

01521
66



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO NACIONAL DE
IMPRESIÓN DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES

TRABAJO RECEPCIONAL
SEMINARIO DE AREAS SUSTANTIVAS DE TRABAJO SOCIAL
"PLANEACION Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL
P R E S E N T A :

ROSALINDA MORENO MAZA

DIRECTOR DEL TRABAJO: PROF. SILVIA SOLIS SAN VICENTE



MÉXICO D.F.

2003



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las supremas enseñanzas que han cambiado el destino de la humanidad fueron inicialmente la idea de un hombre cuyo genio lo distinguio de su medio.

Gibrán Jalil Gibrán

Dame Señor:

*Agudeza para entender,
Capacidad para retener,
Metodo y facultad para aprender,
Sutileza para interpretar,
Gracia y abundancia para hablar.*

Dame Señor:

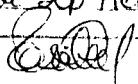
*Acierto al empezar,
Direccion al progresar
Y perfeccion al acabar.*

Santo Tomás de Aquino.

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

NOMBRE: Basalinda Moreno Maza

FECHA: 9 de Septiembre del 2003

FIRMA: 

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

A ti mami:

Te dedico este esfuerzo por ser alguien importante, aunque al ser tu hija ya lo sea, te dedico este trabajo que logre con tu ayuda y apoyo, por que siempre he contado contigo. Te amo.

A mis pequeños Víctor José y Sheila Natalia:

Este esfuerzo es por ustedes pues en la medida que yo logre superarme, será una meta para superar por ustedes, este trabajo representa el tiempo que les he quitado y el ejemplo que he querido darles.....Los amo.

A ti Julio:

Por que en todo momento has estado a mi lado, por tu comprension, apoyo y amor, deseo de todo corazon que este logro profesional lo veas como tuyo tambien pues somos uno. Te amo.

A la profesora Silvia Solís Sanvicente:

Su apoyo y estímulo fue muy importante para que este sueño se convirtiera en realidad. Muchas Gracias.

A mi hermana y sobrino:

Por ser parte de mi familia, por brindarme su cariño y apoyo, muchas gracias.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

A los jefes y compañeros del Centro Nacional de Impresión:

Doy gracias a Dios por permitirme conocerlos, muchas gracias por su apoyo.

A mi familia en conjunto:

Por que creen en mi, por que son partícipes directos e indirectos de mis logros y esfuerzos, a todos los que tienen que ver con mi vida, tienen que ver con este logro. Muchas gracias

Rosy

INDICE

INTRODUCCIÓN

Página

CAPITULO I 6

CLIMA ORGANIZACIONAL, CONCEPTUALIZACION

1.1 FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- 1.1.1 CARACTERISTICAS INDIVIDUALES Y DE GRUPO
- 1.1.2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN
- 1.1.3 PROCESOS ORGANIZACIONALES
- 1.1.4 ESTRUCTURA FISICA DE LA ORGANIZACION

1.2 MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- 1.2.1 VALORES, ACTITUDES Y SATISFACCION EN EL TRABAJO
- 1.2.2 CONCEPTOS BASICOS DE LA MOTIVACION
- 1.2.3 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO DE GRUPO
- 1.2.4 MEDICION DE LAS ACTITUDES

CAPITULO II 19

ANTECEDENTES DEL CENTRO NACIONAL DE IMPRESIÓN DE LA DIRECCION EJECUTIVA DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES

- 2.1. PRINCIPALES ATRIBUTOS DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL
- 2.2. PRINCIPIOS RECTORES
- 2.3. FINES
- 2.4. ACTIVIDADES FUNDAMENTALES
- 2.5. ESTRUCTURA ORGANICA

CAPITULO III 27

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

- 3.1. METODOLOGÍA
- 3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS
- 3.3. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACION DE INSTRUMENTOS
- 3.4. ESQUEMATIZACION DE LA PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

CAPITULO IV **51**

PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

4.1. PROPUESTAS DE BIENESTAR SOCIAL

ANEXOS **56**

BIBLIOGRAFÍA **63**

INTRODUCCION

El clima organizacional es la atmósfera que existe en un área laboral, con respecto a la salud y a la comodidad en general de los trabajadores, por lo que se puede decir que el clima organizacional es el ambiente que se da en una institución u organización, el cual está determinado por la percepción que tiene el trabajador de los factores o componentes del sistema de la organización propiciando en ellos diversos comportamientos.

El estudio del clima organizacional poco se ha abordado en las instituciones públicas, temas tan importantes como la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, etc. poco se han explorado en las instituciones donde el recurso humano es el factor más importante en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El diagnóstico organizacional nos permite conocer precisamente los factores del clima organizacional que se presentan en una institución, la manera que influyen en el trabajador, en su actitud y desempeño, lo que permite conocer las consecuencias y los puntos clave en los que será necesario implementar programas y proyectos específicos de intervención.

Siendo las instituciones uno de los espacios de intervención del Trabajador Social y lugar estratégico para una de las actividades esenciales del ser humano, el trabajo, son éstas de gran importancia al ser el centro de formación nuevas relaciones humanas, punto de interacción social generadoras de procesos de socialización y al igual creadoras de conflictos y necesidades de diversos grupos sociales, a su vez medio idóneo para la participación y aprendizaje continuo entre los integrantes. Son las instituciones y en lo que en ellas se suscita la problemática a abordar por este estudio.

El presente estudio tiene la finalidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el Diplomado de Planeación y Administración de Recursos Humanos. Pretende abordar el análisis del clima organizacional que prevalece en el Centro Nacional de Impresión de la Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores, poniendo en práctica para ello, los conocimientos teórico-prácticos adquiridos durante el desarrollo del Diplomado en cuestión.

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

Primeramente se abordan los principales conceptos del clima organizacional, describiéndose las características más relevantes, factores como son: las características individuales y de grupo, procesos organizacionales, la satisfacción en el trabajo, los conceptos básicos de la motivación; comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, productividad, capacitación, motivación, relaciones interpersonales etc. son abordados desde una visión descriptiva para conocer y entender los valores y actitudes individuales que inciden en el logro de las metas institucionales.

En el segundo capítulo se ubican las diversas áreas del Instituto Federal Electoral, los principales atributos, sus principios rectores, sus fines, así como las actividades fundamentales que ésta institución desarrolla en nuestro país en la democratización de la sociedad mexicana, se describen los antecedentes, su creación, el marco legal en el que está inmersa y lo que nos ocupa en el presente estudio; el recurso humano con que se cuenta en el Centro Nacional de Impresión, lugar en donde se analizará la dinámica institucional.

