

2



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

TITULO
"DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL"
DELIREQ, S.A. DE C.V.

TRABAJO RECEPCIONAL
SEMINARIO DE AREAS SUSTANTIVAS
EN TRABAJO SOCIAL
"PLANBACION Y ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS"

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL

P R E S E N T A N
AIDE LOURDES ABUADILI ESTUDILLO
BERNARDO BAUTISTA GUZMAN
CLAUDIA JIMENEZ MENDEZ
ELIUD PARRA OROZCO

DIRECTOR: LIC. JESUS FLORES ROBLEDO

REVISOR:

MTRO. GUILLERMO CAMPOS COVARRUBIAS

MEXICO. D. F.

2002



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

En este momento de reflexión me doy cuenta que he recibido tanto y sería ingrato no recordar y dar gracias a las tres mujeres que me han apoyado mucho a lo largo de la vida.

Agradezco a mi madre todo el cariño que me brindó y todo el esfuerzo que realizó, para que hoy de un paso más en mi vida, me hubiera gustado entregarle este logro, pero no fue posible, sin embargo, donde quiera que este sabe que este triunfo es suyo y que siempre la llevaré en mi corazón.

Agradezco a mi abuelita, ese ser tan incansable, que con su espíritu de lucha a sido mi ejemplo a seguir desde niño y a quien debo más de lo que pudiera recordar, todos los días de zozobra que paso junto con mi madre para que todos sus nietos pudieramos salir adelante.

Agradezco a mi esposa, que es una de las bendiciones que la vida me a dado, el amor, la comprensión, el cariño y el sacrificio vertido en mí para que pudiera culminar tan importante paso en nuestra vida.

AGRADECIMIENTOS

En este trabajo se reflejan los esfuerzos académicos, no solo de unos cuantos años, sino de toda una vida de estudiante. Desde el kinder, pasando por la primaria, secundaria, preparatoria, hasta llegar a la universidad estuvo siempre presente este momento. "poder presentar un trabajo profesional que me permitiera terminar esta primera etapa de estudios"

Pero todo esto fue posible, gracias a unas personas.

A **Dios**, por darme la fuerza espiritual para llegar a este momento. Sin el sería imposible que yo estuviera aquí.

A ti **mamá y abuelita** por darme la fuerza emocional y los medios materiales para ser quien soy. Con su ejemplo y entereza ante la vida me dieron las fuerzas para lograr mis sueños.

A ti **amor** quien primero fuiste mi novio y ahora mi esposo, compañero, amigo y amante por darme la fuerza del amor y juntos así, lograr este sueño.

Pero sobre todo a ti **hijo**. Con tu llegada se revitalizo todo mi ser y me diste la fuerza espiritual, moral y magica para lograr que este sueño ahora se hace realidad.

Gracias a ustedes mis amigos y compañeros, porque juntos logramos materializar este sueño.

Gracias:

Aide, Elud y Bernardo

AGRADECIMIENTOS.

A Dios, por el talento, capacidad e intelecto que me concedió.

"Señor, estoy agradecido por cada detalle en mi vida"

A Angélica, Saúl y Lizzette. "Los adoro, son parte importante en mi existir"

A mi familia en general por creer y confiar en mí.

A todas aquellas personas que en verdad me han demostrado ser mis amigos y claro, a los que me han permitido ser su amigo y confidente.

A la Lic. Rosalinda Guzmán Tello por su apoyo.

A mis padres, por darme la vida y por toda la ayuda, paciencia y esfuerzo realizado para poder concluir con éxito ésta etapa de mi carrera.

A Elvira, que decir de ella, yo creo que es la mejor persona del mundo, ha pasado de ser mucho para mí a ser mucho más, gracias por toda tu ayuda, apoyo y amor.
"Te Amo"

A la familia Ocampo Pérez, gracias por su apoyo y paciencia.

Al Lic. Jesús Flores Robledo y al Mtro. Guillermo Campos Covarrubias, por su ayuda y aportaciones para concluir el presente trabajo.

A todas las personas que contribuyeron en mi formación académica



INDICE

| | |
|--|------------|
| JUSTIFICACION..... | 1 |
| INTRODUCCION..... | 4 |
| CAPITULO I MARCO TEORICO CONCEPTUAL | |
| 1.1.- CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 7 |
| 1.2.- CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 12 |
| 1.3.- PERCEPCION..... | 17 |
| 1.4.- CATEGORIAS DE ANALISIS..... | 21 |
| • COMUNICACION | |
| • LIDERAZGO | |
| • EVALUACION DEL DESEMPEÑO | |
| • TRABAJO EN EQUIPO | |
| • PRODUCTIVIDAD | |
| • CAPACITACION | |
| • SEGURIDAD E HIGIENE | |
| • MOTIVACION | |
| • TOMA DE DECISIONES | |
| • RELACIONES INTERPERSONALES | |
| • SENTIDO DE PERTENENCIA | |
| • CALIDAD | |
| CAPITULO II UN CASO PRACTICO "DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DERILEQ S.A. DE C.V." | |
| 2.1.- ANTECEDENTES Y CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION..... | 43 |
| 2.2.- DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL | |
| 2.2.1.- PROCEDIMIENTO DE APLICACION DEL CUESTIONARIO..... | 55 |
| 2.2.2.- INTERPRETACION Y ANALISIS DE RESULTADOS..... | 58 |
| 2.2.3.- RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO..... | 103 |
| 2.3.- ENTREVISTAS LABORALES DE SALIDAS..... | 107 |
| CAPITULO III CONCLUSIONES..... | 109 |
| CAPITULO IV PROPUESTAS..... | 113 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 117 |
| ANEXOS | 120 |
| FORMATOS: CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS DE SALIDA..... | |



ACION



JUSTIFICACION

El presente análisis socio-técnico, es el resultado de la investigación realizada en la empresa Derleq, S.A. de C.V. Alimentos Enlatados, por pasantes de la Licenciatura de Trabajo Social, llamados desde este momento ABEC Consultores, que cursaron el diplomado en Planeación y Administración en Recursos Humanos, como opción a titulación. ABEC, son las iniciales de cada uno de los nombres de los integrantes de este equipo, la razón de éste es por que queremos identificarnos como CONSULTORES profesionales independientes capaces de satisfacer necesidades y resolver problemáticas en las organizaciones. Dicha Investigación fue realizada durante los meses de noviembre de 2000 a enero de 2001.

Otra de las razones que nos llevaron a realizar el presente trabajo, es la obtención de un bagaje teórico que nos permita plasmar la experiencia teórico-práctica del profesionista cuyo objetivo es ofrecer alternativas de solución a necesidades y problemas sociales. Es por ello que la participación del Trabajador Social se basa en el análisis socio-técnico de la organización, en donde ambas partes se interrelacionan. Por un lado el aspecto en donde se incluyen procesos y procedimientos desarrollados dentro de la empresa lo cual es de suma importancia para la productividad y rentabilidad de la misma y el aspecto social en donde interviene la manera en que se relacionan las personas que participan en dichos procesos y procedimientos. El resultado de estas interrelaciones son: la comunicación, el liderazgo, la motivación, el sentido de pertenencia, trabajo en equipo, etc.

El aspecto socio-técnico se basa principalmente en la Teoría de Sistemas, en donde se señala que las partes se interrelacionan en un todo, siendo posible que al fallar una de ellas las otras automáticamente fallan.

El contacto con la empresa no tuvo mayor grado de dificultad, desde la primera visita los directivos de ésta, estuvieron abiertos para la intervención de ABEC Consultores en sus instalaciones, y así se nos dieron todas las facilidades para la elaboración de nuestra práctica.

El objetivo general fue : Implementar un estudio de clima organizacional como estrategia de intervención, con el fin de conocer la forma en la que los trabajadores de Derleq, S.A. de C.V. perciben a su organización.

Los objetivos específicos son:

- Realizar un análisis socio-técnico de la organización a través de la estrategia de intervención de clima organizacional.
- Elaborar un análisis de las categorías a estudiar.

- Presentar una propuesta de intervención en aquellas áreas en donde este faltando alguno de los dos aspectos principales de estudio.
- Realizar entrevistas laborales de salida, como instrumento que proporcione retroalimentación de las causas de rotación dentro de la organización.

Con todo lo antes mencionado pretendemos demostrar que el Trabajador Social tiene una gama diferente de investigación e intervención en el área administrativa, incursionando en espacios poco explorados por él mismo, teniendo como competidores a los Administradores de Empresas, Ingenieros Industriales, Psicólogos, Pedagogos, etc. sirviendo esto a la ruptura de paradigmas moldeados desde nuestra formación académica, encasillándonos al sector exclusivamente de la salud, -por ejemplo- facilitando el crecimiento académico solo con la especialización en dicho sector; minimizando las demás áreas de intervención.

Durante el proceso de análisis en la organización la única limitación que se presento, fue en el mes de diciembre, cuando la empresa se encontraba con la carga de trabajo mayor, que la que comúnmente tiene, esto provocó que el instrumento se aplicara hasta finales del mes de enero del presente, dándonos en esta fase de la intervención todas las facilidades otorgadas desde un principio.

Agradecemos a Derileq S.A. de C.V. Alimentos Enlatados el apoyo brindado a ABEC Consultores durante su estadía en la organización.



INTRODUCCION

INTRODUCCION

En el análisis socio-técnico de esta investigación se estudiarán dos aspectos fundamentales. El primero, el aspecto social en donde se observan las relaciones entre los miembros de la empresa, y el segundo el aspecto técnico el cual hace hincapié a los procesos tecnológicos que se desarrollan dentro de una organización.

Los principales elementos que constituyeron la metodología implementada mediante la estrategia de intervención de Clima Organizacional son:

1. Selección del tema a estudiar, en este caso Clima Organizacional.
2. Selección de la empresa a estudiar (DERILEQ, S.A. DE C.V.).
 - 2.1. Entrevista de acercamiento con los directivos de la organización.
 - 2.2. Formalización de la implementación del estudio en la planta.
3. Visitas a la organización.
 - 3.1. Recorridos por las diferentes áreas de la planta.
 - 3.2. Entrevistas con los gerentes de la planta.
4. Elaboración del instrumento a aplicar en la organización.
 - 4.1. Aplicación del instrumento al 100% de los trabajadores de la planta.
5. Elaboración del informe final.
 - 5.1. Marco teórico conceptual.
 - 5.2. Antecedentes y características generales de la organización.
 - 5.3. Interpretación y análisis de resultados.
 - 5.4. Conclusiones y propuestas.
6. Visitas a los domicilios de las personas seleccionadas para la aplicación de las entrevistas de salida.

En el primer capítulo denominado Marco Teórico Conceptual de la investigación, hacemos referencia en un primer plano a lo que es Cultura Organizacional, entendida como la descripción de una parte de su ambiente interno que incorpora una serie de supuestos, creencias y valores que comparten todos los miembros de la empresa y que usan para guiar su funcionamiento; por lo tanto, todos los grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común poseen cultura.

Uno de los aspectos que estudia la cultura organizacional, es el clima organizacional, tema de esta investigación, que no es otra cosa, que el concepto que comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente laboral que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción. Es por ello, que dentro del marco teórico conceptual, se manejan diferentes categorías, siendo éstas las

unidades de análisis de nuestra investigación, plasmadas en el instrumento diseñado para llevar a cabo su aplicación y la obtención de resultados, pudiendo hacer posible conocer la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional dentro de su empresa.

Dichas categorías de análisis son las siguientes:

1. Comunicación
2. Liderazgo
3. Evaluación del desempeño
4. Trabajo en equipo
5. Productividad
6. Capacitación
7. Seguridad e Higiene
8. Motivación
9. Toma de decisiones
10. Relaciones interpersonales
11. Sentido de pertenencia
12. Calidad

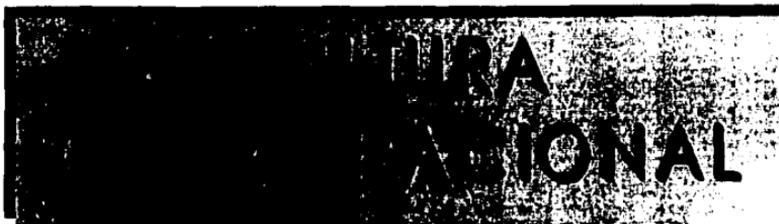
En el segundo capítulo, se contempla el diagnóstico de clima organizacional resultado de nuestra investigación; los antecedentes y características principales de la empresa Deriteq, S.A. de C.V. Incluimos el procedimiento que se llevo a cabo en la aplicación del instrumento, así como también la interpretación y el análisis de resultados del mismo. Con el afán de obtener retroalimentación de las causas de retiro de los trabajadores, presentamos los resultados de las entrevistas de salida aplicadas a personas que laboraron en la empresa.

Como todo trabajo de investigación práctico y/o bibliográfico contiene dentro de sus fases de desarrollo el apartado de conclusiones, éstas se contemplan en el tercer capítulo, donde se plasman en cada una de sus partes las variables arrojadas por el diagnóstico, resultado de las categorías analizadas en la presente investigación.

El diagnóstico de clima organizacional, dio como resultado diferentes problemáticas, que son abordadas en el cuarto capítulo de propuestas y alternativas, encaminadas a contribuir en la solución de los problemas específicos detectados.

Con ésta investigación queremos brindar una experiencia más para los Trabajadores Sociales que se forman hoy en día en nuestra Escuela Nacional de Trabajo Social, con el propósito de generar en ellos la inquietud de incursionar en el área administrativa dentro de las organizaciones y con ello ser capaces de competir con todos aquellos que su quehacer profesional sea el trabajo con y para la gente.

CAPITULO I
MARCO TEORICO CONCEPTUAL



CULTURA ORGANIZACIONAL

La característica que mejor contribuye a hacer del hombre un ser tan diferente del resto de los animales es que los patrones de vida humana se fincan en la Cultura, es decir: en patrones de comportamiento aprendidos de una manera social, mediante la asimilación de símbolos que expresan algo determinado. El resto de los animales pueden llegar a tener rudimentos de cultura, pero el hombre vemos que todo su comportamiento se genera de su cultura.¹

La definición de cultura dada por Sir Edward Tylor, fundador de la Antropología Social en 1871 es: cultura... tomada en su sentido Etnográfico amplio, es ese todo complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre y cualquier otra competencia y hábito adquirido por el hombre en cuanto a miembro de la sociedad.²

La cultura incluye los artefactos, bienes, procedimientos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados. La Organización Social no puede comprenderse verdaderamente, excepto como una parte de la cultura; y todas las líneas especiales de investigación relativas a las actividades humanas, los agrupamientos humanos, las ideas y creencias humanas se fertilizan unas a otras en el estudio corporativo de la cultura.³

Con el paso del tiempo, los antropólogos centraron su atención y cuidado en las normas (como aquellas pautas de comportamiento relativas a lo que debe hacerse o no en un grupo de personas), y de ese interés se dedujo que dichas normas existen en toda empresa, ya que son el resultado de los valores y formas de pensar que se sedimentan con el tiempo de una manera inconsciente; esas normas no emanan solamente de la relación jefe-colaborador o grupo-individuo o por influencia del entorno, sino que también emanan dentro de una nueva dimensión, en un nuevo plano de la cultura organizacional.

La dimensión antropológica de análisis del comportamiento de los hombres de una corporación, de sus causas y manifestaciones, es decir, la cultura como el conjunto de valores, creencias y formas de pensar que comparten los miembros de la corporación, genera un comportamiento particular en los miembros de la misma, y su cultura se manifestará en forma diferente a la de las demás corporaciones. En esta dimensión, la cultura es un plano de lectura de lo que ocurre en una empresa, es explicarse cual es la cultura, cómo ocurren las cosas y por qué.⁴

¹ Perthes Pello "El estudio de la antropología" p 197

² Reacock, James L. "El enfoque de la antropología" p 20

³ Campos Covarrubias, Guillermo "Antología "Antropología Cultural" p 96

⁴ Administrate Hoy "Cultura Organizacional", Vol. 66 p 12



La cultura es parte fundamental de cualquier grupo social. Por lo tanto los grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común - las organizaciones- poseen cultura.

En cuanto a que significa cultura organizacional, se han originado múltiples respuestas ofrecidas por los estudiosos sobre el tema. Por ejemplo, Schein (1996) represento el concepto como "las formas -dadas por hecho, compartidas y fáciles- en que se percibe, piensa y reacciona ante los diferentes contextos" (p.231). Firestone y Wilson (1985), por su parte lo definieron como un "sistema de significados compartidos públicamente para las actividades de un grupo de personas" (p.10). Y Ouchi (1981) estableció que la cultura organizacional son los "símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados" (p.41).³

El denominador común para diversos autores es la definición del concepto, en términos de orientaciones compartidas entre los miembros de la organización.

Según Schein podemos entender cultura como tres cosas diferentes: artefactos, valores y supuestos. Los artefactos representan la superficie de la cultura y son los aspectos tangibles y visibles de la actividad cultural. Los valores están representados por los principios sociales, filosofías, metas y estándares con un valor intrínseco. Finalmente la esencia de la cultura esta representada por supuestos o creencias con respecto a la realidad y a la naturaleza humana.⁴

La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento.

La cultura puede afectar la forma en que las personas interpretan las circunstancias e incluso pueden influir en sus esquemas para organizar y retener la información.

La cultura brinda consistencia a la organización por que integra diversos elementos para formar una serie congruente de creencias, valores, supuestos y comportamientos consecuentes. De hecho, algunos investigadores sostienen que la fuerza y la consistencia de la cultura de una organización, la claridad de su misión, la importancia que conceda a la participación de los empleados en la toma de decisiones y su capacidad para propiciar una respuesta positiva ante el cambio organizacional sirven para pronosticar la eficacia de la organización.

Se puede descubrir una cultura analizando la misión de la organización, sus héroes y heroínas, mitos y relatos, rituales y ceremonias y disposiciones físicas.

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias y expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los

³ Anabela Dávila, Nora "Cultura en Organizaciones Latinas", p.21

⁴ Idem

Integrantes de una organización. En forma más específica, la cultura organizacional incluye:

- Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado;
- Las normas que comparten los grupos de trabajo de toda la organización, como un buen día de trabajo por una buena paga por el día;
- Los valores dominantes que mantiene la organización;
- La filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes;
- Las reglas del juego para llevarse bien en la organización o los trucos que el recién llegado tiene que aprender para convertirse en un integrante aceptado y
- El sentimiento o el clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal interno y externo.⁷

La cultura organizacional es el patrón de creencias y expectativas compartidas por los integrantes de una organización. La cultura incluye normas, valores comunes, filosofía de la compañía, las "reglas del juego" para llevarse bien con los demás y lograr que se hagan las cosas, así como la forma de interactuar con personas externas de la empresa, como los clientes.

La cultura organizacional se desarrolla como una respuesta a los retos de la adaptación externa, la supervivencia y la integración interna.

La cultura organizacional afecta la conducta y el compromiso del empleado con la organización. La cultura quizá este relacionada con el desempeño organizacional efectivo.

Los componentes de la cultura de una organización incluyen el enunciado de la misión, los héroes y las heroínas, los mitos y los relatos, los rituales y las ceremonias, así como las disposiciones físicas.

La cultura de una compañía refleja la filosofía organizacional básica de sus líderes. Esta filosofía, así como los valores, creencias y supuestos más básicos que sustentan la cultura de la organización suelen quedar expresados en la misión de la compañía.

Los héroes y las heroínas transmiten la cultura por que personifican los valores de la empresa. El líder que es considerado héroe o heroína refuerza los valores básicos de la cultura de la organización. Estas figuras heroicas, como actúan en calidad de modelos de roles y son símbolos y, por consiguiente, representantes de la organización ante el mundo exterior, preservan las cualidades especiales de la organización, establecen parámetros de desempeño, motivan a los empleados y hacen que el éxito sea alcanzable y humano.

⁷ Helwegel Stocum, Woodman, "Comportamiento Organizacional", p.546

Los mitos son relatos de héroes y heroínas de la empresa que sirven para transmitir y arraigar la cultura.

Los rituales, como sería exhibir los logros de un equipo o los resultados de fin de año, y las ceremonias, como lo serían las cenas de despedida o los premios para el empleado del mes, contribuyen a la cultura de la empresa por que hacen patentes los valores básicos de la organización. El premio de un distintivo por los veinticinco años de servicios, por ejemplo, refleja una compañía que concede valor a la lealtad. Estos eventos que suelen ir ligados a un relato organizacional correspondiente sobre los méritos de los años de servicios en la compañía, pueden explicar patrones nuevos de comportamiento o reforzar los ya existentes.

Los rituales o las ceremonias también pueden funcionar como ritos de iniciación, delineando el ingreso en el círculo interno de una organización o acelerando la transición al liderazgo.

En las disposiciones físicas, se habla de que la selección y la disposición de las oficinas y los muebles, muchas veces revelan información importante de la cultura de la empresa y de sus valores subyacentes. Muchas veces, las disposiciones físicas se pueden usar para sustentar los valores culturales.





MA
ACIONAL



CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

De motivación -en el nivel individual- surge el concepto -Clima Organizacional- en el nivel de la organización, aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones. Las personas se hallan en proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Tal adaptación no se limita sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad -denominadas necesidades primarias-, sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización -denominadas necesidades superiores-. Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una persona a otra, y en un mismo individuo, de un momento a otro. Esta variación puede representarse como un continuum que va de una adaptación precaria, en un extremo, a una adaptación excelente, en el otro. Una buena adaptación significa "Salud Mental". Las tres principales características de las personas mentalmente sanas son las siguientes:

- Las personas se sienten bien consigo mismas.
- Las personas se sienten bien con las demás personas.
- Las personas son capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida y de las situaciones.¹

¹ Idalberto Chavenato "Administración de Recursos Humanos" p 119



El Clima Organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos es elevada, el Clima Organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el Clima tiende a bajar, caracterizándose por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión; en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típicos de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización (como en los casos de huelgas, mítines, etc.) El Clima Organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante.

El Clima Organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros. El Clima Organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; es bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En el fondo, el Clima Organizacional influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por éste: es como si se presentase una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de las personas y el Clima Organizacional.²

El Clima Organizacional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. "El Clima Organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- Influye en su comportamiento"³

Litwin y Stringer lo definen como: los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica.

Esto es que lo ven como un conjunto de percepciones que los trabajadores tienen respecto a ciertos aspectos de la organización.

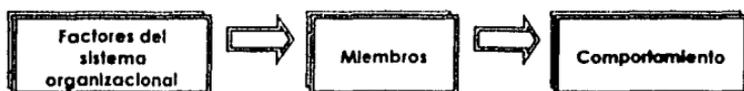
Es necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

² Idem p. 120, 121

³ Idem p. 86

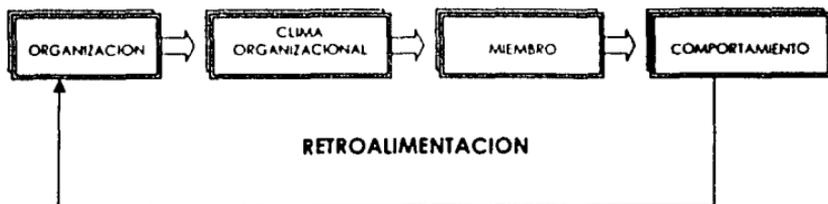
Por otra parte, determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción.

De todo los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.



La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es el resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall.)⁴

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.⁵



A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

⁴ <http://www.cafedad.org/otewa.htm>

⁵ <http://www.cafedad.org/otewa.htm>



- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se origina en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.) Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.) Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)

El Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones) por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

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

1

INSPECTION

PERCEPCION

La percepción se refiere al proceso activo de percibir la realidad y de organizarla en interpretaciones o visiones sensatas. La percepción suele hacer que diferentes personas tengan diferentes interpretaciones o visiones, en ocasiones incluso contradictorias, del mismo hecho o persona.

