1996) "Evaluación del desempeño" en *Revista Laboral* año IV, No. 48, Septiembre 1996

- Rodríguez Valencia Joaquín, (1994) *Organización Contable y Administrativa de las Empresas*; Ediciones Contables, Administrativas y contables, S.A. de C.V.; México D.F.
- Rosenberg J. M. (1999) *Diccionario de Administración y finanzas*; Ed. Oceano; Barcelona, España.
- Sherman Arthur, (1999) *Administración de Recursos Humanos*; Ed. Internacional Thomson Editores, México.
- Suárez Aceituno Jorge luis, (2001) *Compilación Laboral*; Ed. Dofiscal Editores S.A. de C.V., México D.F.
- Terán Trillo Margarita, (1990) "Perfil Profesional" en *Revista de Trabajo Social* No. 44, Octubre – Diciembre; UNAM; México.
- Terry R. George (1992) *Principios de Administración*; Ed. Continental S.A. de C.V., México.
- Torres Díaz Jorge, (1986) *Historia del Trabajo Social*; Ed. HUMANISTAS; Buenos Aires, Argentina.

ANEXOS

OPERACIONALIZACIÓN

Las principales Condiciones de Trabajo, que determinan el bajo rendimiento laboral de los trabajadores del área de producción de la empresa Chocolatera Moctezuma, es la falta de incentivos y de reconocimiento de su trabajo



VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES	INDICES	SUJETOS	PREGUNTAS
<p>“La falta de incentivos y de reconocimiento del trabajo de los empleados”</p> <p>Definición Teórica:</p> <p><i>Reconocimiento.-</i> Reconocimiento, es decir, RE – CONOCER, dicho de otra forma, tener en cuenta, observar.</p> <p>El reconocimiento, un adecuado estímulo para el personal.</p> <p>Definición Operacional:</p> <p><i>Reconocimiento de trabajo.-</i> Hacerle saber al empleado que su trabajo estuvo bien realizado, con la finalidad de darle credibilidad por lo que la persona es, hace, sabe, o es capaz de hacer y ejecutar</p>	<p><i>Pasividad en el comportamiento de los trabajadores</i></p> <p><i>Falta de sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa</i></p> <p><i>Carencia de proyectos de motivación enfocados al personal de producción</i></p>	<p>Inconformidad de los trabajadores ante las prestaciones o incentivos que otorga la empresa</p> <p>Indiferencia ante lo que ocurre en la empresa</p> <p><i>Apatía en el cumplimiento de sus actividades</i></p> <p><i>Los trabajadores desconocen la misión, visión y valores de la empresa</i></p> <p><i>El trabajador no se siente parte de la organización</i></p> <p><i>No se evalúa el desempeño de los trabajadores</i></p> <p><i>No se realiza ninguna actividad enfocada a motivar al personal</i></p> <p><i>No se promueve la participación de la familia del trabajador en la empresa</i></p>	<p><i>Trabajadores</i></p> <p>-----</p> <p><i>Trabajadores y Jefes Inmediatos</i></p> <p>-----</p> <p><i>Trabajadores y Jefes Inmediatos</i></p>	<p>.- ¿Sabe que es un incentivo o compensación?</p> <p>.- ¿Actualmente cuales incentivos recibe en la empresa?</p> <p>.- ¿Con que periodicidad le son entregados?</p> <p>.- ¿Considera que estos incentivos son?</p> <p>.- ¿A que destina estos recursos?</p> <p>.- ¿Cumplen sus expectativas los incentivos que percibe?</p> <p>.- ¿Conoce la misión y visión de la empresa?</p> <p>.- ¿Le interesa conocer la misión de la empresa?</p> <p>.- ¿Conoce los valores que rigen la empresa?</p> <p>.- ¿Usted se siente parte de la empresa?</p> <p>.- ¿Le interesan los avances o logros de la empresa?</p> <p>.- ¿Cuál cree que es el comportamiento de los trabajadores?</p> <p>.- ¿A que cree que se deba este?</p> <p>.- ¿Cómo considera el desempeño de los trabajadores?</p> <p>.- ¿Se realiza actualmente alguna enfocada a motivar al personal?</p> <p>.- ¿Se promueve la participación de la familia del trabajador en la empresa?</p> <p>.- ¿En alguno de los eventos que realiza la empresa, participa su familia?</p> <p>.- ¿Le gustaría que su familia participara en algún evento de la empresa?</p>

VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	INDICES	SUJETOS	PREGUNTAS
<p>“EL BAJO RENDIMIENTO LABORAL”</p> <p>Definición Teórica:</p> <p><i>Rendimiento Laboral.</i>- La delimitación de este término es muy discutida y esto se debe a la disyuntiva existente entre calidad y cantidad.</p> <p><i>Rendimiento a Escala.</i>- Son los incrementos en la producción que resultan de aumentar la escala de alguna actividad productiva.</p> <p>Definición Operacional:</p> <p><i>Bajo Rendimiento Laboral.</i>- Se denomina así, cuando una persona disminuye su capacidad productiva, ya sea en lo referente a la calidad o cantidad de los resultados de su trabajo</p>	<p><i>Falta de comunicación oportuna y eficiente entre el personal y los jefes inmediatos</i></p> <p><i>Indiferencia o negativismo de los trabajadores ante las acciones de la empresa</i></p> <p><i>Desmotivación en actitud y participación del personal de producción</i></p>	<p><i>El trabajador no expone abiertamente sus inconformidades o inquietudes ante su jefe I.</i></p> <p><i>El J.I. no le hace saber a sus trabajadores que esta satisfecho con su desempeño</i></p> <p><i>No existe una interacción armoniosa entre los trabajadores</i></p> <p><i>Poca participación voluntaria por parte de los trabajadores en eventos o actividades de la empresa</i></p> <p><i>Falta de deseos de colaborar en actividades de la empresa</i></p> <p><i>No se siente parte importante de la empresa</i></p> <p><i>Incredibilidad ante los logros y mejoras de la empresa</i></p>	<p>Trabajadores</p> <p>y</p> <p>Jefe inmediato</p> <hr/> <p>T</p> <p>R</p> <p>A</p> <p>B</p> <p>A</p> <p>J</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>O</p> <p>R</p> <p>E</p> <p>S</p>	<p>.- ¿Usted exponen abiertamente sus inquietudes o inconformidades ante su jefe inmediato?</p> <p>.- ¿Considera que sus opiniones se toman en cuenta?</p> <p>.- ¿Cómo considera que es la comunicación con su jefe inmediato?</p> <p>.- ¿Cuál cree usted que es la principal deficiencia o problema que existe en la comunicación de la empresa?</p> <p>.- ¿Cómo considera que es la comunicación que usted tiene con sus compañeros?</p> <p>.- ¿Le tiene la confianza suficiente a sus compañeros para decirle algún comentario o inconformidad?</p> <p>.- ¿Cuándo ingresa un nuevo trabajador, usted le llega a explicar o hacer recomendaciones referentes al trabajo?</p> <p>.- ¿Cuándo se realizan eventos o actividades en la empresa, usted participa?</p> <p>.- ¿Qué es lo que usted necesita, para participar de manera voluntaria y activamente en los eventos?</p> <p>.- ¿Considera usted que su comportamiento en el área de trabajo es?</p> <p>.- ¿A que se debe dicho comportamiento?</p> <p>.- ¿Considera que sus opiniones se toman en cuenta?</p> <p>.- ¿Que le gustaría que cambiara para realizar mejor su trabajo?</p> <p>.- ¿Que cree usted que es lo que no funciona bien en su área de trabajo, para que se obtengan excelentes resultados?</p>



**CHOCOLATERA
MOCTEZUMA
S.A. DE C.V.**

***Cuestionario para los Trabajadores
del Área de Producción***

OBJETIVO.- Identificar la percepción que tienen los trabajadores del área de producción en relación a su área de trabajo.

Sexo _____ Edad _____ Estado Civil _____
Escolaridad _____ Antigüedad en la empresa _____

1.- Estructura familiar

Nombre	Parentesco	Estado Civil	Ocupación	Edad

2.- ¿Conoce la misión de la empresa?

a) Si _____ b) No _____

Por qué? _____

3.- ¿Conoce la visión de la empresa?

a) Si _____ b) No _____

Porque? _____

4.- ¿Le interesa conocer la misión de la empresa?

a) Si _____ b) No _____

5.- ¿De los valores que establece la empresa, cuáles lleva a la práctica?

a) Todos _____ b) Ninguno _____ c) Solo algunos _____

→	Honestidad		Disciplina	
	Respeto		Orden	
	Lealtad			

6.- ¿Cómo se siente de pertenecer a la empresa?

a) Satisfecho _____ b) Orgullosa _____ c) Le es indiferente _____
d) Otro. Cual? _____

7.- ¿El desarrollo comercial de la empresa que sentimiento causa en usted?

a) Satisfacción _____ b) Indiferencia _____ c) Otro. Cual? _____

8.- ¿De que manera expone sus inquietudes o inconformidades del trabajo ante su jefe inmediato?

a) Directamente _____ b) Solo las comenta con sus compañeros _____
c) No las comenta _____ d) Otro. Cual? _____

9.- ¿Considera que sus opiniones se toman en cuenta?

- a) Si _____ b) No _____

Porque? _____

10.- ¿Cómo considera que es la comunicación con su jefe inmediato?

- a) Excelente _____ b) Muy Buena _____ c) Buena _____
d) Regular _____ e) Mala _____

11.- ¿Considera que existe alguna deficiencia en la comunicación de la empresa?

- a) Si _____ b) No _____

11.B.- ¿En caso de contestar que si, cual cree que es la causa?