La aplicación de un estudio de clima organizacional en el Centro Nacional de Impresión, nos permitió conocer los procesos que se desprenden de la dinámica laboral, misma que es percibida por los trabajadores de esta área, especialmente porque es vital para el logro de metas propiamente institucionales.

En el apartado tres se describe la metodología utilizada, las técnicas e instrumentos utilizados y elaborados, la población que será el objeto de estudio, así como el análisis de lo obtenido en los cuestionarios y entrevistas como parte medular de la investigación, pues es la información que se desprende de la dinámica y clima de la institución. Para obtener el diagnóstico organizacional se analizo por rubro cada una de las categorías para determinar el clima organizacional que prevalece en el Centro Nacional de Impresión.

El capítulo cuatro nos muestra el diagnóstico, en él se plasma, describe y analiza los resultados obtenidos por los instrumentos aplicados a la población estudiada, se engloba la problemática encontrada y se establecen propuestas de intervención para mejorar las áreas débiles y reforzar los aspectos favorables de la institución.

Esta investigación nos permitió tanto aplicar conocimientos y destrezas, como obtener una experiencia real, en una institución que esta llevando a cabo programas y proyectos necesarios para la construcción de un país que se abre paso en un mundo globalizado, con una democracia cada vez más participativa.

CAPITULO I

CLIMA ORGANIZACIONAL, CONCEPTUALIZACION

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

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo del liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez o 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 laborando, van a conformar el clima de la organización, el clima organizacional.

Los conceptos de clima organizacional, ambiente laboral y cultura laboral se manejan de manera indistinta, ya que son connotaciones diferentes a un mismo fenómeno, a continuación se enumeran estos conceptos.

Litwen y Stringer ven el clima organizacional como un conjunto de percepciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen acerca de ciertos aspectos amplios de la organización.³

Alexis P. Goncalves, enfoca como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, definiendo al clima organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.⁴

El clima organizacional es la atmósfera que existe en una institución especialmente con respecto a la salud y a la comodidad en general de los empleados.

Por lo anterior, se puede decir que el clima organizacional es el ambiente o atmósfera que se da en una empresa u organización, el cual está determinado por la percepción que tiene el trabajador de los factores o componentes del sistema de la organización, propiciando en ellos diversos comportamientos.

Son diversos los factores que componen e inciden en el clima laboral, los que se describen a continuación:

³ WENDELL L. French, *Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos*, Ed. Limusa México 1986.

⁴ GONCALVES, P. Alexis, *Dimensiones del Clima Organizacional*.

1.1. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1.1. Características individuales y de grupo

Es la forma como el individuo se relaciona con sus compañeros, es decir, las conductas y actitudes que tienen los empleados, frente a los demás. En ello influyen los siguientes aspectos:

- Características individuales del trabajador o empleado: personalidad, temperamento, estado de ánimo, valores, etc.
- Aspectos de grupo y proceso intergrupar: estructura, cohesión, normas, roles, etc.
- Motivación: necesidades, esfuerzos, etc. El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación e 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. 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.

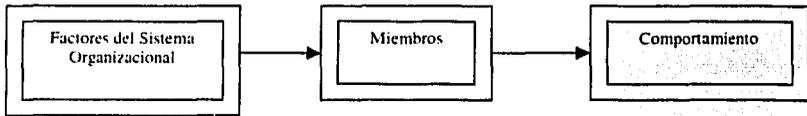
El clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente 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 proporciona 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.

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.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que emplea como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Figura 1



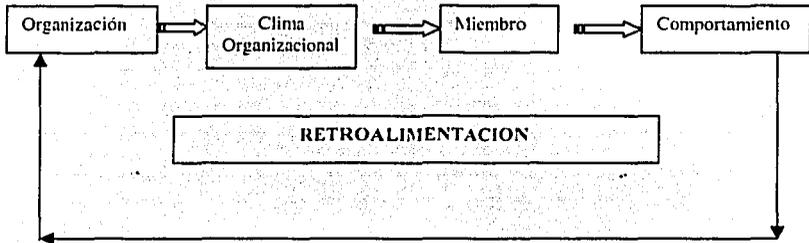
Fuente: GONCALVES, P Alexis. *Dimensiones del Clima Organizacional*

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 refleje la interacción entre características personales y organizacionales.⁵

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.⁶

⁵ Ibid.
⁶ Ibid.

Figura 2



Fuente: GONCALVES, P Alexis. *Dimensiones del Clima Organizacional*

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.
- 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 institución.
- 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 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.). Otras 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 al 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.

1.1.2. Estructura de la organización

Esto se refiere a la forma en cómo está configurada la institución, es decir, la estructura formal, puesto que es diferente el clima laboral en una organización con muchos niveles jerárquicos en comparación con una más simple.

Es importante mencionar que en una institución pueden existir diferentes climas organizacionales, dependiendo de su tarea, de la relación superiores-subordinados, de su motivación, de las normas, reglas, reglamentos y procedimientos que existan en los diferentes departamentos que la conforman.

1.1.3. Procesos organizacionales

- Se enfatizan los métodos y procedimientos para desarrollar de una manera determinada el trabajo, además se refiere a los procesos grupales que se dan de la interacción de las personas que conforman la institución.
- Estilo de comunicación:
 - a) Horizontal, que solamente se da entre compañeros de un mismo nivel
 - b) Vertical, dándose en todos los niveles jerárquicos
- Si se toman en cuenta o no las opiniones de otros
- Imparcialidad de la aplicación de normas y políticas
- Sueldos y salarios
- Prestaciones e incentivos
- Resolución de conflictos: escuchar diferentes opiniones, haciendo que los problemas sean más abiertos y por lo tanto en su solución exista una mayor participación
- Evaluación del desempeño.

Los anteriores elementos repercuten en diversos sentimientos del trabajador, por ejemplo; el de sentirse reconocido por un trabajo bien hecho subrayando las recompensas más que el castigo; el ser acogido, generando sentimiento de camaradería, compañerismo, lo que lleva a la formación de grupos sociales informales amistosos; el apoyo y la disposición de ayudar, además de colaborar con sus compañeros y superiores; sentimiento de identidad, el que los miembros de la organización se sientan valiosos y parte importante de un equipo de trabajo.