Son tantos los estímulos que nos bombardean, que tenemos problemas para darnos cuenta completa de todas las sensaciones que producen. Con frecuencia, diferentes observadores eligen diferentes sensaciones para prestarles atención. Casi siempre solo nos concentramos en unas cuantas características seleccionadas de cualquier situación. Asimismo, prestamos atención a algunas características seleccionadas de las personas que conocemos. Este proceso de selección nos sirve para evitar una sobrecarga de información, dado que nos concentramos en la información más apropiada a una situación específica.

"Características de los estímulos. Ciertas características de los propios estímulos influyen en aquello a lo que prestamos atención. Por lo general, elegimos estímulos que son mayores, más intensos, están en movimiento, se repiten, son nuevos o muy conocidos o contrastan con su telón de fondo. Por lo general, no nos fijamos en estímulos pequeños, menos intensos, estacionarios o que se mezclan con el telón de fondo.

Estados Internos y experiencias culturales. Asimismo, prestamos atención a las sensaciones de acuerdo con nuestro estado interno y nuestras experiencias culturales. Estos estados evolucionan a partir de las experiencias, la motivación y la personalidad de cada quien.

Cuando hemos elegido los estímulos, los clasificamos de tal manera que el material nuevo tenga sentido para nosotros.

Los patrones y el telón de fondo. Nuestros cerebros siguen ciertas leyes cuando buscan patrones en los estímulos. Algunas de las leyes más comunes son las siguientes:

- **Figura de fondo.** Propendemos a organizar las sensaciones como figuras y fondos.
- **Similitud.** Tenemos tendencia a agrupar los elementos similares.
- **Proximidad.** Nuestra tendencia es agrupar elementos que se encuentran próximos.
- **Cierre.** Solemos cerrar las lagunas entre estímulos incompletos.
- **Continuación.** Tendemos a organizar los estímulos siguiendo líneas o patrones.



- **Sencillez.** Tendemos a reducir los estímulos a sus formas o patrones más sencillas.¹

Los psicólogos cognoscitivos defienden la teoría de que guardamos esquemas en la memoria, es decir, descripciones de los rasgos característicos de personas, situaciones u objetos. Estos esquemas sirven a las personas para agrupar objetos, personas y situaciones en forma de grupos durante sus procesos racionales. Los individuos pueden formar esquemas de personas llamados categorías.

Asimismo, podemos formar esquemas sobre una serie de hechos llamados guiones. Los guiones ofrecen una representación mental de los hechos que dirigen nuestro comportamiento. Los guiones se pueden usar en las fases de diagnóstico y de acción del enfoque diagnóstico.

Las percepciones verdaderamente objetivas son muy raras; por el contrario, la mayoría de las percepciones son subjetivas y en consecuencia, adolecen de inexactitudes o distorsiones.

"Algunas distorsiones que pueden afectar las percepciones son las siguientes:

- **Los estereotipos.** Se presentan siempre que suponemos que otros tienen ciertas características o actitudes sencillamente porque pertenecen a determinado grupo o categoría.
- **El efecto de halo.** Ocurre cuando una persona permite que un rasgo o característica sobresaliente de otra domine en su evaluación del otro.
- **La proyección.** Ocurre cuando una persona atribuye sus propios sentimientos o actitudes a otra. Las personas recurren a la proyección como mecanismo de defensa, para echar la culpa a otra persona o para protegerse contra sus propios sentimientos inaceptables. La proyección implica un prejuicio emocional de las percepciones. El miedo, el odio, la inseguridad, la ira, el amor, el engaño o la desconfianza pueden influir en las percepciones de la persona.
- **La profecía que se cumple.** En muchas situaciones, los participantes esperan ciertos comportamientos de los otros participantes, y después observan que dichos comportamientos ocurren, sea verdad o no. Sus expectativas se convierten en profecías que se cumplen.²

Para manejar las distorsiones de la percepción se puede hacer lo siguiente:

- **En primer lugar,** reunir suficiente información sobre el comportamiento y las actitudes de otros a fin de propiciar percepciones más realistas.
- **En segundo lugar,** verificar las conclusiones para constatar su validez.
- **En tercer lugar,** separar los hechos de los supuestos para determinar el fundamento de las percepciones.

¹ Judy R. Gordon, "Compartamento Organizacional" p. 30, 31, 32 y 33

² Ídem p. 34, 35 y 36

- **En cuarto lugar, separar los diversos aspectos del comportamiento de una persona en lugar de agrupar aspectos relacionados incluso superficialmente. Separar la apariencia del desempeño, la productividad de la asistencia, la personalidad de la creatividad.**
- **En quinto lugar, identificar los sentimientos auténticos como una manera de eliminar o reducir las proyecciones.**

Determinar por que ocurren las cosas, es fundamental para la eficacia de la persona, el grupo y la organización y es fundamental para el enfoque diagnóstico. Muchos de nosotros tratamos, consciente o inconscientemente de determinar por que ocurren las cosas: atribuimos causas a los hechos. Pasamos de la descripción al diagnóstico. La atribución se refiere a como especificamos las causas que percibimos, a las circunstancias. No es raro, pues, que distintas personas atribuyan distintas causas al mismo hecho. Cuando las personas tratan de entender los motivos de su comportamiento o del de otra persona, se fijan en factores personales, como los hábitos, las necesidades, las aptitudes o los intereses, o en factores situacionales, como aumento de competencia, mala supervisión, escasez de recursos o el carácter del trabajo mismo.

La percepción, o la selección y organización de estímulos, influye en la forma en que se describen las situaciones de la organización. Como los fenómenos de las organizaciones que no son completamente objetivos, las características del objeto que se percibe y de la persona que lo percibe influyen en cuales son los aspectos que adquieren importancia y son incorporados a una descripción. Los estímulos se organizan comparándolos con un telón de fondo o agrupándolos en patrones. Asimismo, las sensaciones se guardan en forma de esquemas y los guiones de secuencias de comportamientos que actúan. Con frecuencia, las percepciones se distorsionan debido a estereotipos, efectos de halo, la proyección, la profecía que se cumple y otros mecanismos, todo lo cual produce descripciones o diagnósticos poco exactos.



**THEORIES
ANALYSIS**



CATEGORIAS DE ANALISIS

Las categorías de análisis son las unidades de nuestra investigación de clima organizacional, las cuales nos permiten estudiar la percepción que los individuos tienen de su organización y que influyen en los procesos productivos que se desarrollan dentro de una empresa.

COMUNICACION

"Es el proceso en las relaciones humanas en que se transmite información y comprensión de una persona a otra" (Lester R. Bittel)

La buena comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de la empresa, mediante la transmisión de la información pueden ser coordinadas las ideas, los sentimientos y las actitudes, así como el personal y sus actividades en la búsqueda de los objetivos institucionales y de la satisfacción individual. El proceso de comunicación siempre está en acción entre los individuos y los grupos, tanto hacia arriba como hacia abajo y hacia los lados. En la actualidad existe un creciente reconocimiento de la importancia y el valor de obtener también la retroalimentación de los empleados. A esta forma de comunicación se le llama "comunicación bilateral" y es el único método para la creación del entendimiento mutuo entre jefes y subordinados.

Como ya se mencionó anteriormente existen tres tipos de comunicación, las cuales se requieren para que una organización funcione eficientemente, sus características son:

La comunicación vertical ascendente, que utilizando los escalones del organigrama recoge desde la base las inquietudes, deseos, peticiones y sugerencias, estados de ánimo de la base y que las traslade hasta lo más alto, hasta el lugar en que se adoptan las decisiones.

La comunicación vertical descendente, que utilizando igualmente las líneas del organigrama haga descender las políticas y estrategias, que en cada nivel se irán convirtiendo en tácticas, normas, procedimientos y ordenes.

La comunicación horizontal, se refiere a que si queremos que todos los departamentos de la empresa trabajen sinérgicamente y no, como sucede con demasiada frecuencia, unos con otros se requiere de este tipo de comunicación. De este modo las personas que ocupan en el organigrama puestos homólogos, al relacionarse y comunicarse con otros, conocerán y atenderá el quehacer de los demás, evitando ese mal endémico de las empresas denominado socio-

¹ Lester R. Bittel, Curso práctico del supervisor, liderazgo y comunicaciones. Cuaderno cuatro, p. 320.

centrismo departamental, o consideración del propio departamento como "el ombligo de la empresa".

El logro del entendimiento mutuo requiere que todos conozcan la naturaleza dinámica del proceso de comunicación y que establezcan un clima que fomente el continuo intercambio de información y sentimientos entre los miembros de la empresa. Mediante sus esfuerzos para establecer una comunicación formal e informal efectiva, la institución se fortalecerá, manteniendo abiertos los canales de comunicación, esto produce un gran compromiso por parte de los empleados, mejora las relaciones interpersonales, incrementa la productividad, fortalece el clima organizacional, coadyuva al logro de los objetivos, mejora las actitudes de los empleados hacia sus puestos y las relaciones entre ellos, de esta forma estarán en disposición de eliminar las barreras de comunicación, que son fuente generadora de desperdicios.

Desafortunadamente en la mayoría de las empresas mexicanas el flujo de la información es mala, pues no existe adecuada comunicación entre las personas dificultando los procesos; frecuentemente la comunicación ascendente es buena pues los subalternos si informan a sus superiores, pero estos no los retroalimentan, la información se concentra en los niveles altos, con frecuencia no hay una adecuada comunicación horizontal y descendente, de tal forma que los trabajadores no conocen con claridad los objetivos, compromisos, futuro, políticas y promoción de la empresa. La comunicación en la empresa mexicana no es asertiva.

LIDERAZGO

"Es la capacidad de lograr que las personas lo sigan a uno y que hagan voluntariamente las cosas que uno les ordena" (Lester R. Bittel)¹

El liderazgo es un aspecto importante para dirigir eficazmente a la empresa. Es el proceso de influir en los empleados para que se esfuerzen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de las metas institucionales, alentados a trabajar con intensidad y confianza, esta refleja experiencia y habilidad técnica. Los líderes de la organización deben ayudar a alcanzar objetivos mediante la aplicación máxima de las capacidades de sus colaboradores. No colocándose tras un grupo para empujarlo; sino ubicándose frente a él al tiempo que facilitan el progreso y los inspiran a cumplir los propósitos institucionales mediante el esfuerzo integrado de sus miembros.

Algunos tipos de liderazgo son:

- **Autocrático o autoritario:** El líder toma decisiones y exige obediencia a las personas con las que trabaja.

¹ Idem p.300

- **Democrático o consultivo:** El líder consulta y debate. Obtiene ideas de las personas a las que supervisa y las deja contribuir al establecimiento de las normas. Fomenta la participación y el buen trabajo en equipo.
- **Participativo:** El líder actúa como centro de información y ejerce un control mínimo. Depende del sentido de responsabilidad de los trabajadores y de su buen juicio para que se logren los objetivos.
- **Liderazgo centrado en los resultados:** Se centra en el trabajo que se debe realizar y minimizar las personalidades involucradas.
- **Liderazgo de contingencia:** Este tendrá éxito solo si hay equilibrio entre tres factores: 1) La medida de rapport, simpatía o buenos sentimientos entre el supervisor y los supervisados. 2) La naturaleza del trabajo por realizar en términos de con cuanto cuidado deben seguirse los procedimientos y especificaciones. 3) La cantidad de poder real asignado al supervisor por sus superiores.

Un estilo de dirección tendiente a ser democrático, relajado, cordial, informal, abierto, es más probable que simule el compromiso y la cooperación recibiendo apoyo del jefe inmediato así como el énfasis en la interdependencia como el modo más plausible de relación. Pero ello no significa que no deba ser estricto y directo siempre que la ocasión lo demande, siempre tiene que ser decisivo.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

"Es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o por su prestación, con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas, encargadas en tal sentido, y que conozcan al individuo y su trabajo". (Zerilli)³

"La evaluación del desempeño (EDD), es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formados de acuerdo con los más variados criterios". (Puchol)⁴

La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

³ Jaime A. Granados Espinosa, Inducción, Recrutamiento y Selección, p. 66

⁴ Luis Puchol, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, p. 291

| | |
|------------------|------------------|
| POTENCIAL | DESEMPEÑO |
| | |

Objetivos de la EDD

- Para comprobar la eficiencia de los sistemas de selección y de promoción interna.
- Para detectar las necesidades de formación de individuos. La EDD detecta los fallos en la actuación de los empleados. Parte de estos fallos pueden deberse a una carencia de formación en áreas específicas. De este modo se obtienen datos precisos sobre qué acciones de formación conviene emprender y quiénes son las personas que deberían participar en ellas.
- Para realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa, que permitan hacer una asignación de trabajos más adecuada con la potencialidad de cada persona.
- Para adoptar decisiones respecto de los planes individuales de carrera y los planes de sucesión.
- Para conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada empleado, y poder así "ponerlos tornillos redondos en agujeros redondos, y los tornillos cuadrados en agujeros cuadrados".
- Para que el jefe conozca mejor a cada colaborador, facilitando así la comunicación vertical, tanto ascendente como descendente.
- Para que los evaluados, al conocer cómo son percibidos por su superior inmediato, reflexionen sobre aspectos de su actuación y mejoren en consecuencia su desempeño.
- Para establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre las evaluaciones, al tiempo que se revise el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Para que el evaluador pueda orientar, prestar ayuda y tutelar el desarrollo profesional del evaluado.



- Para conseguir unas mejores relaciones entre jefe y colaborador, basadas en la confianza mutua.
- Para establecer sistemas de retribución más justos, basados en las diferencias de rendimiento individuales y el logro de los objetivos.
- Para obtener datos acerca del clima laboral, así como para detectar problemas ocultos que puedan ser atajados antes de que estallen.
- Para poner al día las descripciones de los puestos de trabajo. Toda descripción de un puesto va sufriendo modificaciones con el transcurso del tiempo, y es conveniente que se actualice periódicamente, ya que la descripción de puestos de trabajo es la base, entre otras cosas, para el cálculo de las retribuciones.

TRABAJO EN EQUIPO

Es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas, que adoptan o intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento y que desarrollan habilidades para manejar su proceso socio-afectivo, en un espacio interactivo de respeto, confianza y mejora continua.

Los integrantes de un equipo realizan esfuerzos deliberados y continuos para establecer relaciones significativas a través de la realización de su tarea, con el propósito de alcanzar sus objetivos (integración con la organización), obtener satisfacciones personales y una auténtica relación interpersonal (conceptualización del cliente interno.) Desarrollando habilidades para efectuar en forma eficaz su tarea, mejorar sus procedimientos y manejar su proceso socio-afectivo.

El Proceso Socio-afectivo, es el intercambio de acciones y reacciones emocionales o afectivas que se lleva a cabo entre los integrantes de un grupo, al mismo tiempo que realizan una tarea a través de un procedimiento. Este proceso puede facilitar o dificultar la ejecución de la tarea. Algunos de sus elementos más significativos son: la comunicación, los patrones de liderazgo, los modelos básicos de colaboración y competencia, el manejo del conflicto, la valoración del trabajo y la madurez del grupo.

Existe en la Organizaciones una gran centralización en la toma de decisiones, los líderes las toman sin permitir a los subalternos hacerse cargo de los tramos de responsabilidad que les corresponde, generalmente hay poca aceptación de las sugerencias de mejora y soluciones brindadas por los subalternos y esto genera desmotivación; tanto los problemas como las soluciones son tomados por los directivos, no sé interactúa con base de conceptualización de cliente interno, esto propicia la falta de unión de los trabajadores del área, departamento, sección o Empresa, en la consecución de los objetivos institucionales, dificultando

las tareas unos a otros, creando burocracia. El trabajo en equipo es fuente de creatividad, unidad, motivación y un clima organizacional fuerte.

La empresa es una unidad integrada por partes que interactúan y se afectan unas a otras, se considera que al llevarse a cabo los objetivos básicos concernientes a comunicación, liderazgo y toma de decisiones; el aspecto de Trabajo en Equipo se resolverá sencilla y satisfactoriamente.

Todos sabemos que hoy el trabajo en equipo es valorado como una de las claves del éxito de las empresas. Y esto es así porque en ninguna empresa puede prescindir del trabajo grupal, y la efectividad de la organización descansa, entonces, en la efectividad del trabajo en equipo.

Un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás.

Cuando un equipo logra mayor alineación, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Hay menos desperdicio de energía. Surge una resonancia o sinergia, algo así como la luz 'coherente' de un rayo láser en contraste con la luz incoherente y dispersa de una bombita.

Un buen ejemplo es un conjunto musical, en el cual, lo que realmente importa, es que los músicos sepan TOCAR JUNTOS.

Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola. Tal sentimiento puede formularse con una frase como: '*Ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros*'. Y el espíritu del equipo al enfrentar cada cuestión o desafío es: '*Todos nosotros contra el problema, y no los unos contra los otros*'.

La relación de un verdadero equipo es una relación completa. Y una relación completa requiere un pacto... una relación de pacto descansa sobre un compromiso compartido con ideas, problemas, valores, metas y procesos de administración... Los pactos reflejan unidad, gracia y equilibrio.

El estímulo y las motivaciones son las dos grandes alas de todo trabajo en equipo. Estimular es excitar, incitar, mover con viveza a la realización de algo, o acelerar una actividad, operación o función. El estímulo no es un apoyo blando y dulce. Es una intervención auténtica en la vida de alguien. El estímulo, en un equipo, debe fluir en cuatro direcciones: hacia arriba, hacia abajo, a lo ancho y hacia adentro.

En relación con esta última dirección (hacia adentro) es donde se revela la importancia de la motivación. Motivar es dar causa o motivo para algo. El término motivo proviene del latín *motivus*, de *motum*, supino de *motere*, que significa mover. O sea, un motivo es lo que mueve o tiene virtud para mover. El motivo

moviliza hacia la acción. Un motivo precipita la acción. Es obvio que se necesita un motivo para hacer cualquier cosa bien.

Las principales motivaciones en un trabajo en equipo son similares a las motivaciones individuales, a saber: el deseo de seguridad, el de una oportunidad (económica) y el ver reconocidos los méritos propios.

La diferencia entre el plano individual y el cooperativo estriba en que, en este último contexto, estas motivaciones se vuelven efectivas cuando se mantienen en perfecto equilibrio psicológico con la comprensión de que el buen funcionamiento del equipo garantiza los deseos o motivaciones personales de cada miembro.

La sinergia: el concepto más potente del trabajo en equipo

El término *sinergia*, muy utilizado en medicina, representa el efecto adicional que dos órganos producen al trabajar asociados. Este fenómeno permite que haya la mayor unión de fuerzas en la solución de cada problema. Por lo tanto, la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo.

La valoración de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas.

Las cinco claves del trabajo en equipo

Tienes un gran servicio o un gran producto en el que crees. Tienes tu propia empresa y sabes que no puedes hacerlo todo solo, que necesitas a un buen grupo de personas que te ayude. ¿Cómo puedes tener un equipo a la altura? Una manera de empezar es estudiando qué les ayudará a sentirse reconocidos y a rendir al máximo de sus posibilidades.

Para alcanzar cualquier objetivo a través del equipo los supervisores o jefes deberán dominar estos cinco principios.

- 1) Todo el mundo debe conocer las grandes metas. Al final del mes ¿a qué nivel tiene que realizarse el trabajo?

Como personas, cada cual tiene una función dentro de la empresa. Y esa función específica ha de mezclarse con los objetivos finales del grupo. Por eso, cada miembro necesita conocer y relacionar su tarea con la de la empresa.

- 2) Infunde confianza. Cada miembro tiene que sentirse seguro en su puesto y de la autoridad que tiene en su campo. Todos los miembros necesitan

saber qué grado de importancia tiene su trabajo para el equipo y, por tanto, para los objetivos de la empresa.

- 3) Une a personas que encajen. Lo más productivo es juntar a trabajadores cuyos rasgos personales y profesionales les capacite para resolver juntos todo tipo de problemas. Pero nunca olvides las luchas de poder internas, porque pueden retrasar la consecución de los proyectos. Como jefe del grupo, es tu labor la de hablar y especificar la función de cada persona y, por tanto, la de conseguir que todo el mundo hable al mismo nivel.
- 4) Cada miembro debe realizar una tarea que valorada por el resto del grupo. Si no, la moral y la efectividad de ese miembro de tu equipo disminuirán al no estar estimulado.
- 5) Controla la calidad del trabajo. Mantén un sistema de monitoreo de las labores para poder controlar el trabajo que lleva a cabo cada uno. Así estableces un método por el que cada miembro pueda demostrar la consecución de sus objetivos particulares dentro de la empresa.

PRODUCTIVIDAD

"La definición estática dice: productividad es hacer más con los mismos recursos de la empresa o simplemente hacer lo mismo con menos recursos". (Valdes Luigi)³

"La definición dinámica dice: productividad es el mejoramiento continuo del trabajo, productividad no significa hacer más, significa hacer las cada vez mejor". (Valdes Luigi)⁴

"Es el proceso de hacer más de lo que se invirtió. Es trabajar mejor con lo que se tiene".⁵

Dependiendo del enfoque utilizado será el desarrollo de la estrategia. Por ejemplo, si se administra con el enfoque de productividad estática, la estrategia es aumentar la velocidad del sistema para producir más y, como una consecuencia lógica, aumentar los controles. En muchas ocasiones, bajo este enfoque se incrementa la productividad en detrimento de la calidad.

En el caso de la productividad dinámica, la estrategia se encauzará a desarrollar multihabilidades en el personal y a crear caminos formales para que la gente pueda hacer mejor su trabajo. Un efecto inmediato de la productividad dinámica es que todo el personal de la empresa deberá saber qué se espera de su trabajo.

³ Luigi Valdés, Conocimiento es futuro, p 195

⁴ Idem

⁵ Lester Bittel, Lo que toda supermar debe saber, p 383

Productividad, refleja que tan bien son utilizados los recursos para crear salidas a otros procesos o generar productos terminados (outputs). Más específicamente, esto mide la relación entre outputs y uno o más insumos (inputs).

La productividad laboral, presenta los outputs por horas laboradas. Es la medición más comúnmente utilizada. Sin embargo la productividad laboral ha sido criticada por ser solo una parte medible que no considera los efectos de otros inputs.

Recientemente una más comprensiva medición se refiere a un factor total de productividad. Esta medición incluye las contribuciones del trabajo, capital, materiales y energía.

La Fórmula

Productividad = productos / insumos (dentro de un periodo de tiempo considerando la calidad).

La fórmula señala que se puede mejorar la productividad:

1. Aumentando los productos con los mismos insumos,
2. Disminuyendo los insumos, pero manteniendo los mismos productos, ó
3. Aumentando los productos y disminuyendo los insumos para cambiar favorablemente la relación.

Las compañías utilizan diversas clases de insumos como son el trabajo, los recursos y el capital. La mayor oportunidad para aumentar la productividad se encuentra en el propio trabajo de conocimientos y especialmente en la administración.

Importancia de Medir la Productividad

La medición de la productividad permite comparar bajo una misma medición el desarrollo de compañías, industrias y naciones.

¿Por qué la productividad es importante? La respuesta es que directamente influye en muchos otros factores esenciales. La alta productividad significa alto ingreso real para el trabajador, para la compañía unas altas utilidades, alta inversión en investigación y desarrollo y más atención a los problemas del medio ambiente.

Muchas compañías, especialmente aquellas que intentan la competencia internacional están muy conscientes acerca de su lenta productividad y están altamente interesadas en mejorar sus esfuerzos. Las compañías utilizan una gran variedad de orientaciones para mejorar la productividad. Las tres más importantes orientaciones son:

Tecnológica, la cual se enfoca a cambios mayores en equipamiento y procesos tecnológicos; **administrativa**, la cual se orienta a definir la misión estratégica más claramente, cambiar la estructura básica, y aplicar las técnicas de administración de operaciones, y **conductual** la cual se enfoca al trabajador, a incrementar su motivación y participación.