12.- ¿Cómo considera que es la comunicación que usted tiene con sus compañeros?

- a) Excelente _____ b) Muy Buena _____ c) Buena _____
d) Regular _____ e) Mala _____

13.- ¿Le tiene la confianza suficiente a sus compañeros para decirle algún comentario o inconformidad?

- a) Si _____ b) No _____ c) Solo a algunos _____

14.- ¿Cuándo ingresa un nuevo trabajador, que tipo de comunicación establece con él?

- a) Platica con él _____ b) Le da recomendaciones _____
c) Le explica como hacer las cosas _____ d) Solo lo indispensable _____
e) Otro. Cual? _____

15.- ¿De que manera participa cuando se realizan eventos o actividades en la empresa?

- a) Con alguna comisión _____ b) Participa activamente _____
c) Asiste por obligación _____ d) No asiste _____
e) Otro. Cual? _____

16.- ¿Considera que su comportamiento con sus compañeros en el área de trabajo es?

- a) Reservado _____ b) Amigable _____ c) Indiferente _____
d) Participativo _____ e) Irritable _____

17.- ¿Que cree usted, que hace falta mejorar su área de trabajo, para que se obtengan excelentes resultados?

- a) Comunicación _____ b) Equipo de trabajo _____
c) el inactivismo de los compañeros _____ d) Falta de Capacitación _____

18.- ¿Sabe que es un incentivo?

- a) Si _____ b) No _____

19.- ¿Actualmente cuales incentivos recibe por parte de la empresa?

Premio de puntualidad		Premio de maquina	
Premio de asistencia		Premio de Producción	
Vales de despensa			

20.- ¿Cada cuando le dan estos incentivos?

- a) Semanalmente _____ b) Quincenalmente _____
c) Mensualmente _____ d) Otro. Cual? _____

21.- ¿Considera que estos incentivos son?

- a) Suficientes _____ b) Insuficientes _____ c) Otro. Cual? _____

22.- ¿ A que destina estos incentivos?

- a) Gastos personales _____ b) Gastos familiares _____
c) Gastos para el trabajo _____ d) Otro. Cual? _____

23.- ¿Participa su familia en las actividades o eventos de la empresa?

- a) Sí _____ b) No _____ c)Otro. Cual _____

24.- Le gustaria que su familia participara más en las actividades de la empresa?

- a) Sí _____ b) No _____ c)Otro. Cual _____

25.- ¿Que sugiere para realizar mejor su trabajo?



CHOCOLATERA
MOCTEZUMA
S.A. DE C.V.

ANEXO 3

*Cuestionario para los jefes
inmediatos del Área de Producción*

OBJETIVO.- Identificar el tipo de relaciones que se establece entre el Jefe Inmediato y los Trabajadores del área de producción en cuanto al ambiente de trabajo.

Nombre: _____ Edad: _____
Escolaridad: _____ Puesto: _____ Antigüedad en la empresa: _____

1.- ¿Cree usted que los trabajadores conocen la misión, visión y valores de la empresa?
Si _____ No _____ Solo Algunos _____

2.- ¿Considera que los trabajadores se interesan por conocer estos puntos?

a) Si _____ No _____

Porque? _____

3.- ¿Como calificaría la comunicación que tiene con los trabajadores?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____
Mala _____

4.- ¿Considera que existe alguna deficiencia en la comunicación con los trabajadores de su área?

Si _____ No _____

4.B.- ¿En caso de contestar que si, cual cree que sea la causa?

5.- ¿De qué manera le exponen los trabajadores sus inquietudes o inconformidades del trabajo?

Directamente _____ Solo las comenta con sus compañeros _____
No las comenta _____ Otro. Cual? _____

6.- ¿Usted le hace saber a los trabajadores cuando se siente satisfecho con el trabajo realizado?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

7.- ¿Como les hace saber que esta satisfecho con el trabajo realizado?

Se lo dice personalmente _____ Le otorga un reconocimiento _____
No le comenta nada _____ Otro Cual? _____

8.- ¿Como considera que es su comportamiento ante los trabajadores de su área?

Reservado _____ Amigable _____ Indiferente _____
Participativo _____ Irritable _____ Otro. Cual? _____

9.- ¿Cómo considera el desempeño de los trabajadores?

Excelente _____ Bueno _____ Malo _____
Regular _____

9.B. ¿ A que cree que se deba este?

10 ¿Se realiza algún tipo de evaluación del desempeño de los trabajadores?

Si _____ Algunas veces _____ No _____

10.B - ¿En caso de elegir una de las primeras dos opciones, ¿con que periodicidad las realiza?

11.- ¿Se realiza actualmente alguna enfocada a motivar al personal?

Si _____ No _____

12.- ¿Se promueve la participación de la familia del trabajador en la empresa?

Si _____ No _____ Algunas ocasiones _____