Si los indicadores mencionados no son favorables al bienestar del trabajador, estos sentimientos se pueden invertir (no apoyarse, no tener sentido de identidad y pertenencia, etc.), lo que repercutirá tarde o temprano en la productividad del empleado.

1.1.4. Estructura física de la institución

Se refiere a las condiciones físicas del lugar de trabajo:

- Ambiente físico: temperatura, nivel de ruido, tipo e intensidad de iluminación. Si estos aspectos no son los adecuados puede provocar que el trabajador se sienta estresado y de mal humor, repercutiendo esto en su desempeño laboral.
- Espacio: es la extensión del lugar o área que tiene cada empleado para realizar su trabajo.
- Decoración del lugar. no es lo mismo trabajar en un área pintada, con buena luz y limpia que en una sucia y oscura, lo cual puede provocar lentitud y errores en el trabajo.

Es importante mencionar que cuando se cuidan los elementos anteriores se reducen los accidentes de trabajo.

En el siguiente cuadro se resume y esquematizan los factores o componentes del clima laboral:

Figura 3

Factores del Clima Organizacional

Individuales y de grupo	Estructura de la Organización	Procesos Organizacionales	Estructura Física
Características personales del individuo; personalidad, temperamento, valores.	Configuración formal de la institución:	Procesos de producción	Ambiente físico; iluminación, temperatura, nivel de ruido, etc.
Proceso Grupal; roles, cohesión.	Niveles jerárquicos	Políticas de pago salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio
Motivación; razones por la que se está en la institución. Liderazgo; tipo y estilo.	Áreas	Procesos grupales	<ul style="list-style-type: none"> • Decoración
	Departamentos	Estilo de comunicación	
		Toma de decisiones Resolución de conflictos Aplicación de normas y políticas Evaluación del desempeño	

Fuente: GONCALVES, P Alexis. *Dimensiones del Clima Organizacional*

1.2. MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1.2.1. Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo

Debemos tomar que en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que debemos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Todas las personas poseen un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que cada persona le da.

Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en la percepción, todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva y los grupos laborales.

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar como se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, grupos laborales, etc. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o instituciones obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Los tipos de actitudes que se consideran en el presente estudio son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el comportamiento organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

1. Satisfacción en el trabajo.- que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas
2. Compromiso con el trabajo.- un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a si mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
3. Compromiso organizacional.- es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que esta metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se

refiere a identificarse con el servicio personal a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes situación que se ha observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro.

Por lo que se invierte en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados

La satisfacción en el trabajo ya tocada anteriormente implica cómo medir este tipo de satisfacción, que lo determina y cómo afecta en la productividad del empleado

El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

Existen dos métodos para la medición de este concepto:

- o Escala global única.- Preguntar a los empleados "considerando todo, ¿Cuán satisfecho estas con tu trabajo? Las respuestas se adoptan en una escala del 1-5 la cual establece dos extremos como respuesta "altamente satisfecho" y "altamente insatisfecho".
- o Calificación de la suma.- este identifica puntos clave del trabajo de las personas y pregunta acerca de ellos, sumando los resultados a través de una escala.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar sus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acorde obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones empleado-institución, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

1.2.2. Conceptos básicos de la motivación

En este apartado se trata el aspecto de la motivación se maneja que no se debe de encasillar a las personas a través de ciertas actitudes que adoptan, sino que debemos tomar en cuenta la situación que hace que la persona actué de esa

forma. La motivación puede definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales.

Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentren con resultados negativos que alteren este estado personal, se dice que las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo, las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa para que logren conjuntarse y obtener el mayor aprovechamiento mutuo.

Durante el estudio del cual ha sido objeto la motivación se han desarrollado varias teorías acerca de la misma las cuales en su contexto han sido muy atacadas y cuestionadas en la actualidad, la mayoría realizadas durante los años cincuentas y que son punto a tocar y que debemos de conocer ya que son la base de las teorías actuales y que aun se utilizan para explicar los conceptos de motivación.

Teoría de la Jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow).- la más conocida que estipula que el hombre tiene 5 necesidades jerarquizadas:

1. *Fisiológicas.* - necesidades físicas hambre, sed, sexo.
2. *Seguridad.* - protección del daño físico y emocional.
3. *Social.* - la aceptación, los amigos, el afecto.
4. *Estima.* - interna, el ser autónomo, los logros y el entorno que rodea a la persona.
5. *Autorrealización.* - Convertirse en lo que es capaz de volverse por su mismo esfuerzo, la satisfacción que uno provoca, la forma eficaz de hacer las cosas.

Maslow separó estas necesidades en; de orden bajo (las necesidades fisiológicas y de seguridad) y de orden alto; (social, la estima y la autorrealización), se diferencian en el sentido de que los de nivel alto se satisfacen internamente y los de nivel bajo de manera externa).

Teoría X y teoría Y.- creada por Douglas McGregor el cual propuso dos posiciones del ser humano extremadamente opuestas una la **teoría x (negativa)** y otra (**positiva**) **teoría Y** Gregor establecía de acuerdo a la teoría X, cuatro premisas que todos los gerentes adoptaban.

1. A los empleados les disgusta trabajar por lo que tratarán de evitarlo.
2. Ya que no les gusta trabajar hay que controlarlos, reprimirlos y ser amenazados.
3. Los empleados buscaran evitar la responsabilidad y buscaran dirección formal siempre que les sea posible.
4. La Mayoría de los que trabajan consideran la seguridad ante todo y no muestran una buena motivación

Y la teoría Y:

1. Los empleados ven en el trabajo la manera de descansar.

2. Si los empleados se comprometen con sus objetivos buscarán que ellos mismos se dirijan a través de apoyo de la gerencia.
3. La mayoría de las personas buscan encontrarse con la responsabilidad.
4. El hecho de que no seas parte de los puestos gerenciales no te excluye de tomar decisiones innovadoras que beneficien a la empresa.

La teoría de la motivación-higiene.- (Frederick Herzberg).- concluyó que la gente cuando se siente bien responde de una manera y por lo contrario cuando se siente mal lo hace de manera distinta. Esta teoría es un poco compleja en lo personal creo que se refiere a que a veces la gente no esta satisfecha con su trabajo y existen situaciones que hacen que el individuo se sienta de esa manera. los gerentes en su afán de arreglar la situación modifican esos errores pero no necesariamente causan motivacion a los empleados.