Un elemento importante de la productividad lo constituyen los estándares de realización. Estos sirven para regular la conducta y la forma de trabajar, también establecen lo que se espera de cada puesto dentro de una organización. Establecen el nivel de productividad aceptado por una persona o por un grupo. Sin embargo esto no es suficiente. Algunos estudios realizados, indican que la cohesión del grupo determina la forma en que se extenderán y cuáles de éstos estándares serán aplicados. En otras palabras, la planeación y la organización serán de poca utilidad si no pueden influir para que los grupos acepten los estándares.

La cohesión es definida como la suma de la atracción de todos los miembros hacia el grupo. La gente puede ser atraída por muchas razones, por el estatus del grupo, por lo que el grupo hace, por lo que los miembros obtienen al acceder a otras fuentes de recursos deseadas, por la atracción de cada uno de sus miembros, por el sentido de pertenencia o por cualquier otra razón.

Cuando se compara el tiempo y los recursos empleados en un trabajo con lo que se produce, se está determinando la productividad. Y cuando se mejora el trabajo, es decir, cuando se produce más cantidad o mejor calidad usando el mismo tiempo y los mismos recursos, se ha logrado un aumento en la productividad.

Aumentando la Productividad

Son varias las formas en que se puede aumentar la productividad:

- Trabajar más inteligentemente, y la inteligencia se consigue con dinero, tiempo y esfuerzo para aumentar los conocimientos y eliminar la ignorancia.
- Encontrar una mejor herramienta para hacer el trabajo más fácil, con menor esfuerzo o para producir más.
- Modificando la técnica de trabajo para facilitarlo, mejorar la calidad o aumentar la cantidad.

CAPACITACION

"Es proporcionar al trabajador los conocimientos necesarios y requeridos por el puesto a desempeñar"

³ Jaime A. Granados Espinosa, op. cit., p. 66



"Se destina a brindar al personal conocimientos, principalmente de tipo técnico, administrativo y científico, así como prepararlo para ocupar un puesto diferente al que desempeña"

"Adiestramiento: Se ha referido convencionalmente al hecho de proporcionar al personal, destrezas en labores de carácter muscular o motriz y a mejorar el desempeño en puesto que se ocupa actualmente"¹⁰

La capacitación juega un papel determinante en el incremento de la productividad, implica un aprovechamiento racional de los recursos. Así pues, en términos generales, la capacitación es extraordinariamente importante para la empresa; permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos, coadyuva al desarrollo humano que puede significar mejores niveles de vida por un más amplio conocimiento.

Los programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos ayudan a asegurar que la organización tenga el personal con las capacidades y conocimientos que está necesita para alcanzar sus objetivos estratégicos, el nivel de desempeño que se requiere en sus trabajos y a desarrollar las habilidades del personal de tal forma que mejore su desempeño en los cargos actuales y se preparen para asumir responsabilidades mayores en el futuro.

La diferencia entre las capacidades de un empleado y las cada vez más altas exigencias de su puesto puede ser importante. La capacitación complementa las capacidades de los empleados. Afortunadamente ya son mas los trabajadores que saben la importancia y necesidad de sentirse calificados en la realización de su trabajo.

El cambio acelerado de la economía y la tecnología determina la necesidad de capacitación del personal de las empresas, pues debe adaptarse a las exigencias de las nuevas situaciones. El descuido de la formación y el perfeccionamiento del personal puede tener consecuencias graves para la empresa afectando su competitividad.

La capacitación tiene también como finalidad impartir conocimientos que trasciendan el área en que se desempeña la persona en ese momento.

La **investigación de necesidades** permite planificar adecuadamente los programas de capacitación de la empresa y distribuir los recursos destinados a este rubro, de manera que respondan a las expectativas del personal y a los requerimientos de la organización..

La **Inducción** es el proceso de acercamiento y conocimiento del nuevo personal a su cargo y a la empresa. La Inducción teórica se da a través de visitas, audiovisuales y conferencias, entre otros medios. La Inducción práctica es

¹ Alejandro Nuñez Mendoza. Capacitación para la Calidad y Productividad. p. 14

¹⁰ Idem

cuando se da un entrenamiento previo al desempeño del cargo, en una o varias áreas de trabajo.

SEGURIDAD E HIGIENE

"Son los procedimientos, técnicas y elementos que se aplican en los centros de trabajo, para el reconocimiento, evaluación y control de los agentes nocivos que intervienen en los procesos y actividades de trabajo, con el objeto de establecer medidas y acciones para la prevención de accidentes o enfermedades de trabajo, a fin de conservar la vida, salud e integridad física de los trabajadores, así como evitar cualquier posible deterioro al propio centro de trabajo".¹¹

MOTIVACION

"La motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular".¹²

"La motivación para el trabajo es el resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa".¹³

Se distinguen tres elementos de la motivación:

- Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.
- Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.
- Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuarán orientando y limitando la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Entonces, se puede decir que un organismo está motivado cuando se caracteriza por un estado de tendencia: cuando una dirección de una conducta hacia una meta determinada ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles. Esta motivación depende, en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo.

¹¹ Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente del Trabajo. Título primero. Cap. I. Art. 2°.

¹² Javier Ardoun, et al. Motivación y satisfacción laboral.

<http://www.udelap.cl/~cibustos/areasque/trabajo/motivacion.htm>

¹³ Porter y Lawler. Modelo de desempeño-satisfacción. <http://www.ingenieros.org.ve/edu/mk/unidad2/modelodej.htm>



La teoría motivacional de Maslow

Maslow, en su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o autoperfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo. Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana.

Necesidades primarias

- Necesidades Fisiológicas. La prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas, como son las de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.
- Necesidades de Seguridad. Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionados con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de: sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Muchas personas dejan suspendidos muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada, lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.
- Necesidades de amor y de pertenencia. Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social: la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.
- Necesidades de estima. Las necesidades de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades interiores. En cuanto a las necesidades de

estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

Necesidades de desarrollo

• Las necesidades de autorrealización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Dichas necesidades están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento. Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autorrealización es llevar a cabo la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de autorrealización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. No pueden haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco puestas por el medio.

El supervisor quizá sea una fuerza motivacional para el personal. Puede ayudarlos a realizar sus tareas de manera responsable y eficiente y puede inspirarlos a buscar objetivos más ambiciosos, así no tenga el poder de motivarlos mediante incentivos financieros. Es posible utilizar cierto número de incentivos no financieros tales como:

- Hacer que la dirección apoye y apruebe el buen desempeño.
- Hacer reconocimientos públicos de los empleados que tengan buen desempeño.
- Inculcar en los trabajadores la creencia sobre el valor de su trabajo.
- Proporcionar a los empleados oportunidades de usar su inteligencia para resolver problemas.
- Ofrecer oportunidades al trabajador para asumir más responsabilidades y liderazgo.
- Otorgar medios para el desarrollo y mejoramiento individual.

Mejorar la motivación del personal

- Dar apoyo y reconocimiento regularmente y en lo posible en público.
- Dar explicaciones y exaltar el valor del trabajo de un empleado.
- Suministrar al personal símbolos de la importancia y naturaleza oficial de sus trabajos: uniformes, sombreros, prendedores, bolsas con el logo del programa, anuncios para sus casas, diplomas de cursos de entrenamiento, premios, etc.
- Prestar atención inmediata a los obstáculos que enfrenta el personal en su trabajo y que están fuera de su control. Durante una reunión de supervisión o visita centrarse en los detalles del trabajo de la persona (comunicar estos detalles es importante).
- Buscar la opinión del personal en todos los asuntos que se relacionen con su trabajo. Esto incluye preguntarle sus puntos de vista sobre los problemas que enfrentan y sus sugerencias para posibles soluciones.
- Sugerir oportunidades para el desarrollo.

- Proporcionar medios para la capacitación y la actualización de habilidades, particularmente si esto incluye viajes.

Principios de una retroalimentación efectiva

Retroalimentación significa comunicarle al personal su reacción sobre el desempeño de su trabajo. La retroalimentación permite a los empleados conocer qué están haciendo bien, qué necesitan mejorar y cómo pueden mejorarlo. Para que una retroalimentación sea efectiva, los comentarios deben ser:

- Relacionados con las tareas. Los comentarios deben estar relacionados con las tareas que el personal lleva a cabo y basarse en las propias observaciones de cómo están realizándose éstas. Inmediatos.
- Proporcionar retroalimentación después de observar el trabajo de un empleado y hablar con él en presencia de otros miembros del personal que estén comprometidos. Mientras más se demore, el efecto de la retroalimentación será más débil.
- Orientados a la acción. Los comentarios deben vincularse con las mejoras que pueden hacer los empleados mediante sus esfuerzos.
- Motivantes. Es mejor comenzar con una retroalimentación positiva y después seguir con lo que necesita mejorarse.
- Constructivos. Discutir con el personal acerca de formas para mejorar el desempeño, enfatizando que su trabajo es valioso.

TOMA DE DECISIONES

***"Parte del proceso, de solución de problemas; comprende la evaluación de las posibles soluciones y la selección de una acción efectiva"*¹⁴**

Es el proceso mediante el cual se determinan y evalúan los cursos de acción alternativos que pueden tomarse y de seleccionar aquel que se considere más factible. La planeación efectiva debe estimular y utilizar el talento creativo del personal de los diferentes niveles de la empresa, mediante diversas técnicas de participación e involucramiento que puedan ayudar a la dirección a originar nuevos cursos de acción. La toma de decisiones es la actividad más importante, porque el éxito de cualquier acción depende en gran medida de que ésta sea el resultado de la elección de la alternativa adecuada. Aparte de que existe un proceso lógico y toda una serie de técnicas cualitativas y cuantitativas que auxilian a los empleados a tomar decisiones acertadas, es necesario que los directivos tengan en mente los principios y elementos del liderazgo y comunicación asertiva, como guía para la toma de decisiones, sin olvidar que el sentido común es el mejor ingrediente.

¹⁴ Lester Bittel, op cit., p 132

Para una adecuada toma de decisiones es indispensable permitir la participación de los empleados involucrados en la situación en cuestión, que estos tengan un amplio conocimiento de los objetivos y funciones de su área de trabajo, de los objetivos generales de la empresa, de los indicadores de calidad y productividad, de procedimientos, metodología e instructivos, de políticas y manuales, de planes, programas y presupuestos, etc.

Por otro lado en una organización sin importar su posición, deberá tomar decisiones en sus actividades diarias, también en su vida personal se siente acosado por la responsabilidad de tomar decisiones, cualquier decisión que tome acerca de los problemas en relaciones humanas están influenciados firmemente en sus experiencias pasadas, sus habilidades perceptivas y sus hipótesis acerca de una determinada situación.

En el mundo de trabajo de cada día, no tenemos una cantidad infinita de tiempo para emplearlo en estar analizando problemas. A la larga, economizamos tiempo intentando reunir la información que sea posible (dentro de un tiempo razonable) acerca de un problema específico, antes de decidir. Antes de definir un problema debemos tratar de analizar la situación como realmente es y no como pensamos que es.

Cuando confrontamos un problema particular, debemos recordar que cada situación difiere de otra en ciertos aspectos. Anteriormente, usted pudo haber confrontado un problema parecido, pero el acontecimiento quizá no fue idéntico. Por ejemplo: asuma que usted es un supervisor y que debe resolver un conflicto serio entre dos subordinados; recordará cómo resolvió en el pasado una situación similar y decidirá aplicar la misma técnica, ¿funcionará?, ¿sí o no?, quizá sí, quizá no, algunas veces intentamos sea contraproducente, por causa de las diferencias individuales entre las personas involucradas en el problema.

Cuando confronte problemas usted hará muy bien en aplicar el análisis de situación, un método de hacer frente a los problemas de relaciones humanas por el proceso de obtener experiencias y conocimientos de situaciones pasadas y reconocer que cada situación es diferente y en consecuencia requiere una distinta solución. No hay nada de malo en tomar experiencias del pasado para ayudarnos, pero no obstante debe darse cuenta que el presente y futuro no son siempre idénticos al pasado.

RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales son un proceso fundamental de la experiencia humana, ya que el ser humano es un ente social; esta experiencia comienza en la más temprana infancia. La mayoría de nuestras características, incluyendo personalidad, valores y actitudes son, de una u otra forma, influidas por las relaciones sociales.

Todos nacemos en una sociedad humana organizada dentro de un medio social. En el proceso de crecimiento dentro de este ambiente aprendemos a adoptar los usos y modos de otros individuos. El contenido de este proceso varía enormemente, según las personas y circunstancias con las que establecemos contacto.

Por ejemplo, un niño que nace y crece en la ciudad tendrá conductas diferentes al que nace y crece en el campo.

Otro factor que influye en la relación con los demás es la herencia, la base genética. No se pueden modificar los genes con los que nacemos, lo que sí se puede hacer es buscar factores ambientales en donde la persona se desarrolle en forma favorable.

Es evidente que la naturaleza del hombre varía en grado considerable como resultado del aprendizaje; a través de éste el ser humano se adapta a diversos ambientes y logra comunicarse y compartir experiencias.

Existe una estrecha relación entre la herencia y el medio ambiente, la primera proporciona ciertas características físicas y capacidades para desarrollar una amplia gama de aptitudes que luego pueden ser fomentadas y sustentadas por la estimulación del medio.

De lo anterior, se deduce que las relaciones interpersonales son inherentes al ser humano, que no se puede hablar de la persona como un ente aislado, sino que viene y se desenvuelve dentro de un grupo social a través de su contenido genético y de influencia del medio en que se desarrolla.

Existen diferentes niveles de relación que se pueden clasificar de la siguiente forma:

| | |
|-----|--|
| 1°. | Nivel neutro La relación es superficial, no existe compromiso. |
| 2°. | Nivel relato La relación es un poco más profunda, pero sin tener riesgos, ni miedo al rechazo, se usa la anécdota como forma de comunicación. |
| 3°. | Nivel de juicios e ideas Se manifiestan situaciones más personales, pero en el ámbito intelectual existe poco riesgo. |
| 4°. | Nivel de sentimientos y emociones El grado de compromiso es mucho mayor. El riesgo es grande y se llega a establecer con un número reducido de personas. |
| 5°. | Nivel de comunicación, empatía y encuentro El nivel de compromiso es muy alto, se trata de vivir el dolor y la alegría de los demás, se comparten sentimientos y emociones, la comunicación es muy profunda y se logra con muy pocas personas. |

Para lograr establecer relaciones interpersonales sanas es importante verificar en qué nivel están las relaciones con los demás; si están mal ubicadas se pueden confundir, se puede pensar que la relación está en el 5º nivel, cuando en realidad está en el 3º.

La principal barrera que se opone a la comunicación interpersonal es la tendencia espontánea a juzgar, evaluar, aprobar o reprobar las afirmaciones de la otra persona.

¿Cómo resolver este problema y superar el obstáculo? Cuando podemos escuchar comprensivamente nos ponemos en condiciones de evitar la evaluación y aparece una comunicación real. Esto significa ver las actitudes e ideas de otro desde su punto de vista y captar su manera de sentirlas. Esta actitud puede ser la mejor arma para mejorar la comunicación y el nivel de relación con los demás. Si se puede atender lo que el otro dice, comprender cómo lo siente, se podrán establecer relaciones más armoniosas.

La experiencia nos enseña que la comprensión empática es un acercamiento real y efectivo con los demás, esta actitud es muy difícil de lograr; sin embargo, cuando se llega a comprender el punto de vista ajeno, se pueden modificar nuestros puntos de vista, se verá que la discusión se despoja de emociones y realmente aparece el diálogo fundamentado en argumentos racionales y comprensibles.

Es importante mencionar que mientras más carga emocional exista es más fácil lograr una comunicación empática, pero es necesario intentarlo. Se logra que las afirmaciones no sean exageradas y defensivas, desaparece la necesidad de aferrarse a la idea de que "yo tengo la razón y tú estás equivocado".

El manejo adecuado de estas situaciones permite aproximarse cada vez más a la verdad. Se disminuye la conducta valorativa y crítica, orientando la relación hacia el manejo de conflictos y no hacia el ataque a las personas.

| ACTITUDES QUE FACILITAN LAS RELACIONES INTERPERSONALES | |
|---|--|
| 1. | Escuchar Entender y comprender lo que se está diciendo. |
| 2. | Actitud corporal La mirada debe estar pendiente del interlocutor. |
| 3. | Concentración Repetir puntos importantes de lo que estamos escuchando, con la finalidad de clarificar conceptos. |
| 4. | Atención Atender lo que se nos está diciendo. |
| 5. | Actitud de respeto No establecer juicios de valor. |

| | |
|----|---|
| 6. | Aceptación Yo le acepto como eres. |
| 7. | Empatía Puedo sentir lo que me estas diciendo, eres importante para mí en este momento. |

SENTIDO DE PERTENENCIA

El sentido de pertenencia como todo comportamiento humano no nace con la persona, sino que es una emoción que aprendemos y ejercemos en el momento en el que nos comprometemos en una acción o trabajo. El sentido de pertenencia se desarrolla mejor si se tiene la oportunidad de confrontar las ideas con las de otras personas, produciéndose un aprendizaje de tipo colectivo, indispensable para el buen funcionamiento de la empresa.

En diversos momentos de su vida los seres humanos sienten deseos de identificarse con otras personas, de ser aceptados por los demás y formar parte de algún grupo. Esto ayuda a sentirse bien, a fortalecer el carácter, a cómo vivir en sociedad y cómo tratar a los demás.

Para cualquier individuo resulta esencial poder integrarse a la sociedad o, al menos, a grupos que compartan su visión de la vida e intereses. En contraste, cuando una persona se siente rechazada, es posible que, más adelante, no sea capaz de adaptarse a la sociedad.

Nadie es absolutamente autosuficiente, todo sujeto requiere la ayuda de otros; no obstante, pertenecer no es depender por completo del grupo. Todo ser humano puede dar y recibir, estableciendo una relación equilibrada entre medio y persona.

En ocasiones, no se conoce a las personas que forman cierta organización, encontrándose unos con otros por casualidad. Por el contrario, también es posible que estén unidos por fuertes lazos de amistad, afinidad, intereses, etc. En ambos casos, se deben tener en cuenta valores humanitarios como respeto, empatía y solidaridad. Por el bien común, hay que aprender a cuidar las relaciones interpersonales y mantener actitudes de servicio hacia los demás.

Sentirse o formar parte de una organización es paso previo para desarrollar el sentido de pertenencia: por ejemplo; para participar en la escuela e en la colonia, primero hay que identificarse como miembro de ellas; es decir, estar consciente de la posición y funciones personales dentro del grupo y asumir que la sociedad no es contraria a nadie. Para adquirir el sentido de pertenencia hay que saber y sentir que sólo se puede ser "con" los otros, no "contra" ellos, y que siempre se está en conexión con ellos.

Dentro de las empresas, se desarrolla como un proceso continuado que busca la integración del trabajador a la empresa y la identificación de éste con los objetivos y metas de la misma.

El sentido de pertenencia se manifiesta en el cuidado de equipos, herramientas, instalaciones y materiales de trabajo; en el bajo índice de ausentismo, la mayor productividad, en la actitud de los trabajadores en momentos difíciles de la empresa, en la identificación del trabajador con los objetivos de su empresa y en la satisfacción personal de estar vinculado a ella.

CALIDAD

Las respuestas a la pregunta ¿Qué es calidad? Pueden ser muy variadas e inclusive disímboles entre sí. Por ejemplo:

**"Hacerlo bien a la primera vez
Satisfacer las necesidades del cliente
El ser excelente
Adelantarnos a las expectativas del cliente
Adecuación al uso
Y todos los que puedan surgir"¹⁴**

Todas estas definiciones parecen similares, pero en la práctica su significado puede llevarnos a establecer estrategias completamente diferentes, por ejemplo:

- Si la definición de calidad de la empresa es satisfacer las necesidades de los clientes, entonces la estrategia de la empresa está enfocada a reducir la brecha entre las especificaciones del cliente y las especificaciones de los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Si la definición de calidad de la empresa es adelantarnos a las expectativas del cliente, entonces la estrategia de la empresa se orientará a buscar las necesidades no percibidas y las necesidades futuras de los clientes.
- Si la definición de la calidad de la empresa es el ser excelente, entonces la empresa no busca realmente implantar una estrategia de calidad. Sólo busca un programa de motivación.

La primera regla de los procesos de calidad dice:

Solo hay una definición de calidad y esa definición la da el cliente.

Para un mercado turbulento, caracterizado por una competencia agresiva, con rápida obsolescencia de los productos y servicios que ofrece la empresa y

¹⁴ Luigi Valdez, op cit p. 193

con clientes cada vez más exigentes y cambiantes, se debe incluir un componente dinámico, como es la siguiente propuesta:

Calidad es la creación continua de valor para el cliente.

La estrategia de calidad para esta definición se basa en determinar los requisitos, deseos y especificaciones del cliente; compararlos con lo ofrecido por la empresa, reducir la brecha entre ambos; y darle continuamente valor agregado al cliente donde él lo considere importante. El valor agregado puede encontrarse en mejorar el tiempo de entrega del producto, su presentación, su confiabilidad, etc. El único requisito es darle valor al cliente donde lo considere y lo encuentre importante.

Muchas empresas en realidad lo toman como un programa o como una moda, sólo adoptan algunos elementos y herramientas o simplemente incluyen algunos términos en su vocabulario. Pero en realidad no están implantando un proceso de calidad total.

La calidad debe observarse como un proceso por las siguientes razones:

- Los gustos y requisitos de los clientes y de los consumidores no son estáticos, por el contrario, cada vez son más efímeros y cambiantes.
- Cada día, la empresa necesita desarrollar más las habilidades de su personal, crear nueva información y mejorar continuamente los productos y servicios que ofrecen con base en un mayor conocimiento. Por lo tanto, el desarrollo del capital intelectual de la empresa debe ser un proceso continuo.
- Siempre habrá una mejor manera de hacer el trabajo. La empresa deberá orientarse a crear el ambiente necesario donde cada trabajador busque siempre la mejora continua de sus tareas.
- Los procesos productivos también son susceptibles de ser mejorados constantemente.
- El liderazgo debe ser un proceso que se desarrolle y madure al ritmo en que vaya creciendo la empresa y se fortalezca conforme el proceso de calidad avance.
- Una estructura que soporte el desarrollo del proceso de calidad.
- Los recursos necesarios para que el proceso se lleve a cabo.

CAPITULO II
UN CASO PRACTICO
"DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA EMPRESA DERILEQ S.A. DE C.V.



DERILEQ, S.A. DE C.V.

Derileq, S.A. de C.V., es una pequeña empresa ubicada en calle Cuautla No. 44 Col. Sta. Ursula Xitla C.P. 14430 en México, D. F., que nace en el año de 1994 con tan solo 10 empleados. Su principal objetivo es la elaboración de comidas preparadas que mantengan las características organolépticas de la típica cocina mexicana, por lo que se inicia la elaboración de los alimentos que componen la línea denominada "Enrique" que tiene productos como: Verdolagas con carne de cerdo, albóndigas al chipotle, puntas de filete a la mexicana, barbacoa en salsa pasilla, chicharrón en salsa verde y quesadillas de papa con chorizo; continua a ésta se desarrolla "La Real Cocina Mexicana", que consiste en: pollo con mole, gorditas de chicharrón, steak de cerdo, steak de res y chicharrón en salsa verde.

De igual manera se desarrolla la línea de alimentos vegetarianos consistente en: col rellena de queso, nopales rellenos de queso y brócoli con queso, todas acompañadas de arroz con verduras.