Teorías contemporáneas.- se les llama así porque son el fundamento del estudio que se toma en cuenta en la actualidad, no porque se hayan descubierto hace poco.

Teoría ERG.- (Clayton Alderfer).- tres tipos de necesidades: *existencia* (las mismas que Maslow, fisiológicas y de seguridad), *relación* (el deseo de relacionarse con personas en sociedad) y las de *crecimiento* (desarrollo personal). Hay necesidades de nivel bajo que satisfacen las de nivel alto semejante a la jerarquía de necesidades.

Teoría de las necesidades de David McClelland.- son tres necesidades las que explican la motivación.-

- **De logro.-** el de las personas que buscan el éxito a través de sus esfuerzos.
- **De poder.-** hacer que otras personas se comporten como uno lo quiere a través de un control.
- **De afiliación.-** las personas buscan relacionarse con otras de manera amistosa y cordial.

Teoría de la evaluación cognoscitiva.- habla acerca de que las recompensas que se dan manera extrínseca como lo es salario puede provocar que el nivel de motivación disminuya porque no se toma en cuenta el nivel de satisfacción intrínseca que brinda el propio trabajo al empleado.

Teoría del establecimiento de metas. Sostiene que uno como persona al establecerse metas difíciles y específicas provocan en el individuo mayor grado de satisfacción y por consiguiente una buena motivación para seguir adelante creyendo en uno mismo.

Teoría del reforzamiento.- la situación interna del individuo no es tomada en cuenta sino que es lo que pasa con el individuo respecto a las acciones que toma dentro de la empresa

Teoría de la equidad.- esta se basa en el hecho de que un empleado observa las retribuciones que se le dan y las compara con la de otras personas buscando

obtener la mayor cantidad de premios o bonos elaborando un juicio de lo que ellos aportan a la organización.

Teoría de las expectativas.- una persona tiene expectativas y busca cumplirlas el hecho de cumplirla y el grado de recompensa que obtenga será lo atractivo para ella.⁷

1.2.3. Fundamentos del comportamiento de grupo

El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto en su trabajo los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo que tienen trabajos específicos a realizar y grupos informales al grupo de amigos por ejemplo con las personas que cada cual prefiere juntarse en la escuela.

El comportamiento de los grupos es un problema que se ha buscado estudiar, se ha establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo.

Así es que primero tenemos la formación, la tormenta (situación de conflicto debido a las restricciones de cada grupo), la normatividad (cuando se establecen correctamente las formas de actuar dentro de este conjunto), el desempeño (es cuando ya se ponen a realizar el objetivo de haberse juntado con esa persona), y en algunos casos está el movimiento (que se refiere a que hay que estar concientes de que el grupo puede deshacerse ya que el objetivo principal ha sido resuelto y resulta poco llamativo para los demás).

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas: la forma en que los jefes llevarán el control de un grupo, cómo serán informados con relación al acercamiento en el logro de los objetivos por el cual el grupo fue formado; los tipos de procedimientos, normas, reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los empleados sea lo más homogéneo, tiene también mucho que ver los recursos de que la institución disponga para facilitar o complicar el logro de resultados: pero no todo esta en el grupo sino también en la institución para que tenga la visión de escoger a los mejores recursos humanos que cumplan con las necesidades que el reto de lograr objetivos implique y como podemos olvidar la cultura organizacional que la organización tiene ya que la creación de un grupo es la formación de un subsistema dentro de un sistema establecido.

Tenemos que ver que los grupos en cuestión de tamaño también son afectados no es lo mismo un grupo de tres personas entre las cuales quiza existe mayor comunicación y acercamiento entre los individuos que lo conforman pero sus limitaciones y la fuerza real que ellos tienen no es tan grande, en cambio un grupo

⁷ Teorías tomadas de los apuntes de la materia Psicología Social, que forma parte de la curricula de la Licenciatura en Trabajo Social, 1997.

de quince personas puede lograr un buen desempeño si logra establecer una serie de divisiones que le permitan obtener resultados de forma más eficiente aunque se puede caer en que solo algunos de esas personas tengan un rol de mando y otras se vean como parte de un grupo donde no trabajan.

El hecho de que un individuo trabaje sólo, a que se le establezca en un grupo donde socializa, comparte con los demás, confronta sus diferencias y a veces deja de lado sus propios intereses buscando el bien común, es un cambio que se ha dado y que resulta de interés para todas las personas.

La guía de jefes inmediatos y supervisores no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen. Porque si los dejan se pueden volver complacientes, se debe de seguir asesorando, guiando de vez en cuando, buscar que se desarrollen más y que busquen el cumplimiento de objetivos más altos claro que esto tiene que ser remunerado de otra forma para que el grupo siga respondiendo.

1.2.4. Medición de las actitudes

El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Por que sí bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes.

La medición del clima organizacional se hace mediante la aplicación de un cuestionario a cada uno de los miembros de la institución, en los cuales se incluyen los factores del ambiente laboral mencionados anteriormente.

En el caso específico del presente estudio, se elaboró un instrumento dividido en cinco rubros conteniendo los siguientes factores:

- o Comunicación
- o Relaciones Interpersonales
- o Identificación con su trabajo
- o Capacitación
- o Seguridad e Higiene

CAPITULO II

ANTECEDENTES DEL CENTRO NACIONAL DE IMPRESIÓN DE LA DIRECCION EJECUTIVA DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES

El Instituto Federal Electoral es un organismo público, autónomo, responsable de cumplir con la función estatal de organizar las elecciones federales, es decir, las relacionadas con la elección del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos y de los Diputados y Senadores que integran el Congreso de la Unión.

Una vez constituido formalmente empezó a funcionar el 11 de octubre de 1990 como resultado de una serie de reformas a la Constitución Política aprobadas en 1989 y de la expedición de una nueva legislación reglamentaria en materia electoral, el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE), en agosto de 1990.

Desde la fecha de creación del Instituto Federal Electoral la normatividad constitucional y legal en la materia ha experimentado tres importantes procesos de reforma: 1993, 1994 y 1996, que han impactado de manera significativa la integración y atributos del organismo depositario de la autoridad electoral.

Entre los principales cambios e innovaciones, resultado de estos procesos de reforma, destaca los siguientes:

- La reforma de 1993 facultó a los órganos del Instituto Federal Electoral para la declaración de validez y la expedición de constancias para la elección de diputados y senadores así como para establecer topes a los gastos de campaña de las elecciones.
- La reforma de 1994 incrementó el peso e influencia de los consejeros ciudadanos en la composición y procesos de toma de decisiones de los órganos de dirección, confiándoles la mayoría de los votos y amplió las atribuciones de los órganos de dirección a nivel estatal y distrital.
- La reforma de 1996 reforzó la autonomía e independencia del Instituto Federal Electoral al desligar, por completo, al Poder Ejecutivo de su integración y reservar el voto dentro de los órganos de dirección, exclusivamente a los consejeros ciudadanos.

2.1. Principales atributos

El Instituto Federal Electoral está dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios, es independiente en sus decisiones y funcionamiento, profesional en su desempeño. En su integración participan el Poder Legislativo de la Unión, los partidos políticos nacionales y los ciudadanos.

Para el desempeño de sus actividades, el Instituto cuenta con un cuerpo de funcionarios integrados en un Servicio Profesional Electoral.

A diferencia de los organismos electorales anteriores, que sólo funcionaban durante los procesos electorales, el Instituto Federal Electoral se constituye como una institución de carácter permanente.

El Instituto Federal Electoral tiene su sede central en el Distrito Federal y se organiza bajo un esquema desconcentrado que le permite ejercer sus funciones en todo el territorio nacional.

2.2. Principios rectores

La Constitución dispone que el ejercicio de la función estatal de organizar las elecciones federales que tiene a su cargo el Instituto Federal Electoral se debe regir por cinco principios fundamentales:

1. CERTEZA. Alude a la necesidad de que todas las acciones que desempeñe el Instituto Federal Electoral estén dotadas de veracidad, certidumbre y apego a los hechos, esto es, que los resultados de sus actividades sean completamente verificables, fidedignos y confiables.

2. LEGALIDAD. Implica que en todo momento y bajo cualquier circunstancia, en el ejercicio de las atribuciones y el desempeño de las funciones que tiene encomendadas el Instituto Federal Electoral, se debe observar, escrupulosamente, el mandato constitucional que las delimita y las disposiciones legales que las reglamentan.

3. INDEPENDENCIA. Hace referencia a las garantías y atributos de que disponen los órganos y autoridades que conforman la institución para que sus procesos de deliberación y toma de decisiones se den con absoluta libertad y respondan única y exclusivamente al imperio de la ley, afirmándose su total independencia respecto a cualquier poder establecido.

4. IMPARCIALIDAD. Significa que en el desarrollo de sus actividades, todos los integrantes del Instituto Federal Electoral deben reconocer y velar permanentemente por el interés de la sociedad y por los valores fundamentales de la democracia, supeditando a estos, de manera irrestricta, cualquier interés personal o preferencia política.

5. OBJETIVIDAD. Implica un quehacer institucional y personal fundado en el reconocimiento global, coherente y razonado de la realidad sobre la que se actúa y, consecuentemente, la obligación de percibir e interpretar los hechos por encima de visiones y opiniones parciales o unilaterales, máxime si éstas pueden alterar la expresión o consecuencia del quehacer institucional.

2.3. Fines

De manera expresa y precisa, el ordenamiento legal dispone que la organización y funcionamiento del Instituto Federal Electoral apunte al cumplimiento de los siguientes fines:

1. Contribuir al desarrollo de la vida democrática.
2. Preservar el fortalecimiento del régimen de partidos políticos.
3. Integrar el Registro Federal de Electores.
4. Asegurar a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos político electorales y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones.
5. Garantizar la celebración periódica y pacífica de las elecciones para renovar a los integrantes de los Poderes Legislativo y Ejecutivo de la Unión.
6. Velar por la autenticidad y efectividad del sufragio.
7. Llevar a cabo la promoción del voto y coadyuvar a la difusión de la cultura democrática.

2.4. Actividades fundamentales

El instituto Federal Electoral tiene a su cargo en forma integral y directa todas las actividades relacionadas con la preparación, organización y conducción de los procesos electorales, así como aquellas que resultan consecuentes con los fines que la ley le fija. Entre sus actividades fundamentales se pueden mencionar las siguientes:

- Capacitación y educación cívica.
- Geografía electoral.
- Derechos y prerrogativas de los partidos y agrupaciones políticas.
- Padrón y listas de electores.
- **Diseño e impresión de materiales electorales.**
- Preparación de la jornada electoral.
- Cómputo de resultados.
- Declaración de validez y otorgamiento de constancias en la elección de Diputados y Senadores.
- Regulación de la observación electoral y de las encuestas y sondeos de opinión.

2.5. Estructura orgánica

En la conformación y funcionamiento del Instituto se distinguen y delimitan claramente las atribuciones de tres tipos de órganos:

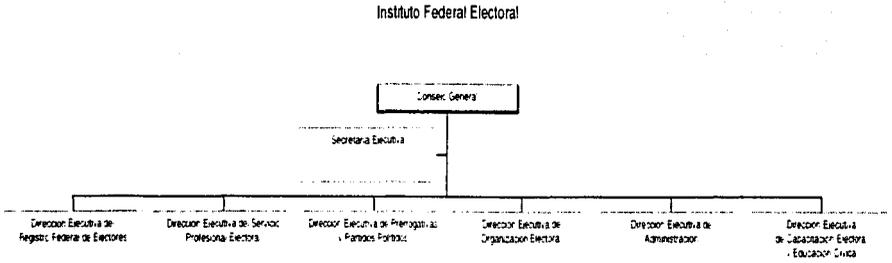
- **Directivos:** Se integran en forma colegiada bajo la figura de Consejos.
- **Técnico-ejecutivos:** Se organizan predominantemente por miembros del Servicio Profesional Electoral, bajo la figura de Juntas Ejecutivas.
- **Vigilancia:** Se conforman con representación preponderante y paritaria de los partidos políticos, bajo la figura de Comisiones.

Atendiendo al principio de desconcentración en que se sustenta la organización y funcionamiento del Instituto, estos órganos están representados a nivel central, estatal (una delegación en cada una de las 32 entidades federativas), distrital (una subdelegación en cada uno de los 300 distritos uninominales) e incluso, en algunos casos, seccional.