Actualmente, Derileq, S.A. de C.V., se encuentra dedicada a producir para clientes exclusivos; lo que conlleva al procesamiento de productos como chorizo cocido, carne tipo pastor, jamón cocido y longaniza.

Conscientes de que el cliente es primero y que la calidad de la empresa se refleja en sus productos, día con día Derileq, S.A. de C.V. trabaja en el fortalecimiento de sus procesos de producción y elaboración de alimentos.

Organización Internacional de Estandarización (ISO)

Como consecuencia de la globalización de la economía surgió la necesidad de garantizar la calidad de los productos o servicios a los clientes de una forma práctica y fácil de homologar internacionalmente. Con este propósito en 1987 la Organización Internacional de Estandarización (ISO) con sede en Suiza, desarrolla las Normas ISO 9000, que tuvo rápidamente acogida en Europa y han sido adaptadas en muchos países.

La serie ISO 9000 es una familia de Normas para el aseguramiento y administración de la calidad, como tal, forma parte de los elementos de la Administración de Calidad Total, su objetivo es, ayudar a mantener bajo control todos los procesos que inciden directa e indirectamente en la obtención de la calidad, desde el mercadeo hasta servicios post-venta.

Aseguramiento de la calidad se puede definir como "Todas las acciones sistemáticamente planificadas en una empresa, necesarias para proveer una adecuada confianza de que los productos o servicios puedan satisfacer determinados requerimientos de Calidad". (1)

En esencia la ISO 9000 persigue dar confianza al comprador de los productos de la empresa, en el sentido de que existe un sistema de calidad interno que da fe de que los productos cumplen con las especificaciones que satisfacen las necesidades del comprador. Su objetivo principal es igualar la manera de hacer las cosas en cuanto concierne a sistemas de Aseguramiento de Calidad.

La serie ISO 9000 está formada por cinco documentos, tres de ellos son modelos de Aseguramiento de Calidad, específicamente el 9001, el 9002 y el 9003. Los otros dos son lineamientos administrativos que sirven de apoyo.

ISO 9000

Principios y conceptos, lineamientos para su selección y utilización.

ISO 9001

Modelo De aseguramiento de la calidad, aplicable al diseño, desarrollo, fabricación, instalación y servicios post-venta.

ISO 9002

Modelo de aseguramiento de la calidad, aplicable a la fabricación, y a la instalación.

ISO 9003

Modelo de aseguramiento de la calidad, aplicable a la inspección y diseños finales.

ISO 9004

Principios y conceptos, lineamientos para la gestión de calidad y elementos del sistema de calidad.

La ISO 9000 persigue que en la empresa se instaure, de una manera racional y documentada, la espiral de la calidad.

Normas Oficiales Mexicanas (NOM)

Las Normas Oficiales Mexicanas son regulaciones técnicas de observancia obligatoria expedidas por las dependencias competentes, en donde se establecen reglas, especificaciones, atributos, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado y las que se refieren a su cumplimiento o aplicación.

Las regulaciones que aplican a los procesos de la carne en México, que deben ser consideradas equivalentes a las establecidas por los países que desean exportar sus productos, son las siguientes:

Ley Federal de Sanidad Animal. Faculta a la SAGAR a emitir las Normas Oficiales Mexicanas en materia de sanidad animal.

Reglamento para la industrialización Sanitaria de la Carne. Establece lineamientos generales sobre el proceso de la carne.

Norma Oficial Mexicana **NOM-008-ZOO-1994** "Especificaciones zoonosológicas para la construcción y equipamiento de los establecimientos para el sacrificio de los animales y los dedicados a la industrialización de productos cárnicos". Indica los lineamientos que deben cumplir los citados establecimientos en cuanto a construcción y equipo, de tal manera que se reduzcan los riesgos de contaminación a los productos, favorecidos por instalaciones inadecuadas.

Norma Oficial Mexicana **NOM-009-ZOO-1994** "Proceso sanitario de la carne". Indica los requisitos de manejo que deben cumplir los establecimientos para el sacrificio de los animales y los dedicados a la industrialización de productos cárnicos, de tal manera que el proceso se realice mediante prácticas sanitarias.

Norma Oficial Mexicana **NOM-030-ZOO-1994** "Especificaciones y procedimientos para la verificación de carne, canales, vísceras y despojos de importación en puntos de verificación zoonosológica".

Norma Oficial Mexicana **NOM-004-ZOO-1996** "Límites máximos permisibles de residuos tóxicos y procedimientos de muestreo en grasa, hígado, músculo y riñón de aves, bovinos, caprinos, cérvidos, equinos, ovinos y porcinos". Los establecimientos destinados al sacrificio de los animales están obligados a llevar a cabo un muestreo rutinario para la determinación de residuos tóxicos en estos tejidos y órganos.

Norma Oficial Mexicana **NOM-033-ZOO-1995** "Sacrificio humanitario de los animales domésticos y silvestres". Establece las técnicas de sacrificio autorizadas por el Gobierno Federal para cada especie animal.

El incumplimiento a las disposiciones contenidas en estas Normas, se sancionará conforme a la Ley Federal de Sanidad Animal y la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.

Estas Normas no son equivalentes con otras normas internacionales. (2)

Certificaciones con las que cuenta Derleq S. A. De C. V.

Conscientes de que las instalaciones y proceso productivo, deben ajustarse a las normas oficiales y en búsqueda de calidad para sus productos, se realizó ante la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), el trámite correspondiente para la certificación como Establecimiento Tipo Inspección Federal (T.I.F.) otorgado en el año 1996 y vigente a la fecha, con el fin de facilitar el comercio de sus productos a nivel nacional e internacional.

La Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR) es la encargada de regular y operar el Sistema de Inspección de Carne y Huevo, Tipo Inspección Federal (T. I. F.), el cual actualmente está integrado por 184 establecimientos certificados.

Asimismo, el sistema T. I. F. Cuenta con 47 establecimientos aprobados para la exportación de sus productos a 25 países del mundo.

Los aspectos generales del procedimiento para la acreditación del Sistema de Inspección son los siguientes:

1. Las autoridades del país solicitante presentan una solicitud de requisitos zoonosanitarios para la importación.
2. La Dirección General de Salud Animal (DGSA) realiza el análisis de riesgo correspondiente e informa de los resultados de éste a las autoridades de salud animal del país solicitante.
3. En el caso de que los resultados del análisis de riesgo sean favorables, se informa sobre los requisitos documentales que deben cumplirse para la aprobación del sistema de inspección de la carne.
4. Las autoridades del país solicitante envían la documentación solicitada.
5. La DGSA realiza el análisis correspondiente y en su caso programa visita de los técnicos mexicanos.
6. Los técnicos realizan la visita y, de acuerdo con los resultados, se toma la decisión de visitar un mayor número de plantas.
7. Se notifica al solicitante el resultado de la visita y en su caso se solicita el cumplimiento de medidas adicionales.
8. Se informa a las autoridades correspondientes del país exportador sobre el tipo de certificación que deben de cumplir cada una de las exportaciones.

Una vez acreditado el sistema de inspección, el país exportador debe informar sobre los datos de las plantas que cumplen con las condiciones para exportar sus productos, con lo cual se integra el listado de establecimientos de sacrificio, proceso o almacenamiento, el cual se actualiza permanentemente. (3)

Los establecimientos que operan dentro del sistema Tipo Inspección Federal, son controlados por las Unidades de Inspectoría Fitozoonosanitaria, deben contar con instalaciones adecuadas para el sacrificio, refrigeración, congelación y procesamiento de animales vivos, canales y carne, de acuerdo a las



especificaciones internacionales y a la supervisión permanente de médicos veterinarios oficiales altamente calificados, quienes constatan el cumplimiento de las disposiciones en materia de sanidad animal.

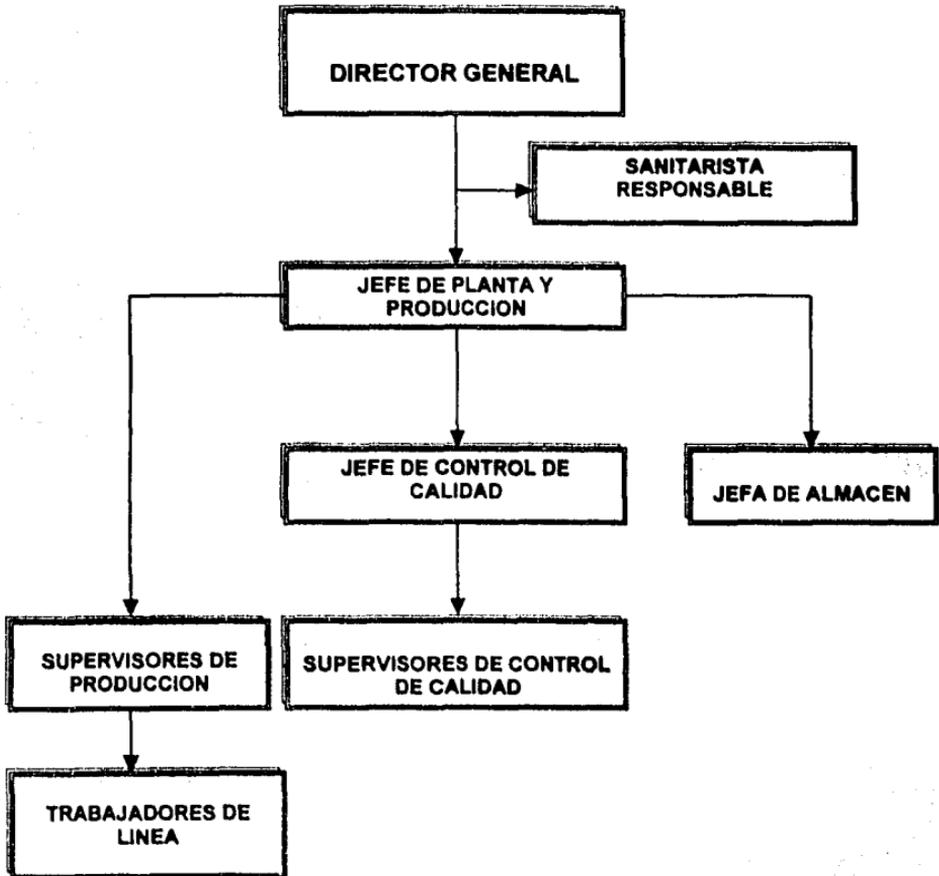
Una vez que Denleq S. A. De C. V. obtiene la certificación T. I. F. para sus productos, se inició el camino para poder llegar sin problemas a todos los puntos de la República Mexicana lo cual se logró mediante la obtención de la autorización para la movilización de productos a nivel nacional incluyendo los estados libres y en erradicación de fiebre porcina clásica.

Por último se obtiene la acreditación para exportar a los Estados Unidos de América, se recibe cada 6 meses la visita de auditores que avalan la calidad de exportación de productos.

Programas y sistemas que lleva a cabo

- Se lleva el sistema Primeras entradas primeras salidas (PEPS), para las materias primas y productos terminados.
- Se realizan las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) sobre las instalaciones, equipos, personal y procesos de elaboración.
- Se cumplen los Procedimientos de Operación Estándar de Sanitización (POES) que rigen a la empresa y son revisados día con día por personal de control de calidad.
- Se identifican los puntos críticos de control de cada uno de los procesos, así como sus respectivos ajustes en caso de desviación, mediante el programa denominado Análisis de riesgos e identificación de puntos críticos de control (HACCP).
- Además de contar con un programa permanente de mantenimiento, se recibe la visita mensual de las autoridades de SAGAR, lo que ayuda a mantener el establecimiento en buenas condiciones.
- Se realizan visitas de auditoría por clientes potenciales lo que permite conservar sus sistemas a la vanguardia.

DERILEQ S.A. DE C.V.



DESCRIPCION GENERICA DE ACTIVIDADES***Jefatura de planta y producción***

1. Elaboración diaria del programa de proceso de producto con la asignación de actividades diarias de los supervisores de producción.
2. Toma de decisiones en la asignación y ajustes necesarios de la producción diaria.
3. Revisión diaria del cumplimiento de los procesos de producción por medio de los controles asignados como son: gráficas de cocimiento, temperaturas de cámaras y POES.
4. Revisión del cumplimiento diario de los controles de almacén como son: seguimiento de los procesos por medio de las etiquetas en coordinación con el área de control de calidad, entradas a cámara de producto terminado, requisiciones de materia prima y materiales para la producción y visto bueno para los ordenes de compra a proveedores en base a las existencias reportadas en cárdex.
5. Formación del equipo técnico para la elaboración y revisión periódica de manuales de POES, HACCP, BPM.
6. Reclutamiento de personal necesario para el establecimiento en coordinación con la jefatura de Recursos Humanos.
7. Toma de decisiones para los horarios que se deben cumplir en los diferentes procesos, así como el ajuste de sanciones e incentivos en coordinación con la jefatura de Recursos Humanos.
8. Elaboración de facturas para los diferentes envíos de producto terminado, así como la recopilación de la información necesaria (gráficas de temperaturas y formas de remisión) para el envío del producto terminado con fines de movilización.
9. Atención a proveedores y toma de decisiones en la obtención de los diferentes productos en coordinación con la Dirección General y el área de control de calidad.
10. Recepción y atención de las visitas procedentes de las diferentes Instituciones Oficiales (SAGAR, SSA) y clientes potenciales que lo soliciten.
11. Coordinación directa con la Sanitarista responsable y el área de control de calidad, para garantizar el buen funcionamiento del establecimiento y la buena calidad del producto terminado.

12. Elaboración del informe de actividades desarrolladas durante el mes (informe mensual en el que se reportan las entradas de materia prima, actividades diarias de producción y salidas de producto terminado).

Control de calidad

1. Coordinación del equipo técnico para la elaboración y revisión periódica de manuales de control de calidad, POES, HACCP, BPM.
2. Vigilancia diaria de las buenas prácticas de manufactura en coordinación con los supervisores de producción (revisión diaria de uñas, manos, botas, uniformes y hábitos del personal sobre higiene y manejo del producto).
3. Vigilancia diaria del cumplimiento de los procedimientos de limpieza y sanitización (POES) y sus controles en coordinación con los supervisores de producción, con la recopilación de las firmas respectivas.
4. Vigilancia diaria de los puntos críticos de control (HACCP) en las diferentes líneas de producción y su constatación, en coordinación con los supervisores de producción, por medio de gráficas de cocimiento de producto y temperaturas de cámaras.
5. Revisión de las características organolépticas en las materias primas que llegan al almacén, para su recepción o rechazo correspondiente.
6. Vigilancia diaria en el almacén, del llenado de registros de recepción de materias primas, identificación de lotes y uso de etiquetas.
7. Control y vigilancia de la calidad en los procesos en coordinación con los supervisores de producción, por medio del uso de etiquetas, en las diferentes áreas de elaboración de producto, para un correcto seguimiento de lotes.
8. Control y vigilancia del producto terminado (análisis microbiológicos y seguimiento de lotes).
9. Vigilancia de la calidad del agua por medio de análisis de laboratorio.
10. Vigilancia y control de los análisis médicos del personal que labora dentro del establecimiento, así como seguimiento de los tratamientos que en su caso sean aplicados.
11. Vigilancia y control del programa contra insectos y roedores.
12. Vigilancia y control de la calidad en el desarrollo de nuevos productos.

Supervisor de producción

1. Asignación de actividades diarias al personal de línea de proceso.
2. Vigilancia diaria y constante del cumplimiento de las actividades asignadas al personal de línea, con el fin de medir los tiempos y movimientos para la producción.
3. Conocer en su totalidad el manual de procedimientos de higiene y sanitización para vigilar en coordinación con el área de control de calidad el correcto cumplimiento de las actividades de limpieza y desinfección de equipos e instalaciones, así como el cumplimiento inmediato de las observaciones diarias generadas en los controles de limpieza.
4. Conocer en su totalidad el manual de Buenas Prácticas de Manufactura para vigilar en coordinación con el área de Control de Calidad el correcto manejo del producto así como las prácticas de higiene para corrección inmediata de las observaciones generadas en su observancia.
5. Vigilar en coordinación con el área de control de calidad los puntos críticos de control (HACCP) en las diferentes líneas de producción y su constatación, por medio de las gráficas de cocimiento de producto y temperaturas de cámaras.
6. Vigilar el buen funcionamiento de los equipos de las líneas de producción para lograr un proceso eficiente. En caso de falla de algún equipo deberá reportarlo de manera inmediata al área de mantenimiento y dar el seguimiento correspondiente hasta su corrección, llenando el reporte de mantenimiento correspondiente para la comprobación del servicio.
7. Vigilar el correcto surtimiento de cofias, cubre bocas, jabón, sanitizante y botes con bolsas de basura en las áreas asignadas. En caso contrario solicitar al área de almacén su correspondiente surtimiento.
8. Vigilar el buen estado y limpieza de uniformes, botas, mandiles y equipos de trabajo que conlleven a procesos higiénicos y eficientes en las líneas de producción. En caso contrario reportarlo a la jefatura de planta y producción para su corrección.

Almacén

1. Recepción diaria de las materias primas que llegan al almacén (carne, condimentos, empaques, etc.) y cuando proceda, revisión de las características organolépticas para la recepción o el rechazo correspondiente.

2. Registro diario de entradas y salidas de almacén, así como la asignación de lotes y uso de etiquetas de seguimiento en coordinación con el área de control de calidad.
3. Seguimiento diario de existencias para la elaboración de requisiciones de materias primas necesarias.
4. Llevar a cabo los inventarios mensuales del almacén.
5. Asegurar en coordinación con el área de lavandería, la existencia de uniformes limpios para los empleados.
6. Mantener surtidos los contenedores para jabón, cofias, cubre bocas, sanitizante y botes con bolsas de basura en las áreas asignadas.
7. Llevar a cabo los registros de salidas y existencia de productos químicos (sanitizantes) para el surtimiento correspondiente. Realizar las diluciones correspondientes de los sanitizantes para el lavado y desinfección de equipos e instalaciones.
8. Llevar a cabo los controles correspondientes para salida y entrega de equipos de trabajo (cuchillos, chairas, etc.).
9. Llevar a cabo los controles diarios de entradas y salidas de producto terminado.
10. Vigilar el buen estado de uniformes, botas, mandiles y equipos de trabajo que con lleven a procesos higiénicos y eficientes en las líneas de producción. En caso contrario reportarlo a la jefatura de planta y producción para su corrección.

Trabajadores de línea

1. Conocer y cumplir correctamente con las buenas prácticas de manufactura que rigen al establecimiento.
2. Conocer y cumplir correctamente con los procedimientos de limpieza y sanitización de equipos e instalaciones.
3. Cumplir con los horarios de trabajo asignados para la producción.
4. Cumplir con las actividades asignadas diariamente por los supervisores de producción, con la finalidad de lograr un producto higiénico y de buena calidad.

Médico sanitarista responsable

1. Verificar el cumplimiento correcto de las normas oficiales mexicanas que rigen al establecimiento tipo inspección federal.
2. Verificar el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura, HACCP y POES.
3. Verificar el cumplimiento de la calidad sanitaria en las materias primas cármicas provenientes de otros establecimientos T.I.F.
4. Avalar la calidad sanitaria del producto terminado con destino a otros establecimientos tipo inspección federal y la movilización de productos destinados a estados libres y en erradicación de fiebre porcina clásica e influenza aviar.





MANEJO DE
QUESTIONARIO

PROCEDIMIENTO DE APLICACION DEL CUESTIONARIO

Para poder realizar el análisis fue necesario apoyarse en un instrumento de medición, que en este caso fue un cuestionario. Este cuestionario tiene como propósito detectar algunas características del clima organizacional que pueden ser causa de conflicto en la empresa, para ello es importante que el cuestionario sea anónimo, de esta manera las respuestas serán más sinceras y menos comprometidas.

Elaboración del cuestionario como instrumento

El cuestionario tuvo como objetivo obtener un diagnóstico de clima organizacional a través de la interpretación y análisis de datos para posteriormente plantear acciones encaminadas a la solución de problemas encontrados dentro de la organización.

El cuestionario consta de 69 reactivos de opción múltiple y 4 preguntas abiertas, lo que da un total de 73 reactivos, divididos en 12 categorías de análisis.

Las categorías de análisis son: comunicación, liderazgo, evaluación del desempeño, trabajo en equipo, productividad, capacitación, seguridad e higiene, motivación, toma de decisiones, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia y calidad.

Se utilizó el cuestionario por ser una herramienta de investigación fácil de aplicar y utilizar, los ítems son de opción múltiple, excepto 4, con la finalidad de que las respuestas fueran concretas y se facilitará la cuantificación y tabulación de los resultados. El formato del cuestionario aplicado aparece en el apartado de anexos.

Para lograr el objetivo del cuestionario se incluyeron preguntas como:

¿Qué conocimiento tienen de los objetivos de la empresa, del organigrama, del lugar que ocupa su puesto dentro de éste y de sus funciones? Todo esto revelará si la persona tiene conocimiento de la empresa donde trabaja y de cuál es la importancia de lo que hace.

Otras cuestiones importantes son la percepción del comportamiento de sus superiores hacia él, desarrollando y fortaleciendo la motivación y el liderazgo de la empresa.

Además se incluyeron preguntas relacionadas al conocimiento que tiene de otras personas, si hay evaluación en su desempeño, colaboración,



reconocimientos, si le agrada el ambiente, las condiciones físicas del trabajo, todos estos factores forman parte del clima organizacional.

Y por último, se cuestionó la percepción que se tiene de la productividad, calidad, capacitación y oportunidad de crecimiento dentro de la organización.

Para llevar a cabo lo anterior, el cuestionario se aplicó a cinco niveles jerárquicos, lo que da una población total de 55 trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

| | |
|----|------------------------------------|
| 1 | M.V.Z. Sanitarista responsable |
| 1 | Jefe de planta y producción |
| 1 | Jefe de control de calidad |
| 1 | Jefe de almacén |
| 3 | Supervisores de producción |
| 2 | Supervisores de control de calidad |
| 46 | Trabajadores de línea |

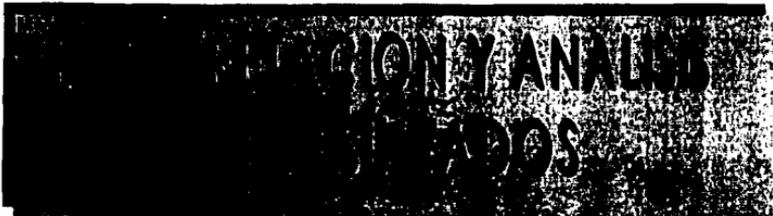
El cuestionario se aplicó de manera individual, la duración fue de aproximadamente de 10 minutos por persona.

Los resultados obtenidos se proporcionarán a la Dirección General para que los utilicen de la manera que a ellos les convenga y beneficie.

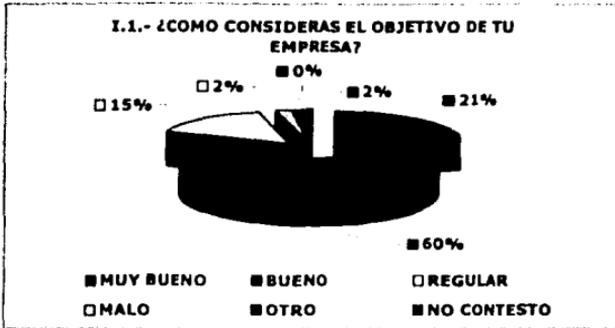
Para el procesamiento de los resultados, se tabularon todos los datos obtenidos, basándonos en la frecuencia de cada una de las opciones de las preguntas, y así finalmente el porcentaje que corresponda a cada opción de todos los reactivos que forman el cuestionario.