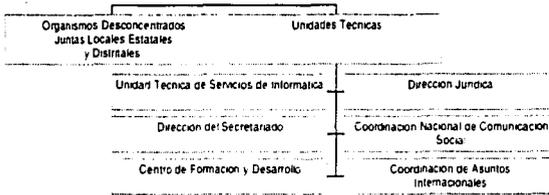
Áreas que integran el Instituto Federal Electoral (Ver figura 4).

- Consejo General
- Secretaría Ejecutiva
- Direcciones Ejecutivas
 - Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores***
 - Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos
 - Dirección Ejecutiva de Organización Electoral
 - Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral
 - Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica
 - Dirección Ejecutiva de Administración
- Unidades Técnicas
- Coordinación de Asuntos Internacionales
- Dirección del Secretariado
- Dirección Jurídica
- Centro de Formación y Desarrollo
- Unidad Técnica de Servicios de Informática
- Coordinación Nacional de Comunicación Social
- Organismos Desconcentrados
- Lista de Juntas Locales y Distritales⁸

Figura 4



⁸ Información tomada de la página de internet del Instituto Federal Electoral www.ife.org.mx.



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos en la página de internet del Instituto Federal Electoral.

Entre los órganos directivos del IFE está la Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores, anteriormente Registro Nacional de Electores, a la cual corresponde, conforme al artículo 92 del **Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIFE)**, el desarrollo de los siguientes aspectos:

- Formar el Catálogo General de Electores
- *Proporcionar a los órganos del Instituto y a los partidos políticos nacionales, las Listas Nominales de Electores.*
- Aplicar la técnica censal en forma parcial, en el ámbito territorial que designe la Junta General Ejecutiva.
- Formular estudios para la división político-electoral del país.
- Formar el Padrón Electoral.
- Mantener actualizada y clasificada la cartografía electoral.
- *Expedir y entregar la credencial para votar.*
- Asegurar que funcionen debidamente las comisiones de vigilancia.
- Revisar y actualizar anualmente el Padrón Electoral.
- Llevar los libros de registro de asistencia de los representantes de los partidos políticos en las comisiones de vigilancia y solicitar a las comisiones de vigilancia los estudios y desahogo de consultas sobre la materia.
- Establecer la coordinación necesaria con las autoridades, a efecto de obtener información sobre altas y bajas al Padrón.

De igual forma, dentro del código de la materia se determinó que desde 1991 la Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores tuviera bajo su responsabilidad la organización y ejecución del programa Padrón Electoral.

Los trabajos de esta Dirección Ejecutiva son supervisados por las comisiones de vigilancia formadas por el Director Ejecutivo o los Vocales del Registro Federal de Electores y representantes de los Partidos Políticos.

Existe una Comisión Nacional de Vigilancia por cada entidad federativa y una Comisión Distrital por cada distrito federal electoral. Estas comisiones son los órganos creados para coadyuvar en los trabajos relativos al Padrón Electoral.

↳ Registro Federal de Electores

Tiene a su cargo las funciones de formar, revisar y actualizar el Padrón Electoral, así como la de expedir la credencial para votar con fotografía; proporcionar a los órganos del Instituto Federal Electoral y a los partidos políticos nacionales las listas nominales de electores; proponer la división territorial electoral nacional; mantener actualizada y clasificada la cartografía electoral del país; asegurar la integración y el funcionamiento de las comisiones de vigilancia, registrando la asistencia de los partidos políticos solicitándoles los estudios y las consultas de su competencia.

Áreas que integran el Registro Federal de Electores

Coordinación de Control del Padrón Electoral

Coordinación de Planeación y Evaluación

Coordinación Administrativa

Coordinación de Actualización en Campo

Coordinación de Control del Padrón Electoral

Dirección de Producción

Dirección de Desarrollo de Sistemas

Dirección de Soporte Técnico

↳ Centro Nacional de Impresión

Organizacionalmente el Centro Nacional de Impresión depende de la Dirección de Producción y ésta a su vez de la Coordinación de Control del Padrón Electoral, dentro del Registro Federal de Electores.

El Centro Nacional de Impresión esta conformado con una plantilla básica de 29 personas, quienes lo integran son; un Subdirector, un Jefe de Departamento y 27 operativos. (Ver figura 5).

En septiembre de 1992 ante la necesidad de cumplir con el programa de la Credencial para Votar con Fotografía, se crea esta subdirección con la finalidad de llevar el estricto control en el proceso de producción de la credencial en coordinación con la Empresa Polaroid de México S.A. de C.V.

Para cumplir con este programa fue necesario llevar a cabo contratos con diversas empresas para contar con sistemas de cómputo que permitieran llevar al control y el manejo eficiente de la información contenida en el padrón electoral.

Una vez integrado el Padrón, se instalaron 10 impresoras Xerox, para llevar a cabo la impresión de las Cartas Convocatoria con sus Listados de Ciudadanos Insaculados, Listados Nominales de Exhibición y la Lista Nominal de Electores Definitiva para las elecciones del 21 de agosto de 1994.

Posteriormente el Centro Nacional de Impresión continúa de manera central con la impresión de los Formatos Únicos de Actualización (FUA'S), dichos formatos se utilizaron para la inscripción y movimientos de los ciudadanos al padrón electoral.

A fin de garantizar una mayor transparencia en los procesos electorales, se emitieron las primeras listas nominales con fotografía en los comicios electorales de 1994 para los distritos IV de Puebla y XXII de Veracruz, que fueron impugnados y celebraron elecciones extraordinarias.

Ante el buen resultado que arrojó esta experiencia, un año después los estados de Michoacán, Chihuahua, Tlaxcala y Guanajuato solicitaron, la colaboración del IFE para la impresión de las listas.

Para 1996 la Coordinación de Informática del Registro Federal de Electores realiza en su momento un análisis de nuevas técnicas de impresión. Derivado de este análisis, se desarrolló un sistema de impresión de alto volumen, el cual fue utilizado para la producción de los listados nominales con fotografía de los estados de Guerrero, Coahuila y Estado de México. Este sistema permitió realizar la impresión en este Centro de los tantos requeridos en calidad original.

Desde entonces el Centro Nacional de Impresión cumple con las tareas de impresión de productos electorales y la lectura y verificación de la Credencial Para Votar con Fotografía, tareas para las que cuenta con su plantilla básica de personal y de honorarios.

Personal al que se enfocará la intención del presente estudio, para conocer cómo visualizan su institución, cómo se visualizan dentro de la misma y como éstas percepciones determinan el clima organizacional que prevalece en la institución.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

3.1 Metodología

La metodología que se utilizó para el estudio consta de las siguientes fases:

- Acercamiento con la institución
- Elaboración y aplicación de técnicas e instrumentos
- Análisis de resultados
- Diseño de propuestas

Primeramente se buscó el acercamiento con la institución; quienes proporcionaron todas las facilidades para aplicar el cuestionario al personal donde se cuestiona por el conocimiento que tenga el trabajador de la institución, como es su estructura organizacional, quienes la conforman, conocer sus instalaciones etc. Esto permitió identificar factores como antecedentes, trayectoria niveles jerárquicos, así como conocer la estructura física de la institución. Para poder obtener dicha información fue necesaria la utilización de las siguientes técnicas e instrumentos: entrevistas dirigidas; observación en recorridos, cuaderno de notas y diario de campo.

Lo anterior permitió tener una visión y conocimiento general de la institución, así como una orientación de la problemática que en ella se genera para dar inicio al siguiente paso.

La población objeto del presente estudio se compone por 27 operativos y 2 mandos medios, quienes se mostraron muy accesibles para el desarrollo de la investigación. El tiempo en el que obtuvo la información comprendió los meses de septiembre a noviembre del 2002, en las instalaciones que ocupa el Centro Nacional de Impresión ubicado en la calle de Charco Azul # 40, colonia Mixcoac, Delegación Benito Juárez en el Distrito Federal.

Elaboración de instrumentos: en esta fase, teniendo ya una visión general de la organización y de acuerdo con la institución se elaboraron dos instrumentos; un cuestionario para ser aplicado al personal operativo y una guía de entrevista para obtener información de los mandos medios. Posteriormente se pasó a la aplicación de los instrumentos divididos en cinco rubros: comunicación, relaciones interpersonales, identificación con su trabajo, capacitación y seguridad e higiene industrial, así como la información relevante del perfil del personal como lo son la edad y el sexo.

Análisis de resultados: codificación y decodificación de datos, en este momento se elaboró el vaciado de la información obtenida de los instrumentos, en un cuadro por cada variable o pregunta, el cual contiene: categorías, frecuencias y porcentajes para posteriormente realizar las gráficas con el fin de analizarlas e

interpretarlas. Lo anterior permitió identificar los problemas, áreas débiles y puntos a reforzar.

Diseño de propuestas: en esta fase, de acuerdo a los resultados obtenidos por los instrumentos aplicados, presentados en un cuadro esquema, se diseñaron alternativas de intervención para abordar y reforzar las áreas débiles.

El Diagnóstico se logró metodológicamente a través de las siguientes técnicas e instrumentos:

Técnicas

Observación: técnica básica por medio de la que se obtiene información a través de la percepción sensorial del investigador. Esta puede estar estructurada, definiendo los aspectos a estudiar y apoyados en una guía, diario de campo, así como cuaderno de notas.

Entrevista: Consiste en obtener información sobre los elementos que se pretenden investigar y analizar por medio del contacto verbal con las personas, para efectos del presente trabajo se utilizaron las siguientes modalidades:

- a) Entrevista Estructurada: se realiza sobre la base de un formulario previamente elaborado y estrictamente normalizado.
- b) Entrevista no Estructurada: deja una mayor libertad a la iniciativa de la persona entrevistada, tratándose de preguntas abiertas dentro de una conversación, esta misma se puede focalizar basándose en una en una guía o lista de cuestiones a indagar, derivadas del problema que se quiera investigar.

Instrumentos

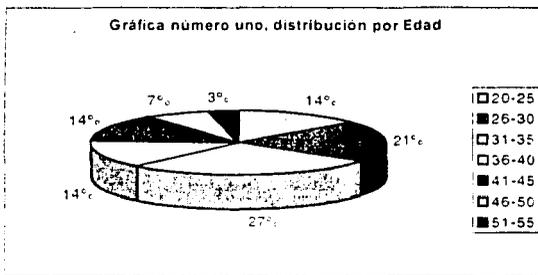
- Cuaderno de notas: Se utiliza con el objeto de registrar datos y referencias completas que pueden ser de interés para el investigador.
- Diario de campo: Es el relato escrito cotidiano de las experiencias vividas y de los hechos observados.
- Cuestionario: Es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Básicamente se puede hablar de dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas.
 - a) Preguntas abiertas: se utiliza cuando se desea profundizar una opinión o motivos del comportamiento, por lo que se le permite al cuestionado plena libertad al contestar, sin embargo su mayor desventaja es que son más difíciles de codificar, clasificar y preparar para su análisis.
 - b) Preguntas cerradas.- contiene categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas, estas pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuesta) o incluir varias alternativas.

3.3. Resultados obtenidos

Perfil del personal

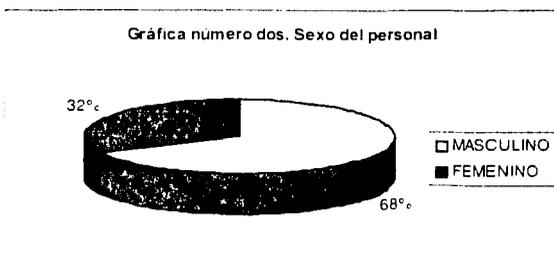
En la distribución de la edad del personal, el rango entre 31 y 35 años representa el 27%, seguido por el de 20 a 25, 25 a 30 y el de 36 a 40 años con un 14% cada uno.

Información relevante si tomamos en cuenta que la población mayoritariamente se encuentra en edad madura, se trata de personas que por su edad toman más en serio su responsabilidad laboral, con lo que se obtiene menos rotación, menos ausentismo y mejores logros en los objetivos institucionales.



En la gráfica número dos se muestra la distribución por sexo del personal, que mayoritariamente es femenino en un 66% a diferencia del sexo masculino representado por un 32%.

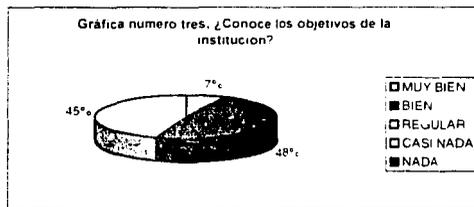
En nuestra sociedad se ha cuestionado el papel laboral tan importante que la mujer ha desempeñado en la vida moderna. ahora existen grupos institucionales donde la mujer ha destacado laboralmente en puestos que anteriormente eran manejados por hombres. En el caso del Centro Nacional de Impresión el mando medio que tiene a su cargo y responsabilidad cumplir con los trabajos en los tiempos establecidos es una mujer.