Además para facilitar la comprensión de los resultados y hacerlos más claros se elaboraron gráficas que muestran los porcentajes de las opciones de cada pregunta.

Por último se interpretaron y analizaron los resultados tomando como base lo antes mencionado para emitir un diagnóstico que permita observar y señalar los posibles conflictos de la organización.



COMUNICACION



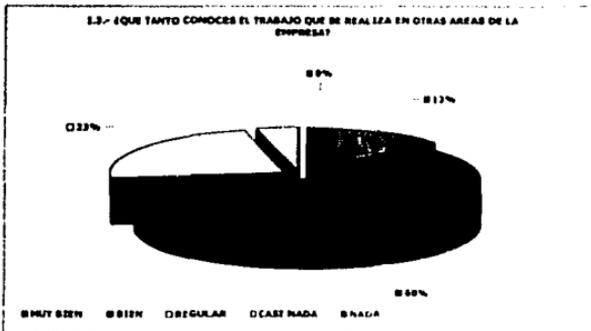
El 60% de la población indica que el objetivo de la empresa es bueno, el 21% considera que es muy bueno y el 15% que es regular; un 2% opina que es malo y otro 2% no contesta.

Dicha gráfica nos muestra que la percepción del objetivo de la empresa tiende de lo bueno a lo muy bueno. Esto nos habla que el 81% de la población percibe de forma positiva el objetivo de la empresa.



El 48% opina que los medios de comunicación que se utilizan algunas veces les dejan claros los objetivos a realizar, el 44% dice que siempre, el 6% no contesta y el 2% señala que nunca.

Esta gráfica nos indica que los medios de comunicación utilizados no siempre les dejan claros los objetivos a realizar dentro de la empresa.



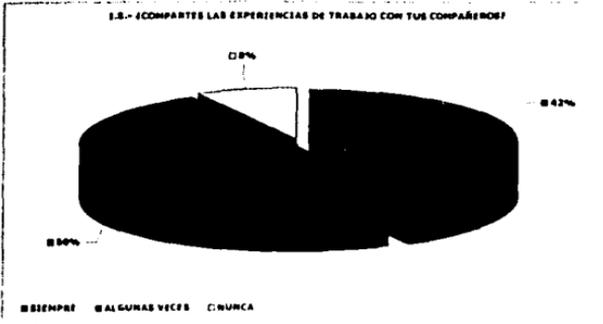
Por lo que se refiere a que tanto conocen el trabajo que se realiza en otras áreas de la empresa el 60% indica que lo conoce bien, el 23% regular, 13% muy bien y el 4% casi nada.

Esta gráfica nos indica que existe retroalimentación entre las diferentes áreas de la empresa en relación al trabajo que se realiza.



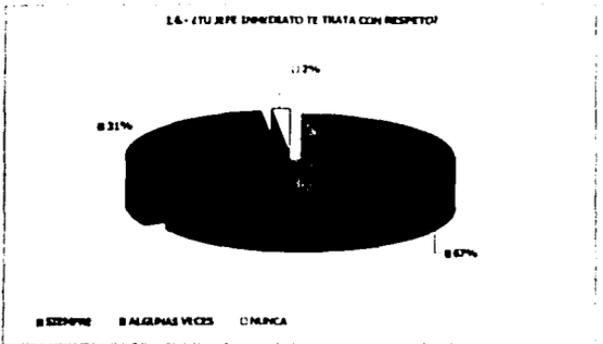
El 38% de la población conoce de forma regular las políticas y procedimientos de su área de trabajo, mientras que un 31% las conoce bien, un 21% muy bien, al contrario el 8% refiere no conocerlas y el 2% casi nada.

Siendo las políticas reglas de acción que permiten alcanzar objetivos específicos y los procedimientos una serie de funciones o pasos para realizar una tarea específica podemos señalar que mas de tres cuartas partes de la población conoce las políticas y procedimientos.



El 50% de la población algunas veces comparte las experiencias de trabajo con sus compañeros, mientras que el 42% siempre lo hace y solo un 8% nunca.

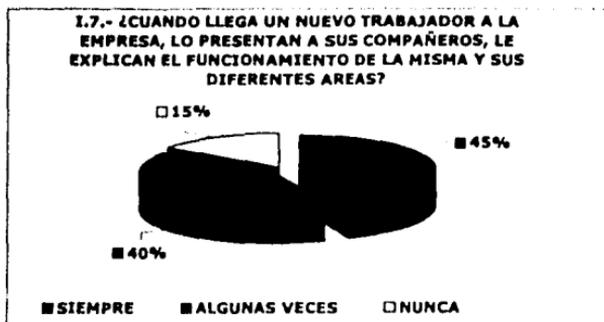
En general, existe comunicación entre compañeros, puesto que comparten sus experiencias de trabajo vividas dentro de la empresa.



El 67% indica que su jefe inmediato siempre lo trata con respeto, mientras que el 31% algunas veces y el 2% nunca.

Existe respeto por parte de los jefes inmediatos hacia

los trabajadores aunque cabe hacer mención que más de una cuarta parte de la población percibe que no se le trata con respeto.

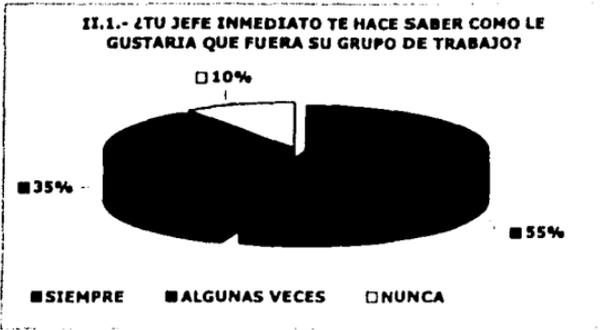


El 45% de la población refiere que a los nuevos trabajadores siempre se les da inducción, mientras que el 40% indica que algunas veces y el 15% nunca.

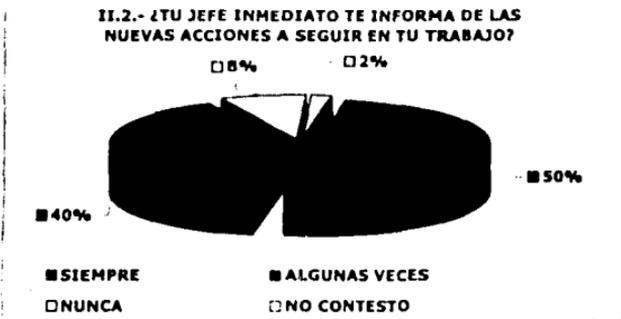
En esta gráfica llama la atención el 40% que indica que algunas veces se da el proceso de inducción, lo que muestra que no están de acuerdo en la forma de inducir al trabajador a la empresa y a su puesto.



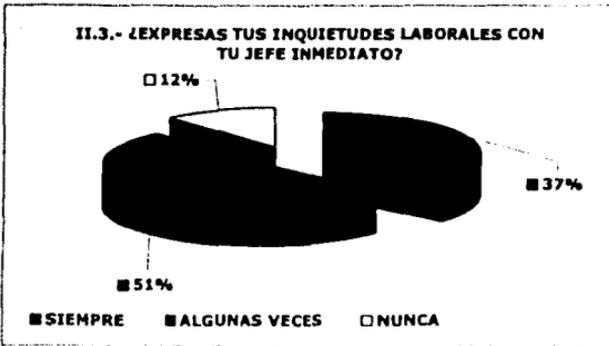
LIDERAZGO



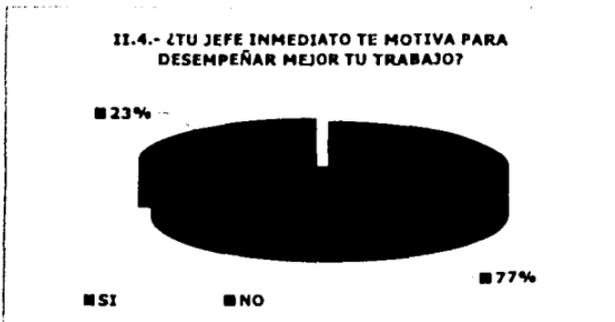
Esta gráfica manifiesta que el equipo de trabajo de la empresa está de acuerdo en la forma en la que el jefe inmediato se comunica para informar sobre su trabajo, ya que un 55% opina que siempre un 35% algunas veces, sin embargo resulta importante analizar ese 10% restante que opina que nunca, ya que podría repercutir en el ambiente laboral de la empresa.



Aquí se observa que el 50% de la población refiere que su jefe inmediato siempre les informa de las nuevas acciones a seguir en su trabajo, un 40% comenta que algunas veces lo hace, el 8% dice que nunca y 2% no contesta . Cabe resaltar que si parte de la población no recibe información de las nuevas acciones a seguir, disminuye credibilidad a la eficiencia con la que se maneja el liderazgo.



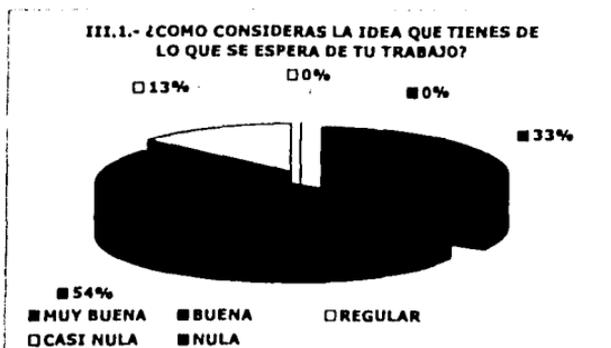
El 51% contesta algunas veces, el 37% siempre y el 12% nunca. Con lo que se puede percibir que la forma en la que expresan sus inquietudes laborales con su superior no es del todo adecuada ya que un 63% de los empleados no lo hace constantemente.



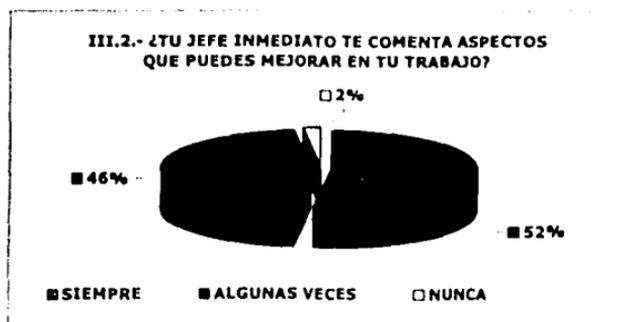
El 77% contesta que si pero un 23% de la muestra opino que no hay motivación para desempeñar mejor su trabajo por parte del jefe inmediato.

Con lo anterior se puede hablar del mal manejo que la empresa tiene de liderazgo, se puede decir que se ejerce un liderazgo autoritario.

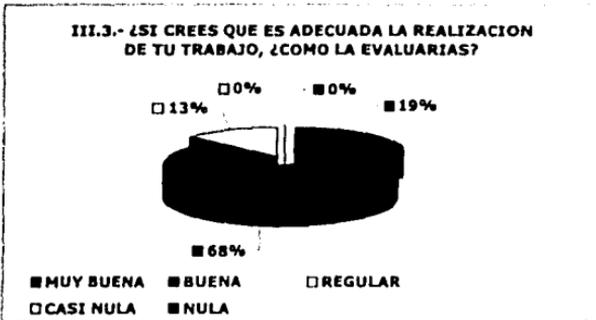
EVALUACION DEL DESEMPEÑO



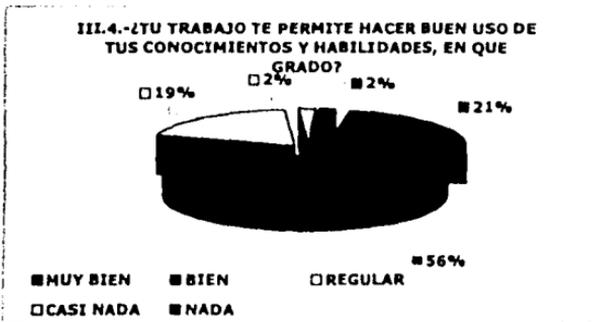
Dentro de la evaluación del desempeño es importante considerar la opinión personal que se tiene de los resultados que se esperan de uno: en esta gráfica el 54% respondió que la idea que tiene es buena, el 33% opina que es muy buena y el 13% considera que es regular, de esto se desprende que nadie tiene una idea negativa de los resultados que se esperan de su trabajo y por lo tanto se favorece el desempeño.



Aunado a lo anterior al personal se les pregunta si su jefe inmediato les comenta aspectos que pudiesen mejorar su desempeño y el 46% indicó que algunas veces, el 52% mencionó que siempre y solo el 2% restante comentó que nunca.



Dentro del desempeño personal cada quien tiene que evaluar la realización de su trabajo por esto al preguntar sobre el tema a los empleados contestaron lo siguiente: El 68% califico de buena la realización de su trabajo, el 19% muy buena, el 13% restante de regular, lo productivo de esto es que no hubo opiniones que calificarán de negativo su trabajo.

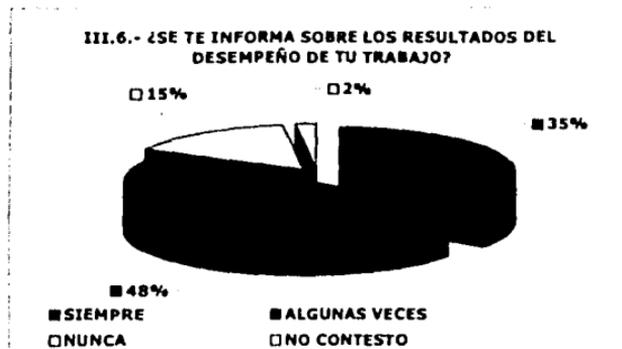


Al preguntar a los empleados si su trabajo les permitia hacer buen uso de sus conocimientos y habilidades el 56% señalo que bien, el 21% indicó que muy bien, el 19% afirmo que regular, mientras que un 2% dijo que casi nada y otro 2% comento que nada.



El 92% de la población está de acuerdo con las funciones que desempeñan en su puesto. Ya que un 48% contestó siempre, un 44% algunas veces, un 8% está en desacuerdo con lo anterior (6% nunca y 2% no contestó).

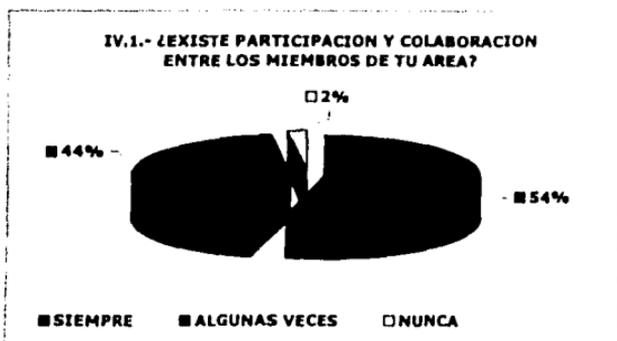
Sin embargo no se puede dejar de lado la inconformidad del 8% en cuanto a sus actividades, ya que esto repercute en gran forma en la motivación y por ende en el clima laboral de la empresa.



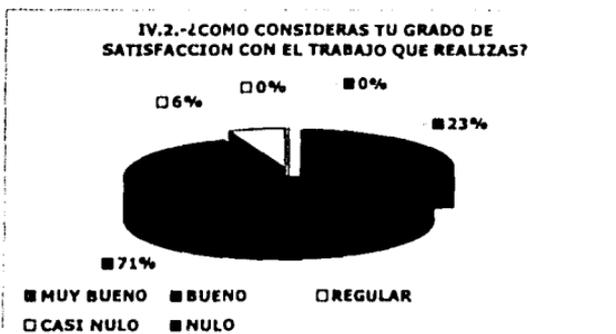
Sólo un 35% de la población opino que siempre, un 48% algunas veces, un 15% nunca se les informa sobre los resultados de su desempeño, un 2% no contestó.

Si se toma en cuenta que la evaluación del desempeño debe ser aplicada a un 100%, se debe tomar en cuenta al 15% de la población que señala no ser evaluado, ya que esto repercute en la productividad y calidad de la empresa.

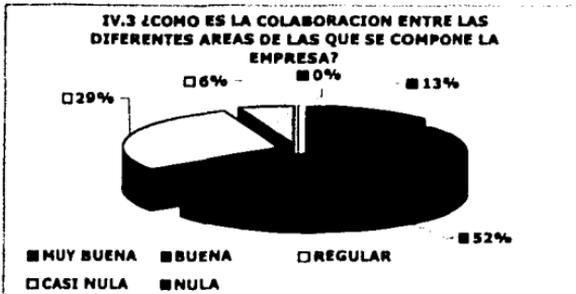
TRABAJO EN EQUIPO



Para saber si existe un trabajo en equipo adecuado se les pregunto si existía participación y colaboración entre los miembros de su área de trabajo y sólo un 2% indicó que nunca, un 54% siempre y un 44% algunas veces.

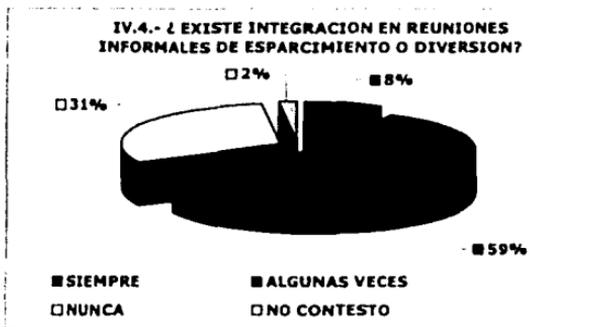


El 71% contestó como bueno, el 23% muy bueno y sólo un 6% restante regular; con esto se observa la satisfacción que se tiene en el trabajo asignado.



El 13% considera muy buena la colaboración entre las diferentes áreas de la empresa, el 52% dice que es buena, el 29% comenta que regular y el 6% señala que casi nula.

La gráfica nos indica que en general la colaboración entre las diferentes áreas es adecuada.



El 59% indica que algunas veces existe integración en reuniones informales de esparcimiento y diversión, el 31% dice que nunca, el 8% consideran que siempre y el 2% se abstienen de contestar.

Esta gráfica nos muestra que no existen reuniones entre los miembros de la empresa ya que sólo un 8% perciben que siempre se dan.



El 52% considera buena la importancia de su participación para el desarrollo del proceso productivo, seguido del 29% y 19% como muy buena y regular respectivamente.

En esta gráfica podemos ver que el personal evalúa su participación de buena a muy buena, esto nos deja clara que no pueden decir que su trabajo está mal hecho.

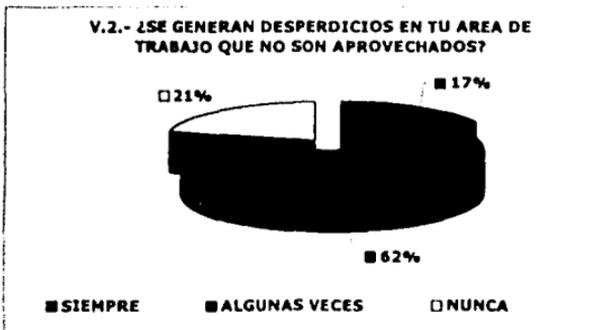


PRODUCTIVIDAD



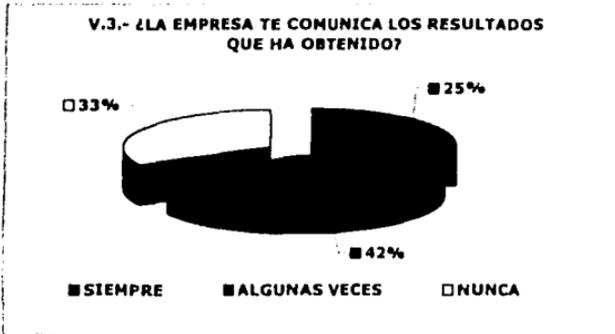
El 42% indica que la competencia de la empresa con otras del mismo ramo es buena, seguida de muy buena a regular con el 29% y 23% respectivamente, manifestando casi nula 2%, nula 2% y otro 2% se abstuvo de contestar.

El 71% de la población piensa que su empresa puede competir con otras del mismo ramo. Esto es importante ya que perciben que la empresa en la que están es una de las mejores en su ramo, y esto nos da un mayor sentido de pertenencia.



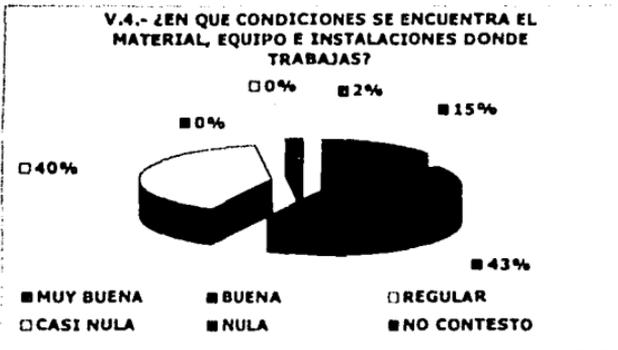
El 62% señala que algunas veces se generan desperdicios en su área de trabajo que no son aprovechados, el 21% indica que nunca y el 17% siempre.

El generar desperdicios dentro de una empresa trae como resultado el incremento de los gastos de cada uno de los productos lo que repercute en el costo del producto y esto a su vez al cliente es decir la calidad y la productividad se ven afectadas por este aspecto.



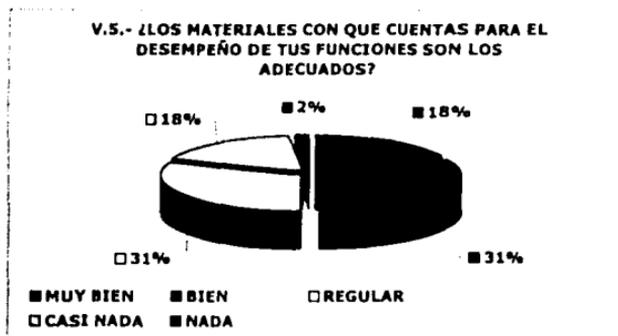
El 42% de la población indica que algunas veces se le comunica los resultados obtenidos en la empresa, el 33% y el 25% señalan que nunca y siempre respectivamente.

Solo el 25% de la población percibe que la empresa le comunica los resultados que ha obtenido. Esto puede traer como resultado que el otro 75% piense que no son tomados en cuenta por la empresa.



El 43% de la población indica que son buenas las condiciones en que se encuentran el material, equipo e instalaciones de trabajo, seguido del 40% y 15% que las señalan como regular y muy buena respectivamente, y un 2% se abstiene de contestar.

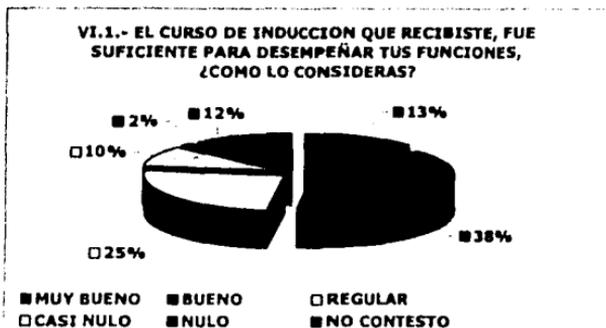
En esta gráfica se aprecia que las condiciones del material, equipo e instalaciones se encuentran de buena a muy buenas. Aunque el 40% que percibe que se encuentran en regulares condiciones es significativa que puede traer como consecuencia riesgos de trabajo y baja productividad.



El 49% de la población maneja un rango que va de lo bien a lo muy bien. Con el 31% y 18% respectivamente. En cuanto a su percepción de la adecuación de los materiales con que cuentan para el desempeño de sus funciones, el otro 49% va de lo regular a casi nada con el 31% y 18%, manejando un 2% de nada.

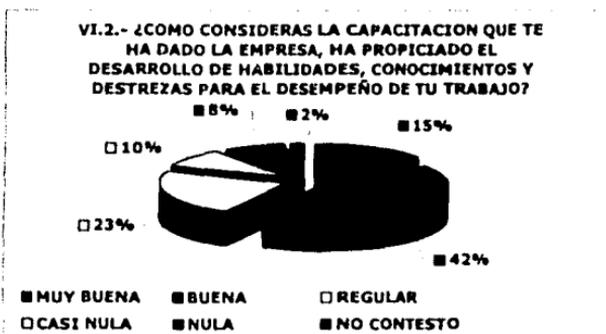
La gráfica nos indica las respuestas encontradas en esta pregunta, se observa la polarización en cuanto a la percepción de la población ya que el 49% tiende a bien y muy bien y el 49% a regular y casi nada, aunado al 2% que califica como nada, se puede determinar que la población se encuentra muy dividida y descontenta, repercutiendo en la productividad de la empresa.

CAPACITACION



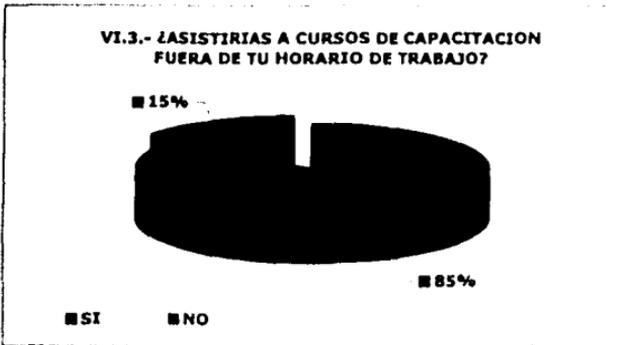
El 38% de la población señala que el curso de inducción fue bueno, el 25% percibe que fue regular, el 13% lo considera muy bueno, el 12% no contesto, el 10% percibe que fue casi nulo y el 2% nulo.

Esta gráfica se relaciona con la 1.7 de comunicación ya que en ambas, mas del 50% de la población refiere que la inducción proporcionada no cubre las expectativas para el desempeño de sus funciones.



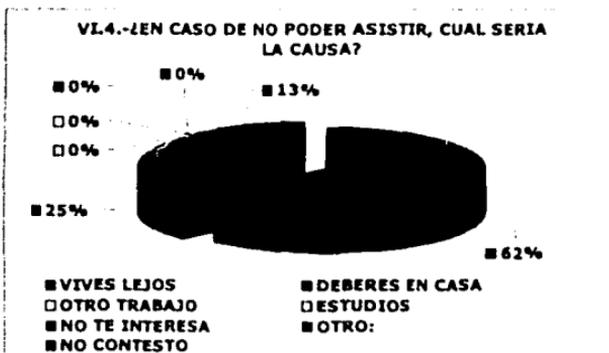
El 42% de la población considera como buena la capacitación para el desarrollo de habilidades, conocimientos y destrezas, el 23% como regular, y el 15%, 10% y 8% la consideraron como muy buena, casi nula y nula respectivamente; así como el 2% se abstuvo de contestar.

La gráfica muestra que la percepción de la población en cuanto a la capacitación es deficiente ya que le 41% la clasifica con el rango de regular a nula.

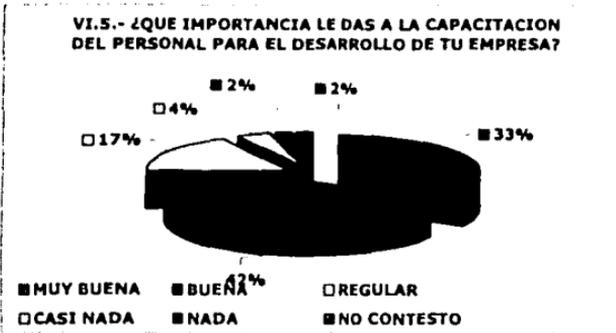


El 85% de la población afirma asistir a cursos de capacitación fuera de su horario de trabajo y el 15% restante no lo haría.

La gráfica indica que un alto porcentaje de la población es participativa y con deseos de adquirir conocimientos para el mejor desempeño de sus funciones.

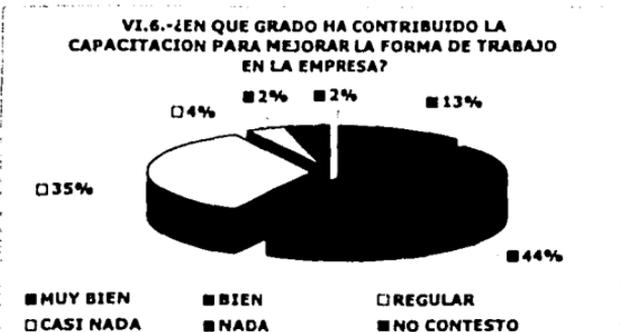


Esta gráfica representa el 15% de la población que no asistiría a cursos de capacitación; dentro de las principales causas el 62% señala que vive lejos de la empresa y el 25% tiene deberes en casa, cabe señalar que un 13% se abstuvo de contestar este rubro.



El 42% de la población considera buena la importancia de la capacitación para el desarrollo de la empresa, el 33% y el 17% la consideran de muy buena a regular y en un rango del 4% y 2% de casi nada a nada, y un 2% no contesto.

En esta gráfica la población da un alto grado de importancia a la capacitación para el desarrollo de la empresa ya que suma dos terceras partes de la población total, reforzando su interés por la capacitación con la gráfica VI. 3.



IMPRESION CON
FALTA DE ORIGEN

Esta gráfica nos muestra que el 44% de la población considera que el grado en el que ha contribuido la capacitación para mejorar la forma de trabajo ha sido bien, el 35% considera que ha sido regular y un 13% considera que ha contribuido muy bien. Casi nada, nada y no contesto suman un total de 8%.

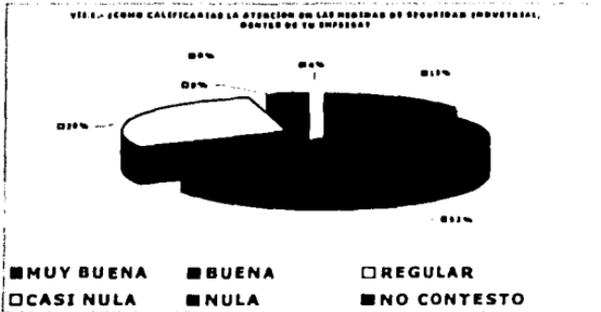
Esta gráfica nos muestra que aunque un 44% considera que la capacitación ha estado bien, llama la atención el porcentaje que contesto regular, casi nada y nada ya que entre los tres rangos suman 41%.



El 43% de la población considera alto el grado en que la capacitación influye en la promoción de puestos en la empresa. 25% medio, 10% muy alto, 10% y 8% casi nada y nada respectivamente.

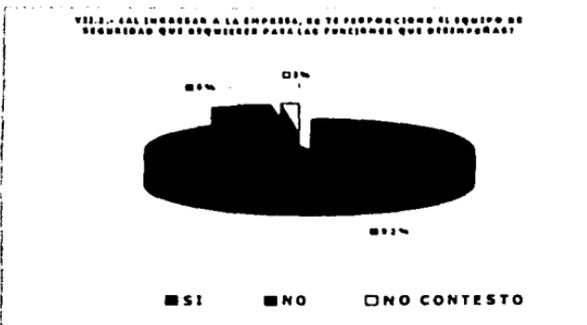
En esta grafica se muestra que el 53% de la población percibe como alto y muy alto la capacitación para un mejor puesto, en contraposición al 43% que va de regular a nada reforzando nuevamente las gráficas VI.3 y VI.5 en el interés que tiene la población por la capacitación.

SEGURIDAD E HIGIENE



Se puede observar en esta gráfica que el 52% de la población opina que la empresa brinda buenas medidas de seguridad mientras que un 29% y 15% la califican de regular y muy buena respectivamente; solo el 4% se abstiene contestar.

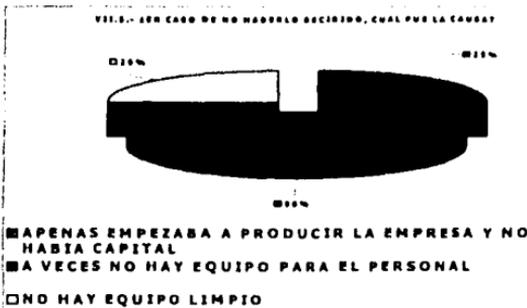
Se puede concluir que la sumatoria del 52% y 29% dan un total del 81% de la población que considera las medidas de seguridad buenas y regulares, pudiendo algún momento generarse accidentes de trabajo, lo cual repercutiría en la productividad, economía, integridad física de las persona e imagen de la empresa.



El 92% de la población señaló que al ingresar se les entregó el equipo de seguridad necesario para sus funciones, sin embargo aunque dicha cifra es

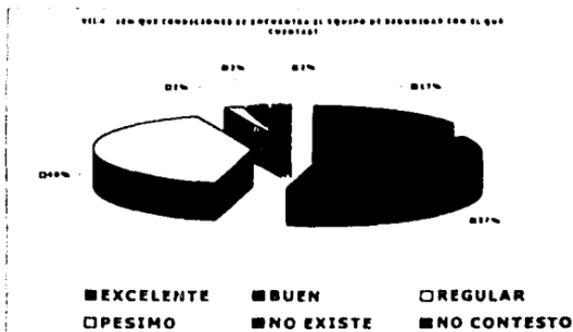
mayoría, cabe mencionar que existe un 6% que indican no haber recibido dicho equipo y un 2% que se abstuvo de contestar.

Se recomienda tomar en cuenta dicha cifra (6%) para prevenir accidentes de trabajo, que originarían gastos innecesarios para la empresa.



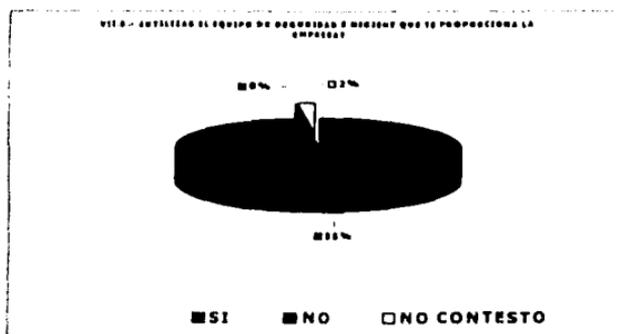
Del 6% anterior que señalo no haber recibido equipo de seguridad para desempeñar sus funciones, el 50% indica que la causa fue que a veces no hay equipo para el personal, el 25% no hay equipo limpio y el 25% restante apenas empezaba a producir la empresa y no habia capital.

Esta gráfica es muy representativa dado que aunque en proporción al 92% que se señala en la gráfica VII.2 el 6% aparentemente no tendría gran significado; sin embargo las causas que se indican en la presente gráfica podrían tener una repercusión administrativa, económica y legal en caso de no cumplir con la normatividad correspondiente a la ley federal del trabajo y sus reglamentaciones.



El 40% señala que las condiciones del equipo de seguridad son regulares, el 37% que se encuentran en buen estado, el 17% en excelente estado y marcan un rango de pésimo, no existente y abstencionismo con un 2% cada uno.

La sumatoria del 37% y 17% es de un 54% que indica que las condiciones del equipo van de buenas a excelentes; en un primer plano se podría pensar que este rubro no representa problema alguno. Sin embargo si se toma en cuenta el 44% que equivale al 40%, 2%, y 2% que refieren que las condiciones en las que se encuentra el equipo van de regulares, pésima y no existentes; esto representa vulnerabilidad en este rubro.

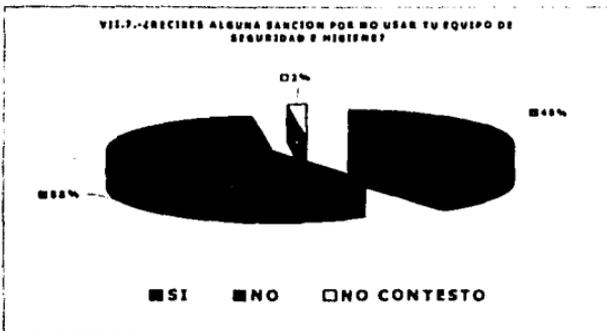


El 98% de la población señala utilizar el equipo de seguridad e higiene y un 2% se abstuvo de contestarla.

Esta cifra representa un buen control de la supervisión de la empresa a sus trabajadores.

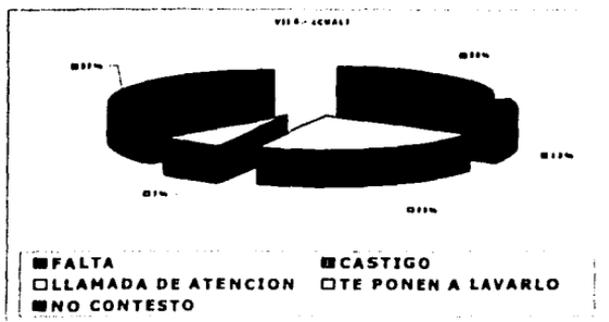


Con esta gráfica nos reafirma el hecho de no existir razón alguna para no utilizar el equipo de seguridad e higiene.



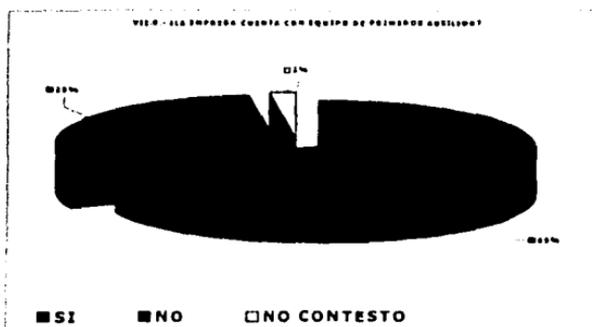
El 58% de la población señala que no recibe sanción alguna por no utilizar su equipo de seguridad e higiene, el 40% si, y un 2% se abstuvo de contestar.

Si bien es cierto que en la gráfica VII.5 el 98% de los trabajadores utilizan el equipo de seguridad e higiene, la presente gráfica indica a la población que en algún momento no lo utilizo. Cabe señalar que le 58% no recibe sanción alguna por lo cual se debe de tomar en cuenta para un mayor control de los trabajadores.



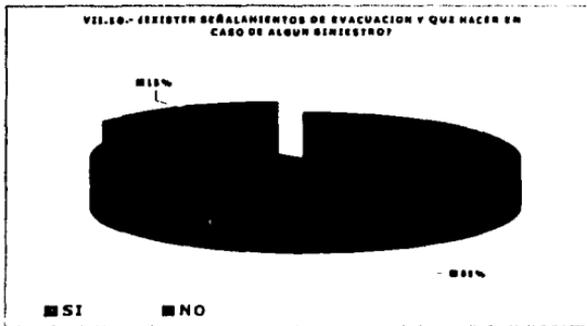
Del 40% de la población que indica en la gráfica VII.7 que si reciben sanción por no usar el equipo de seguridad e higiene un 37% se abstuvo de contestar, un 23% señala que la sanción es una llamada de atención, el 20% recibe como sanción un falta, el 13% un castigo y el 7% indica que lo ponen a lavar lo

Las sanciones en este rubro son muy variadas ya que van desde una llamada de atención, una falta o inasistencia, castigo, lavar el mismo personal su equipo.



El 69% de la población indica que la empresa cuenta con equipo de primeros auxilios, el 29% lo niega y un 2% se abstuvo de contestar.

Dado que el 29% de la población que niega la existencia de equipo de primeros auxilios en contraposición del 69% que lo afirma, el desconocimiento de la población que representa la primera cifra puede deberse a que estos no se encuentran en un lugar visible o no se les ha dado la difusión correspondiente.

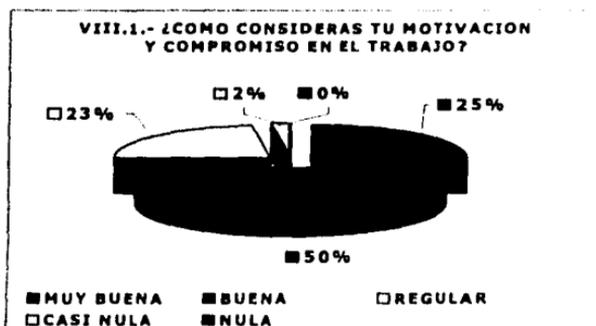


El 85% de la población indica que existen señalamientos de evacuación y que hacer en caso de algún siniestro y el 15% lo niega.

Dado que el 15% de la población que niega la existencia de señalamientos de evacuación y que hacer en caso de siniestros, y en contra posición del 85% que lo afirma, el desconocimiento de la población que representa la primera cifra puede deberse a que estos no se encuentran en un lugar visible o no se les ha dado la difusión correspondiente.

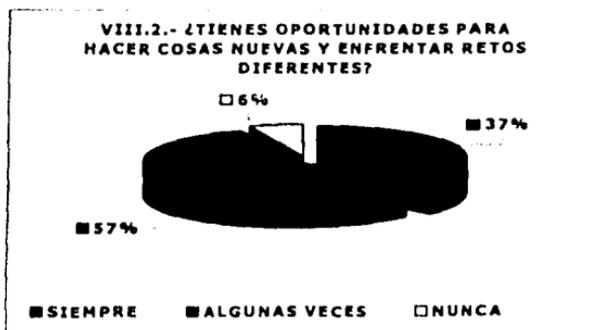


MOTIVACION



El 50% de la población señala como buena su motivación y compromiso en el trabajo, el 25% muy buena, el 23% como regular y un 2% casi nula.

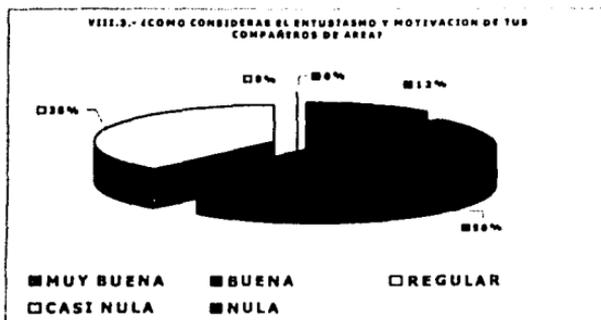
Tres cuartas partes de la población total se considera dentro del rango de buena a muy buena su motivación y compromiso en el trabajo.



El 57% señala que algunas veces tiene la oportunidad para hacer cosas nuevas y enfrentar retos diferentes, el 37% indica que siempre y un 6% nunca.

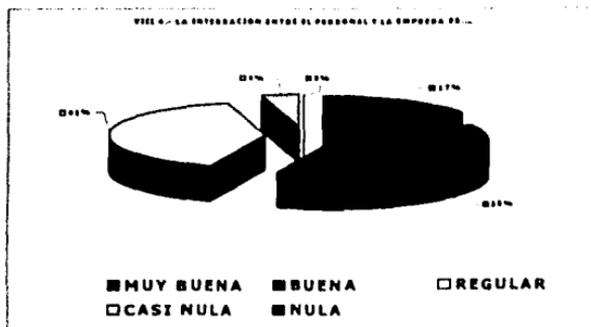
La gráfica nos indica que el 57% con algunas veces y el 6% que nunca se les da la oportunidad de hacer cosas nuevas. Se recomienda propiciar la colaboración y

la confianza tomando en cuenta el buena grado de motivación que tiene la población y que es reflejada en la gráfica VIII.1



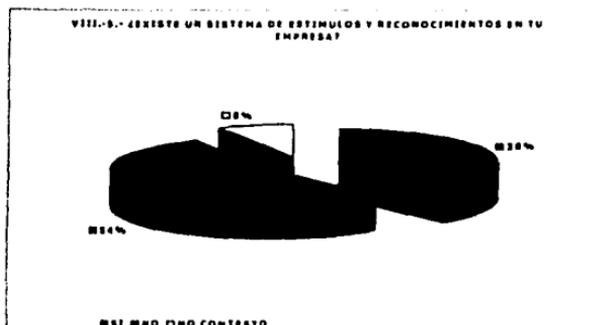
El 50% de la población considera que el entusiasmo y la motivación de sus compañeros de área son buenos, el 38% regular y el 12% muy buena.

La mitad de la población se siente motivada, pero es muy significativa la cifra del 38% que la considera regular.



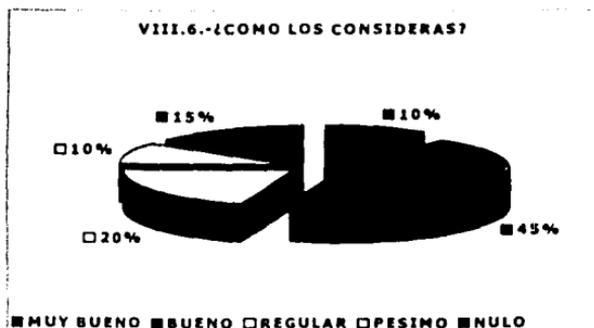
El 41% de la población considera que la integración entre el personal y la empresa es regular, el 38% buena, el 17% percibe que muy buena y el 4% indica que es casi nula.

La gráfica nos muestra que existe una deficiente integración entre el personal y la empresa, pudiendo repercutirle a esta última en la productividad, imagen, sentido de pertenencia y por lo tanto en la motivación



El 54% señala que no existe un sistema de estímulos y reconocimientos, el 38% afirma su existencia y el 8% se abstuvo de contestar.

Esta gráfica nos muestra que mas de la mitad de la población desconoce su existencia o no ha sido objeto de estímulos y reconocimientos, en contraposición al 38% que afirma su existencia.

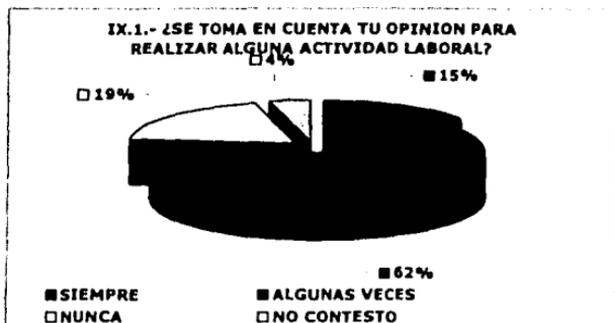


Del 38% que afirma la existencia de un sistema de estímulos y reconocimientos en la gráfica VIII.5, el 45% lo considera bueno, el 20% regular, el 15% nulo, el 10% muy bueno y el 10% pésimo.

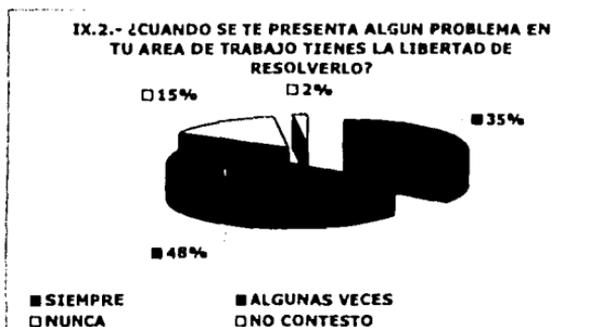
Las opiniones de la población se polarizan tomando en cuenta que la sumatoria del 45% mas el 10% que manejan el rango de bueno a muy bueno y el 45% restantes oscila entre regular, nulo y pésimo.



TOMA DE DECISIONES



En Esta gráfica se muestra la libertad de opinión que tienen los empleados en algunas ocasiones para ciertas actividades laborales, reflejando un 62% algunas veces y siempre el 15%. Sin embargo existe una minoría del 19% indicando que nunca, tal vez por la falta de involucramiento por parte del trabajador o por la poca disposición que prevalece en algunas empresas para escuchar la opinión de los empleados, y un 4% no contestó.



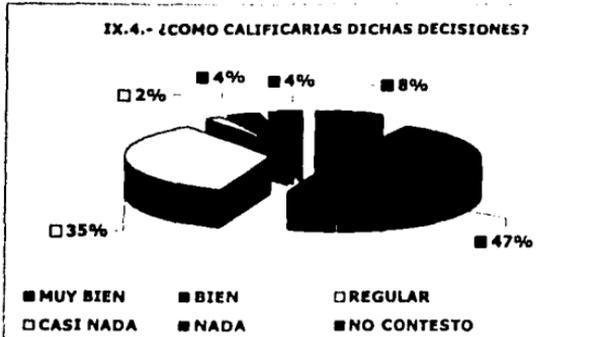
Al tomar en cuenta la opinión de los trabajadores y cuestionarlos para saber si tenían oportunidad de resolver ellos mismos los problemas que se presentan en su quehacer laboral el 35% y 48% señalaron que siempre y algunas veces; estos porcentajes nos indican una buena participación en la toma de decisiones, tanto de los trabajadores como de la empresa, pero hay que tomar en cuenta para un

mejor desarrollo motivar al 15% restante que niega lo dicho con anterioridad, y mas aún un 2% su abstuvo.

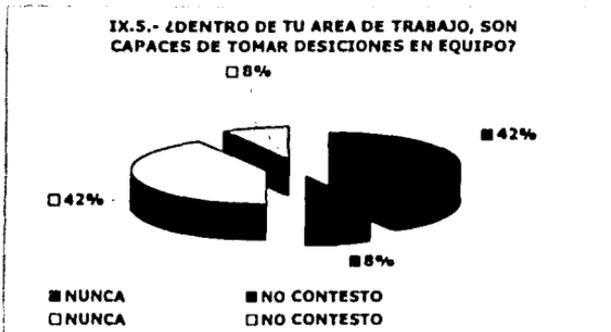


Es importante saber quien toma las decisiones en las diferentes áreas y procesos dentro de la empresa. Y sobre el tenor obtuvimos que el supervisor obtuvo un porcentaje elevado del 69% por ser quien da las indicaciones directas al personal del línea y no así el gerente de planta que solo tiene el 10% debido a que este último delega autoridad a los primeros. En otros casos son ambos quienes toman las decisiones jefe y trabajador con un 4%, así como el operador con un 2%. Cabe señalar que es alto el porcentaje de abstencionismo con el 15%.

Ahora bien si hablamos de delegación de autoridad la toma de decisión también se delega y de esto se desprende que a mayor número de personas que reciban indicaciones por parte del supervisor, mayor será el porcentaje en dicha gráfica y a menor número de personal (supervisores) al cual el gerente da indicaciones, menor será el porcentaje en la misma gráfica.



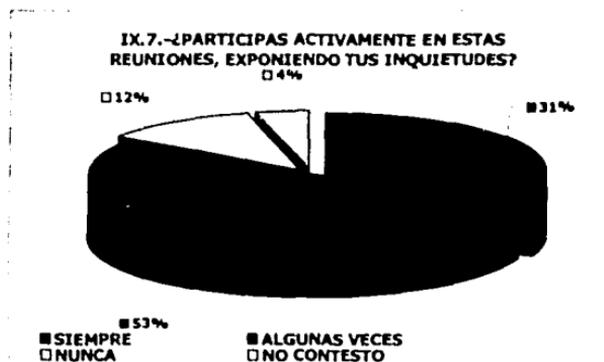
Se pidió al personal que calificaran cualitativamente dicha toma de decisiones y los resultados obtenidos: 47% indicó que fueron bien tomadas, el 35% las calificó de regular, el 8% asevero que muy bien mientras que el 4% afirma que fueron mal tomadas, un 2% señaló que pésima y un 4% se abstuvo de contestar. De lo anterior obtenemos que en mayor o menor escala (muy bien, bien, regular) el 90% de los empleados reflejan que las decisiones tomadas son aceptables pero susceptibles de mejora.



Cabe mencionar que es de suma importancia que el equipo de trabajo sea capaz de tomar decisiones en conjunto, y al respecto la gráfica nos muestra con un porcentaje elevado del 88% correspondiente al 61% y 27% que indican algunas veces y siempre respectivamente, que las decisiones son tomadas en consenso. Y sólo un 10% afirma lo contrario (nunca), con un 2% de abstencionismo.



Sobre este mismo trabajo en equipo deben haber reuniones o juntas dentro de la empresa, al cuestionar sobre el tema el 85% contestó que sí y el 13% negó tener dichas reuniones y solo el 2% omitió su opinión; esto refleja quizás que aunque es muy buena la asistencia a juntas por parte del personal, se debe concientizar más a los empleados y a la empresa que tiene la participación activa y valiosa de ambas partes.

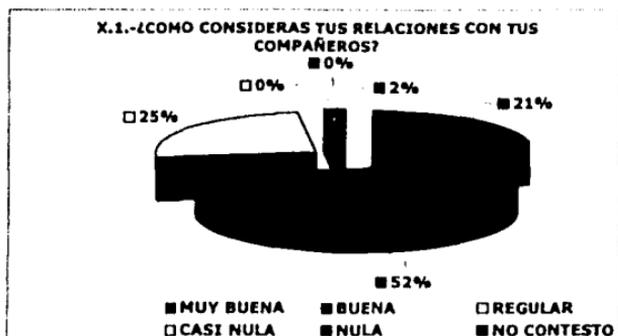


Retomando los resultados de la gráfica anterior, a las personas que tienen juntas o reuniones de trabajo (85%) se les cuestionó sobre su grado de participación y los resultados fueron: el 53% participa algunas veces, el 31% resultó ser muy activo y participan siempre, un 12% nos muestra que asistió pero no participó y sólo el 4%

no contestó. Analizando dichos porcentajes nos damos cuenta que no todas las personas tienen una participación adecuada en esas reuniones pero sin embargo se refleja interés.

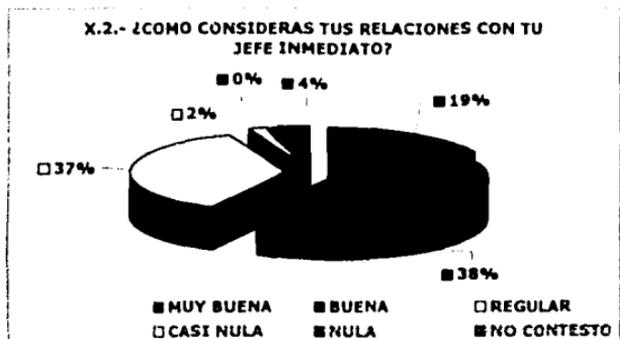


RELACIONES INTERPERSONALES



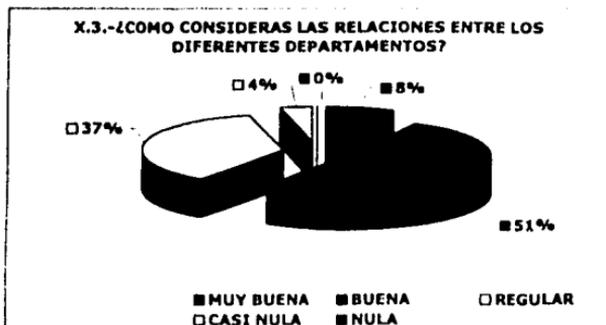
En esta gráfica se aprecia que el 52% y el 21% de la población se inclinó por una buena y muy buena relación. Mientras que un 25% optó por considerarla regular y solo un 2% se abstuvo de contestar.

Con esto se aprecia que tres cuartas partes de los sujetos considera y perciben una satisfactoria relación de trabajo.



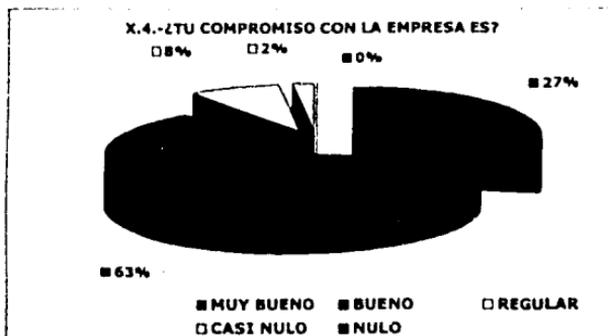
En la gráfica se observa que el 38% y el 19% consideran buena y muy buena la relación con su superior, el 37% la percibe como regular, el 4% la considera casi nula y el 2% prefiere abstenerse de contestar.

Se observa con lo anterior que mas del porcentaje de los empleados están de acuerdo con el tipo de relación establecida con sus superiores.



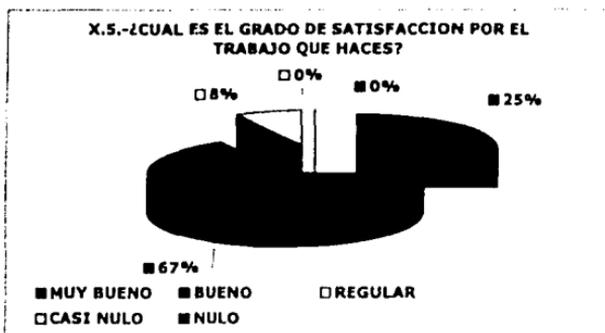
La gráfica anterior habla que el 51% de la población considera como buena, un 8% como muy buena, el 37% la aprecia como regular y el resto que es un 4% la considera como nula.

Con lo anterior se percibe que la comunicación inter-departamental que se desarrolla en la empresa es aceptable.



El 63% y el 27% de la población se considera comprometida con la empresa ya que su opinión parte de lo bueno a muy buena respectivamente, mientras que el 8% lo considera regular, y el 2% casi nula.

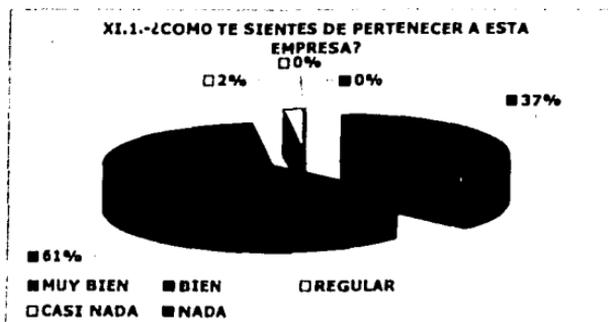
Observándose que la mayoría de los empleados están comprometidos; sin embargo, se considera importante hablar al respecto del 12% por la influencia que podía tener en los demás.



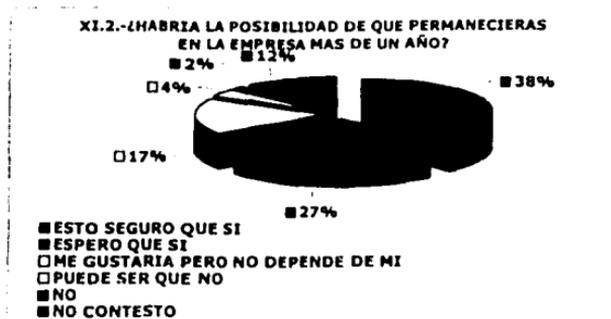
El 67% considera bueno, el 25% muy bueno y el 8% como regular. Con lo anterior se visualiza la homogeneidad de percepción satisfactoria por su trabajo en los empleados.



SENTIDO DE PERTENENCIA



El 61% considera buena, el 37% como muy bueno y solo el 2% como regular. Esta gráfica nos habla de cómo la empresa ha formado el agrado por los trabajadores por pertenecer a ella.

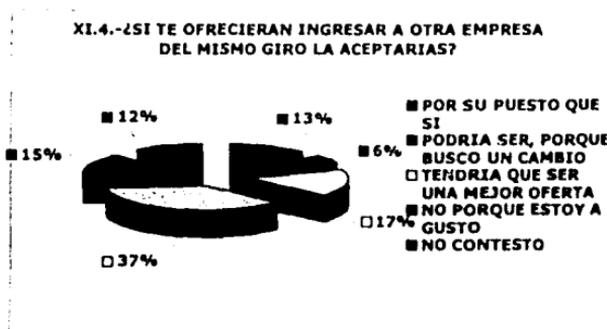


El 38% de la población está seguro de lograr antigüedad en la empresa, un 27% espera que sí, el 17% considera que no depende de él, el 4% no está seguro, el 2% está seguro de que no y el 12% de abstiene contestar.

Con lo anterior se aprecia uno de los grandes problemas con el que se enfrenta la empresa en la rotación de personal constante.

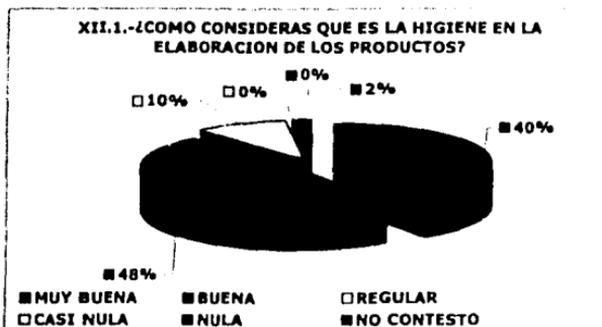


Con esta gráfica se aprecia la homogeneidad de la perspectiva de la población en cuanto al prestigio de la empresa en su giro ya que el 56% considera buena, el 19% muy buena y solo el 25% regular.



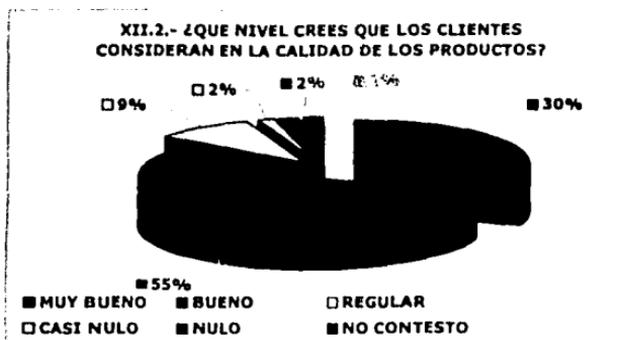
La gráfica muestra como el 13% de la población si aceptaría pertenecer a otra empresa, el 6% podría ser que sí, el 17% lo pensaría, el 37% opina que tendría que ser una mejor oferta, el 15% se mantendría en ella y el 12% no contesto. Esta gráfica es resultado de lo que se explica con anterioridad en la XI.2 por la inseguridad percibida por los trabajadores debido a la rotación de personal. Gran conflicto para una empresa.

CAUDAD



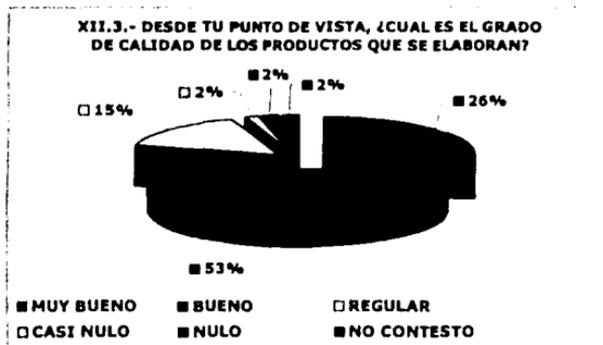
En la gráfica anterior se muestra la semejanza de respuestas ya que el 48% considera buena, el 40% muy buena, el 10% regular y solo el 2% no contesta.

Con lo anterior se muestra la homogeneidad de percepción que la empresa ha transmitido en cuanto a la higiene de sus productos.

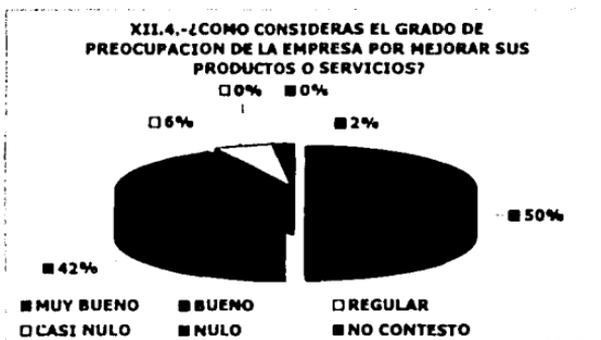


En esta gráfica contesto un 55% de los sujetos como buena, un 30% como muy buena el 9% como regular y el 6% casi nulo, nulo y no contesto (respectivamente un 2% cada uno).

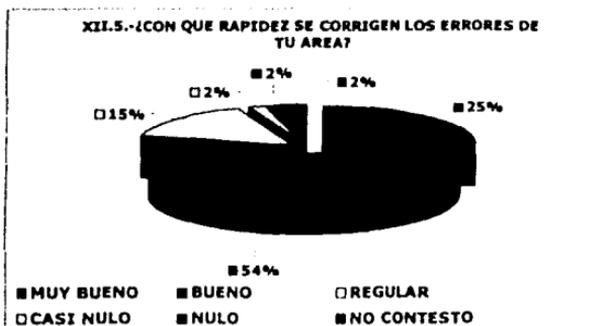
Con lo que se observa que la percepción de los trabajadores de la calidad de sus productos en los clientes es satisfactoria. Ya que el 92% de la población se inclinó por opciones asertivas.



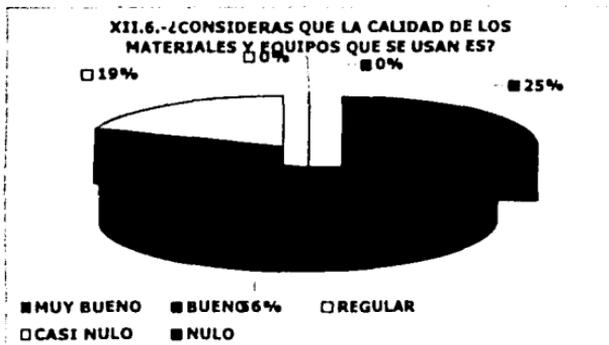
La percepción de los trabajadores con respecto a la calidad de los productos fue considera como satisfactoria ya que el 89% de la población así lo considera, respectivamente un 53% opina que es buena, el 26% muy buena, el 15% regular y sólo un 6% casi nula, 2% nula y 2% no contesta.



Contestaron el 42% bueno, el 50% muy bueno, el 6% regular y el 2% se abstuvo de contestar lo que se considera que el grado de preocupación de la empresa por mejorar su productos el percibida como buena por parte de los trabajadores de esta.

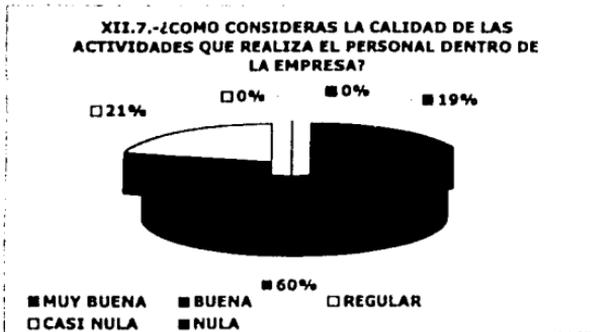


La percepción de los trabajadores en cuanto a la rapidez de corrección de errores en su tarea es buena, ya que un 54% contesto como bueno, un 25% muy bueno un 15% como regular y solo un 6% nulo, casi nulo y no contesto (respectivamente un 2% cada uno).



TE IS CON
FALLA DE ORIGEN

Se observa una homogeneidad de respuesta ya que un 56% considera buena, un 25% muy buena y un 19% regular. La calidad de materiales y equipo que ellos usan es percibida como satisfactoria por parte de los trabajadores de la empresa.



Al igual que la gráfica anterior se observa una homogeneidad en cuanto a la calidad de actividades que realizan ellos dentro de la empresa ya que en 60% responde bueno, un 19% muy bueno y solo un 21% como regular.



ESTADOS DEL MUNDICATO



RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

COMUNICACION

Se detectó que los medios de comunicación utilizados no satisfacen las necesidades de comunicación y retroalimentación (comunicación bilateral) para la búsqueda de los objetivos institucionales y la satisfacción individual.

Cabe mencionar que más de una cuarta parte de la población percibe que su jefe inmediato no lo trata con respeto.

El proceso de inducción no se da a todos los trabajadores, ya que le 40% señala que algunas veces y el 15% indica que nunca se da.

LIDERAZGO

El liderazgo que se da en la empresa es por estructura o autocrático-autoritario, no fomenta el flujo de comunicación como para expresar las inquietudes laborales a nivel individual.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Considerando que la evaluación del desempeño debe cubrir el 100% de la población, se encontró que un 15% no es evaluado.

Un alto porcentaje no desempeña las funciones que le corresponden según su puesto.

TRABAJO EN EQUIPO

Más de la mitad de la población percibe la existencia de participación y colaboración entre los compañeros de la misma área, no así la participación entre las diferentes áreas y la integración en reuniones informales de esparcimiento o diversión; Así como el grado de satisfacción por el trabajo que realizan el cual va del rango bueno a muy bueno y la importancia de su participación para el desarrollo del proceso productivo.

PRODUCTIVIDAD

Se están generando desperdicios que no son aprovechados, las condiciones en las que se encuentran los materiales, equipo e instalaciones donde trabajan son regulares. Perciben la mayoría de la población en muy alto grado la competitividad de la empresa con otras del mismo ramo.

Las opiniones en relación a que si los materiales con que cuentan los trabajadores para el desempeño de sus funciones son adecuados, se contraponen ya que la mitad de esta los califica como óptimos y la otra mitad los percibe como inadecuados.

CAPACITACION

En esta categoría encontramos que la mayoría de la población (mas de $\frac{3}{4}$ partes) tiene disposición para la capacitación fuera de su horario de trabajo; Asimismo la capacitación para el trabajo que han recibido la consideran dentro del rango buena-regular.

SEGURIDAD E HIGIENE

La atención que se da a las medidas de seguridad industrial y las condiciones en que se encuentra el equipo de seguridad no es el óptimo.

No se han establecido parámetros para las sanciones que se deben implementar en caso de no usar el equipo de seguridad e higiene.

Los señalamientos de evacuación, procedimientos de emergencia y ubicación de primeros auxilios no se les da la difusión correspondiente y/o no se encuentran a la vista de todo el personal.

MOTIVACION

Tres cuartas partes de la población considera que su motivación y compromiso en el trabajo es alto, sin embargo perciben que no se les dan las oportunidades para hacer cosas nuevas y enfrentar nuevos retos, así como la integración que se da entre el personal y la empresa es deficiente.

No existe un sistema de estímulos y recompensas.



TOMA DE DECISIONES

Quien Toma la mayoría de las decisiones es el jefe inmediato sobre todo el supervisor, la forma de calificarlas por parte de los empleados es buena a excepción de una tercera parte que las considera de regular a pésimas y malas.

Existe una buena toma de decisiones en equipo, se refuerzan las decisiones a través de juntas de trabajo en las cuales la mayoría participan.

RELACIONES INTERPERSONALES

Más de la tercera parte de la población trabajadora considera regular su relación con el jefe inmediato, cabe mencionar que en la gráfica 1.6 el respeto que se tiene hacia el subordinado en una tercera parte solo algunas veces es el adecuado, repercutiendo en la percepción que se tiene de esta categoría de análisis.

Nueve de cada diez personas se sienten comprometidas con la empresa, de igual forma es el grado de satisfacción por el trabajo que realizan.

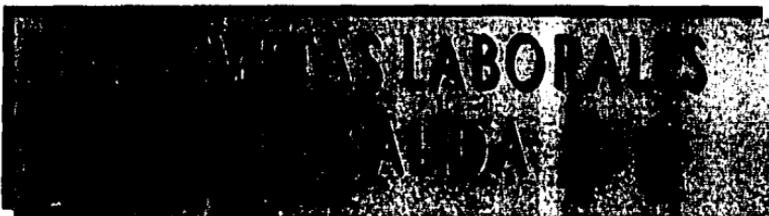
SENTIDO DE PERTENENCIA

El sentimiento de pertenecer a la empresa es satisfactorio, podrían crear antigüedad en ella a excepción de que les ofrezcan una mayor oferta.

CALIDAD

Consideran muy bueno el grado de higiene para elaborar los productos, la calidad de estos, la preocupación de la empresa por mejorar sus productos y servicios, la rapidez con que se corrigen los errores, la calidad de los materiales y equipos que usan; así como en la calidad de las actividades que realiza el personal dentro de la empresa.





ENTREVISTAS LABORALES DE SALIDA

Se lomo una muestra representativa de las personas que causaron baja en DERILEQ, S. A. de C. V., durante el periodo comprendido de Noviembre de 2000 a Enero del presente año, con la finalidad de aplicar una entrevista de salida y saber la causa de su retiro. El tiempo de permanencia de los entrevistados en la empresa, oscila entre los 2 y los 8 meses, presentándose un caso en el cual solo permaneció 3 días.

Los resultados obtenidos arrojan lo siguiente:

- El motivo principal por el cual se separan de la empresa, es por tener problemas personales; otros mencionan que uno de los supervisores es muy prepotente y humilla a los empleados.
- La opinión que tienen acerca del trabajo que desempeñaron, es en general buena, les gustaba lo que hacían. Consideraban que su departamento era bueno, no tenían ningún problema y todos se llevaban bien.
- La opinión acerca de su jefe inmediato (uno de los supervisores) no es favorable, se expresan de él, como un señor prepotente y que humilla a sus empleados.
- Consideran que los salarios y prestaciones que les ofrecía la empresa, son aceptables.
- En el tiempo que laboraron en la empresa, la relación entre compañeros de trabajo era agradable.
- Mencionan que la empresa trata bien a sus empleados para que estos se sientan a gusto.
- La retroalimentación que se obtiene es que los empleados califican a la empresa como buena, con salarios y prestaciones justas; donde desempeñaron su trabajo con gusto dado que existe compañerismo y la única opinión desfavorable fue para uno de los supervisores que lo califican como prepotente utilizando su poder para humillar a la gente. Esa prepotencia puede ser la causa de que exista un alto nivel de rotación de personal, ya que la mayoría de los empleados que se retiran no llegan a cumplir ni siquiera un año de estancia, en ocasiones abandonando el trabajo al tercer día.





CAPITULO III

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En nuestra sociedad, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones; por tanto, esta moderna sociedad industrializada se caracteriza por estar compuesta de ellas. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, obtener todos los productos y servicios que necesita, etc. Desde una perspectiva más amplia, consideramos que las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) constituidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad estática, sino un organismo social vivo y cambiante.

Por ende la realización de un estudio de Clima Organizacional nos permite conocer a la organización a través de la percepción que tienen los trabajadores de esta y como repercute en las motivaciones y conductas de los mismos, influyendo su comportamiento en la productividad, calidad, comunicación, liderazgo, evaluación del desempeño, etc., lo cual es parte del dinamismo de las organizaciones.

Una consecuencia de conocer el clima organizacional es permitir la introducción de cambios planificados tanto en actitudes y aptitudes de los miembros, como en la estructura organizacional

Denleq S. A. de C. V. cuenta con un objetivo establecido desde hace más de seis años, es de suma importancia darto a conocer a todos los miembros de la Organización con el fin de propiciar un sentido de pertenencia, reduciendo en mayor productividad para la empresa y para el trabajador la satisfacción de desarrollar su trabajo con gusto dentro de la Organización.

Rediseñando la Planeación Estratégica se generaría en la empresa nuevos valores que puedan reafirmar la misión y tener una clara visión de la empresa. Aunado a todo esto podemos lograr establecer una Cultura Organizacional sólida.

La empresa Denleq, S. A. de C. V. no cuenta con un proceso de Reclutamiento para contratar a su personal, esto ha repercutido en que no tengan las personas adecuadas y calificadas para las diversas funciones que se llevan a cabo dentro de la misma, por tal motivo, algunas veces las actividades que realizan no corresponden al puesto que desempeñan, así como también no existe un perfil de puestos bien estructurado, todo esto trae como consecuencia que no se compartan experiencias de trabajo con los compañeros, que no se pueda realizar una evaluación del desempeño y por ende la empresa no conoce el nivel de eficiencia y eficacia de sus trabajadores. Otra consecuencia de la anterior, es el nivel alto de rotación de personal por el que atraviesa la empresa, dado que no se evalúa si el candidato es el ideal que se necesita para el puesto.

Consideramos que Derileq, S. A. de C. V. debe establecer un proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción, con el fin de encontrar al personal idóneo que necesita.

Valdría la pena tomar en cuenta que se da una buena integración del trabajo en equipo con los miembros de una sola área a diferencia de la que se da entre las diferentes áreas si tomamos en cuenta que la teoría de sistemas en donde se dice que cada área tiene relación con las demás y que cualquier alteración entre ellas repercute a cada una. Es conveniente el fortalecimiento y motivación de la colaboración e integración entre las diferentes áreas de trabajo dentro y fuera de la empresa, como forma de enriquecer la opinión que tiene la mayoría de los trabajadores de la importancia de su participación para el desarrollo del proceso productivo.

La capacitación es un proceso de enseñanza aprendizaje que permite mejorar los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización. La población trabajadora percibe a esta como una herramienta de importancia para generar destrezas, habilidades y actitudes dentro del desarrollo productivo de la empresa y la promoción de puestos.

El equipo de seguridad e higiene se encuentra en regulares condiciones y en ocasiones no es el suficiente, esto puede traer consecuencias muy lamentables que dañen la integridad física de las personas y causen conflictos de índole legal a la empresa, puesto que el fin de seguridad e higiene es salvaguardar la integridad de la empresa vista como la integración de trabajadores, maquinas, herramientas e instalaciones.

La participación de ABEC Consultores en la empresa Derileq tiene sus repercusiones en tres sistemas esenciales:

Sistema social: El cual se relaciona con la cultura organizacional, los valores y las normas y la satisfacción de las necesidades personales. Así como las relaciones entre los miembros de la organización, el nivel motivacional y sus actitudes individuales.

Sistema técnico: El cual influye en el flujo de trabajo, la tecnología utilizada, los roles que la tarea exige.

Sistema gerencial: El cual incluye la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas.

Estos tres sistemas son básicos ya que cualquier organización de producción necesita por lo menos de ellos para poder realizar un estudio de clima organizacional que nos permita comprender en todas sus dimensiones la percepción que tienen los miembros de su organización.

Sin duda alguna la participación del trabajador social esta justificada en el sistema social pero las relaciones entre los miembros de una organización no determina el actuar de la misma. El sistema social recibe la influencia del sistema gerencial en cuanto al aumento de participación de los miembros en los procesos de toma de decisiones en la organización. El sistema gerencial busca que el sistema social se desarrolle en una cultura de colaboración, ya que el grado de cooperación de los individuos y grupos determina los resultados operacionales.

CAPITULO IV

PRUEBAS

PROPUESTAS

| PROPUESTAS | OBJETIVO | IMPACTO ORGANIZACIONAL |
|---|---|--|
| <p align="center">REDISEÑO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA</p> | <p>Establecerá las bases para generar un cambio en la forma de pensar y actuar dentro de la organización así como una cultura organizacional.</p> <p>Para poder establecer la cultura organizacional es necesario fijar la misión, los valores, objetivos y la visión organizacional.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Fijaría la estrategia de desarrollo organizacional que desea lograr la empresa. • Formularía los objetivos organizacionales. • Realizaría un análisis interno de las fortalezas y limitaciones de la empresa. • Analizaría el ambiente interno y externo de la organización. • Formularía estrategias de cambio organizacional. |
| <p align="center">ESTABLECER UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</p> | <p>Establecerá un proceso de reclutamiento, selección e inducción con el fin de proveer el personal idóneo para la organización.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identificaría e intensificar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. • Elegiría a los candidatos más acordes a las necesidades del puesto solicitado. • Los candidatos por su parte también evaluarán su estancia en la empresa. • Contaría con los filtros necesarios para una adecuada selección de personal. • Una vez llevada a cabo la selección contará con un proceso de inducción para que fácil y rápidamente el nuevo trabajador |



| | | |
|---|--|--|
| | | <p>pueda adaptarse al nuevo medio en el que se desenvolverá.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayudaría a disminuir la rotación de personal. |
| PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADISTRAMIENTO | <p>Elaborará un programa de capacitación y adiestramiento basado en la andragogía (educación para adultos).</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Contaría con información que permita hacer un programa acorde a las necesidades de la empresa. Esta información se obtendrá a través de un diagnóstico de necesidades de capacitación. • Incidiría en los tres aspectos del aprendizaje: Cognoscitiva: La cual le brindará los conocimientos. Afectiva: La cual brindará le brindará la motivación para que quiera hacer las cosas. Psicomotriz: La cual desarrollará las habilidades y destrezas para que pueda hacer las cosas. |
| REESTRUCTURACION DE PROCESOS | <p>Rediseñar los procesos productivos de la organización a fin de optimizar la productividad de la misma.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Optimizarían recursos materiales. • Disminuirían los gastos de operación. • Tendría una mayor sistematización y orden en las líneas. • Se contarían con las bases para una posible certificación de normas de calidad. |
| DISEÑO DE PERFILES DE PUESTO | <p>Contar con la descripción sistemática de un puesto con la finalidad de identificar sus características esenciales</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Proveería de información para el reclutamiento y selección de personal acorde a las necesidades de la empresa. • Suministraría información para un |

| | | |
|---|---|---|
| | | <p>adecuado programa de capacitación y entrenamiento del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinaría mediante la evaluación y clasificación de cargos como bases para la administración de salarios. • Estimularía la motivación del personal para facilitar la evaluación del mérito funcional y la promoción. • Definiría las líneas de autoridad y responsabilidad en la organización. • Establecería una guía para el supervisor del trabajo con sus subordinados y guía para el empleado en el desempeño de sus funciones • Suministraría datos para un programa de seguridad e higiene con el fin de minimizar la salubridad y los peligros comunes a determinados cargos. |
| <p>PROGRAMA DE SEGURIDAD E HIGIENE</p> | <p>Establecer un programa de prevención de accidentes y enfermedades.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizaría a los miembros de la empresa sobre la importancia de seguir las medidas preventivas de seguridad e higiene. • Contar con información que permita prever algunos peligros. |

1

TOPOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

ANABELA Dávila, Nora. et al.

"Cultura en Organizaciones Latinas", Edit. Siglo XXI, México, 1999, 253 p.

CAMPOS Covarrubias, Guillermo.

Antología "Antropología Cultural", ENTS UNAM

CHIAVENATO, Idalberto.

Administración de Recursos Humanos". Ed. 5ª., Edit. Mc Graw-Hill, Bogotá, 1999, 686 p.

DELL, Twyla. Tr: Hilda Islas Ucona

"La motivación en el Trabajo" Edit. Trillas, México, 1991, 56 p.

GORDON R, Judith.

"Comportamiento Organizacional", Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997, 762 p.

GRANADOS Espinosa, Jaime A.

"Introducción, reclutamiento y selección", Edit. El Manual Moderno, México, 1988, 86 p.

HELLRIEGEL Slocum, Woodman.

"Comportamiento Organizacional", Edit. International Thomson, México, 1999, 653 p.

LESTER R. Bittel

"Lo que todo supervisor debe saber", ed. 6ª., Edit. Mc Graw-Hill, México, 1993, 383 p.

MENDOZA Núñez, Alejandro.

"Capacitación por la calidad y la productividad", ed. 2ª., Edit. Trillas, México, 1998,

PERTIS Pelto.

"El estudio de la Antropología", Edit. Hispano-Americana S.A. de C. V., Barcelona, 197 p.

PUCHOL, Luis.

"Dirección y Gestión de Recursos Humanos", ed 2ª., Edit Madrid, 1996, 310 p.

REACOCK, James L.

"El enfoque de la Antropología", Edit. Herder, Barcelona, 1989.

VALDES, Luigi.

"Conocimiento es Futuro", ed 2ª., México, 1995, 420p.

DIRECCIONES DE INTERNET

http://www.galeon.com/labora/desarrollo/clima/clima_organizacional.htm
"Clima Organizacional"

<http://www.calidad.org/alexis.htm>
GONCALVES, P. Alexis.
"Dimensiones del clima organizacional"

<http://www.udec.cl/~clbustos/apsique/labo/motysatis.html>

<http://www.itnuevo>

REVISTAS

"Administrate Hoy", Edit. Gasca Sicco, Año VI, Vol. 66, Octubre de 1999.



ANEXOS



CUESTIONARIO DE "CLIMA ORGANIZACIONAL"

OBJETIVO: Conocer la opinión de los trabajadores de la empresa Deireq S.A. de C.V.

INSTRUCCIONES:

- Conteste las preguntas sin detenerse mucho tiempo.
- Marque el cuadro que corresponda al número de alternativa.
- Si tiene dudas, pregunte al moderador.
- Los comentarios extras que tenga en relación a las preguntas, favor de escribirlos en una hoja aparte.
- Las respuestas son confidenciales, se utilizarán para obtener datos cuantitativos y cualitativos de la empresa.

AREA: _____
FECHA: _____**INSTRUCCIONES:** Marque con una x la respuesta que considere correcta.**I.- COMUNICACIÓN**

1.- ¿Cómo consideras el objetivo de tu empresa?

Muy bueno () Bueno () Regular () Malo () Otro

2.- Los medios de comunicación impresos y visuales que se utilizan dentro de tu empresa, ¿Te dejan claros los objetivos a realizar?

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

3.- ¿Qué tanto conoces el trabajo que se realiza en otras áreas de la empresa?

Muy bien () Bien () Regular () Casi nada () Nada ()

4.- ¿Qué tanto conoces las políticas y procedimientos de tu área de trabajo?

Muy bien () Bien () Regular () Casi nada () Nada ()

5.- ¿Compartes las experiencias de trabajo con tus compañeros?

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

6.- ¿ Tu jefe inmediato te trata con respeto?

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

7.- ¿Cuándo llega un nuevo trabajador a la empresa, lo presentan a sus compañeros, le explican el funcionamiento de la misma y sus diferentes áreas?

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

II.- LIDERAZGO

1.- ¿Tu jefe inmediato te hace saber como le gustaría que fuera su grupo de trabajo?

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

2.- ¿Tu jefe inmediato te informa de las nuevas acciones a seguir en tu trabajo?

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

3.- ¿Expresas tus inquietudes laborales con tu jefe inmediato?

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

4.- ¿Tu jefe inmediato te motiva para desempeñar mejor tu trabajo?

Sí () No ()

III.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.- ¿Cómo consideras la idea que tienes de lo que se espera de tu trabajo?

Muy buena () Buena () Regular () Casi nula () Nula ()

2.- ¿Tu jefe inmediato te comenta aspectos que puedes mejorar en tu trabajo?

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

3.- Si crees que es adecuada la realización de tu trabajo, ¿Cómo la evaluarías?

Muy buena () Buena () Regular () Casi nula () Nula ()

4.- ¿Tu trabajo te permite hacer buen uso de tus conocimientos y habilidades, en que grado?

Muy bien () Bien () Regular () Casi nada () Nada ()

5.- ¿Las funciones que realizas corresponden al puesto que desempeñas?

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

6.- ¿Se te informa sobre los resultados del desempeño de tu trabajo?

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

IV.-TRABAJO EN EQUIPO

1.- ¿Existe participación y colaboración entre los miembros de tu área de trabajo?

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

2.- ¿Cómo consideras tu grado de satisfacción con el trabajo que realizas?

Muy bueno () Bueno () Regular () Casi nulo () Nulo ()

3.- ¿Cómo es la colaboración entre las diferentes áreas de las que se compone la empresa?

Muy buena () Buena () Regular () Casi nula () Nula ()

4.- ¿Existe integración en reuniones informales de esparcimiento o diversión?

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

5.- ¿Cómo evaluarías la importancia de tu participación para el desarrollo del proceso productivo?

Muy buena () Buena () Regular () Casi nula () Nula ()

V.- PRODUCTIVIDAD

1.- ¿Tu empresa puede competir con otras del mismo ramo, como evaluarías dicha competencia?

Muy buena () Buena () Regular () Casi nula () Nula ()

2.- ¿Se generan desperdicios en tu área de trabajo que no son aprovechados?

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

3.- ¿La empresa te comunica los resultados que ha obtenido?

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

4.- ¿En que condiciones se encuentra el material, equipo e instalaciones donde trabajas?

Muy buena () Buena () Regular () Casi nula () Nula ()

5.- ¿Los materiales con que cuentas para el desempeño de tus funciones son los adecuados?

Muy bien () Bien () Regular () Casi nada () Nada ()

VI.- CAPACITACION

1.- ¿El curso de inducción que recibiste, fue suficiente para desempeñar tus funciones, como lo consideras?

Muy bueno () Bueno () Regular () Casi nulo () Nulo ()

2.- ¿Cómo consideras la capacitación que te ha dado la empresa, ha propiciado el desarrollo de habilidades, conocimientos y destrezas para el desempeño de tu trabajo?

Muy buena () Buena () Regular () Casi nula () Nula ()

3.- ¿Asistirías a cursos de capacitación fuera de tu horario de trabajo?

Sí () No ()

4.- ¿En caso de no poder asistir, cual seria la causa?

- () Vives lejos
- () Deberes en casa
- () Otro trabajo
- () Estudios
- () No te interesa

Otro: _____



CONSULTORES

5.- ¿Qué importancia le das a la capacitación del personal para el desarrollo de tu empresa?

Muy buena () Buena () Regular () Casi nada () Nada ()

6.- ¿En que grado ha contribuido la capacitación para mejorar la forma de trabajo en la empresa?

Muy bien () Bien () Regular () Casi nada () Nada ()

7.- ¿En que grado influye la capacitación, para la promoción de puestos en tu empresa?

Muy alto () Alto () Regular () Casi nada () Nada ()

VII.- SEGURIDAD E HIGIENE

1.- ¿Cómo calificarías la atención en las medidas de seguridad industrial, dentro de tu empresa?

Muy buena () Buena () Regular () Casi nula () Nula ()

2.- ¿Al ingresar a la empresa, se te proporciono el equipo de seguridad que requieres para las funciones que desempeñas?

Si () No ()

3.- En caso de no haberlo recibido, ¿Cuál fue la causa?

4.- ¿En que condiciones se encuentra el equipo de seguridad con el que cuentas?

Excelente () Buen () Regular () Casi nada () Nada ()

5.- ¿Utilizas el equipo de seguridad e higiene que te proporciona la empresa?

Si () No ()

6.- En caso de no utilizarlo, ¿Cuál es la causa?

CONSULTORES

7.- ¿Recibes alguna sanción por no usar tu equipo de seguridad e higiene?

Si ()

No ()

8.- ¿Cuál?

9.- ¿La empresa cuenta con equipo de primeros auxilios?

Si ()

No ()

10.- ¿Existen señalamientos de evacuación y que hacer en caso de algún siniestro?

Si ()

No ()

VIII.- MOTIVACIÓN

1.- ¿Cómo consideras tu motivación y compromiso en el trabajo?

Muy buena () Buena () Regular () Casi nula () Nula ()

2.- ¿Tienes oportunidades para hacer cosas nuevas y enfrentar retos diferentes?

Siempre () Algunas veces () Nunca ()

3.- ¿Cómo consideras el entusiasmo y motivación de tus compañeros de área?

Muy buena () Buena () Regular () Casi nula () Nula ()

4.- La integración entre el personal y la empresa es...

Muy buena () Buena () Regular () Casi nula () Nula ()

5.- ¿Existe un sistema de estímulos y reconocimientos en tu empresa?

Si ()

No ()

6.- ¿Cómo los consideras?

Muy bueno () Bueno () Regular () Pésimo () Nulo ()



CONSULTORES

3.- ¿Cómo consideras las relaciones entre los diferentes departamentos?

Muy buena () Buena () Regular () Casi nula () Nula ()

4.- ¿Tu compromiso con la empresa es?

Muy bueno () Bueno () Regular () Casi nulo () Nulo ()

5.- ¿Cuál es el grado de satisfacción por el trabajo que haces?

Muy bueno () Bueno () Regular () Casi nulo () Nulo ()

XI.- SENTIDO DE PERTENENCIA

1.- ¿Cómo te sientes de pertenecer a esta empresa?

Muy bien () Bien () Regular () Casi nada () Nada ()

2.- ¿Habría la posibilidad de que permanecieras en la empresa mas de un año?

() Estoy seguro que si

() Espero que si

() Me gustaría, pero no depende de mi

() Puede ser que no

() No

3.- ¿Cómo consideras el prestigio de la empresa en relación a otras del mismo giro?

Muy bueno () Bueno () Regular () Casi nulo () Nulo ()

4.- ¿Si te ofrecieran ingresar a otra empresa del mismo giro la aceptarías?

() Por su puesto que si

() Podría ser, por que busco un cambio

() Lo pensaría

() Tendría que ser una mejor oferta

() No, porque estoy a gusto

XII.- CALIDAD

1.- ¿Como consideras que es la higiene en la elaboración de los productos?

Muy buena () Buena () Regular () Casi nula () Nula ()

2.- ¿Qué nivel crees que los clientes consideran en la calidad de los productos?

Muy bueno () Bueno () Regular () Casi nulo () Nulo ()

3.- Desde tu punto de vista ¿Cuál es el grado de calidad de los productos que se elaboran?

Muy bueno () Bueno () Regular () Casi nulo () Nulo ()

4.- ¿Cómo consideras el grado de preocupación de la empresa por mejorar su productos o servicios?

Muy bueno () Bueno () Regular () Casi nulo () Nulo ()

5.- ¿Con que rapidez se corrigen los errores de tu área?

Muy bueno () Bueno () Regular () Casi nulo () Nulo ()

6.- ¿Consideras que la calidad de los materiales y equipos que se usan es:?

Muy bueno () Bueno () Regular () Casi nulo () Nulo ()

7.- ¿Cómo consideras la calidad de las actividades que realiza el personal dentro de la empresa?

Muy buena () Buena () Regular () Casi nula () Nula ()

ENTREVISTA DE SALIDA

Número _____ Fecha _____

Nombre _____ Edad _____

Estado Civil _____ Profesión _____

Empresa _____

Puesto Inicial _____ Salario _____

Puesto Final _____ Salario _____

Fecha de Ingreso _____ Antigüedad _____

Prestaciones que recibía _____

Nombre del jefe inmediato _____

Puesto que desempeñaba _____

Motivos de separación:

- Despido
- Reducción de personal
- Empleo temporal
- Problemas personales
- Cambio de residencia
- Estudios
- Enfermedad
- Matrimonio
- Violación a las normas de la empresa
- Terminación de proyecto
- Otras causas (explíque) _____

Acepto otra oferta de trabajo: Sí () No ()

Compañía _____ Puesto que ocupara _____

Salario _____ Fecha de inicio de labores _____

Ventajas de su empleo actual _____



COMENTARIOS DEL EMPLEADO

¿Qué opinión tiene acerca del trabajo que desempeño? _____

¿Qué opinión tiene acerca de su departamento? _____

Describa las cualidades y defectos que haya encontrado en su jefe inmediato:

Describa y especifique las oportunidades de desarrollo que encontró en la empresa

¿Qué opinión tiene acerca de los salarios y prestaciones que ofrece la empresa:

¿Cómo fue la relación con su grupo de trabajo?

¿Cuál es la opinión de usted acerca de la empresa?

¿Qué sugerencias podría dar usted para la empresa?

Firma del entrevistador

Firma del entrevistado