Comunicación

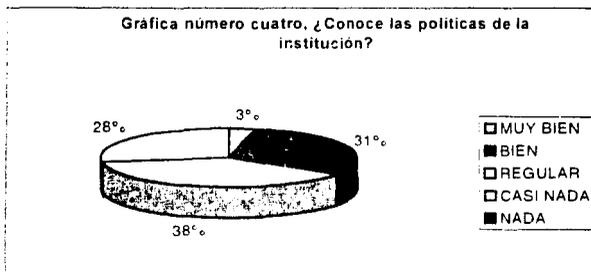
En la gráfica número tres se aprecia el grado de conocimiento del personal acerca de los objetivos institucionales, en donde el 48% manifestó que conocen bien dichos objetivos un 7% los conoce muy bien y el 45 % regularmente.

Para el personal conocer los objetivos que se desea desarrollar es de vital importancia ya que se busca alcanzarlos en los tiempos programados, una situación contraria llevaría al retraso en la ejecución de las actividades. Si los supervisores dan instrucciones precisas de las actividades a desarrollar a los operativos, se obtendrán mejores resultados en un plazo menor al establecido.

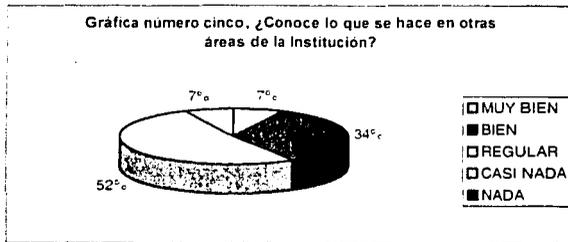


En la gráfica número cuatro se aprecia el grado de conocimiento del personal acerca de las políticas institucionales, que en un 3% argumenta conocerlas muy bien, el 31% manifiesta conocerlas bien, el 38% son conocidas regularmente por el personal, el 28% indica no conocerlas casi nada.

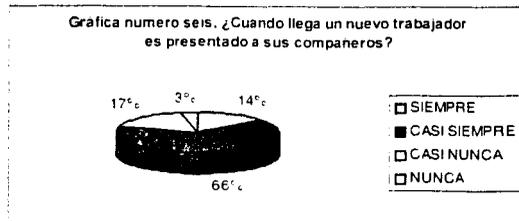
De tal manera en las instituciones que generan servicios a la sociedad se hace imprescindible que el personal conozca muy bien las reglas y políticas de la misma, dado que en ellas prevalecen las obligaciones en cuanto un mínimo apoyo a la moralidad que cualquier ser humano debe guardar con otro semejante.



En la gráfica número cinco se observa el grado de conocimiento del personal sobre otras áreas de la institución y tenemos que el 7% las conoce muy bien, el 34% las conoce bien, el 52% las conoce de manera regular, otro 7% restante que no las conoce casi nada. El hecho de que cada integrante de la institución conozca lo que se hace en otras áreas de la misma, presenta una relevancia importante por que el conocer la conformación de los demás departamentos, contribuye a entender su organización y los objetivos globales que todos persiguen, así como conocer las formas como se dan las relaciones con y en la institución. De esta manera hablar de una institución sin tener en cuenta las diversas áreas que la integran, no permitirá más que tener una visión parcial de la misma en donde se está laborando.

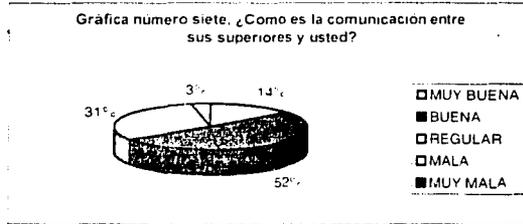


En esta gráfica, la número seis se muestra con qué frecuencia un nuevo trabajador es presentado a sus compañeros y tenemos que en un 14% dice que siempre son presentados, el 66% argumenta que casi siempre les presentan a los nuevos compañeros, un 17% expresa que casi nunca los presentan, otro y el 3% restante expresa que nunca los presentan. De esta manera presentar a un nuevo compañero de trabajo cuando ingresa a la institución, además de ser necesario para el desempeño del trabajo conjunto, también tiene por objetivo hacer agradable la convivencia humana, a través del trato social y las relaciones propias de la vida en todos sus aspectos.

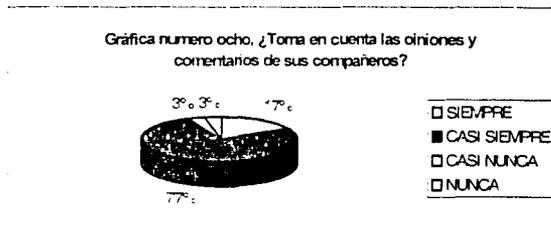


En la gráfica número siete se muestra cómo es la comunicación entre superiores y empleados. De esta manera el 52% dice tener buena comunicación, el 31% expresa que es regular, otro 14% argumenta tener muy buena comunicación y el 3% restante expresa que la comunicación con sus superiores es mala.

La comunicación con los subordinados es de suma importancia, por que con ésta cada individuo comprende lo que se espera de él y se le alienta a que haga gala de iniciativa y que desarrolle sus facultades en potencia, así tiene una meta clara por la cual trabajar y cuando la alcanza goza de una sensación de realización.



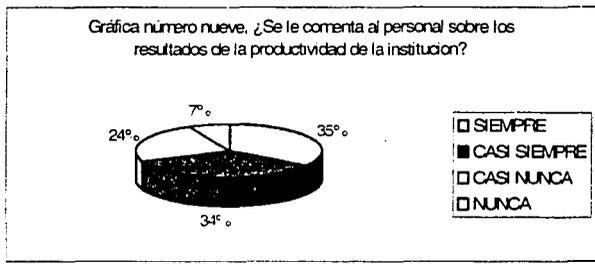
Este gráfico, el número ocho muestra a que grado se toman en cuenta las opiniones y comentarios entre compañeros. El 17% expresa que siempre, el 77% especifica que casi siempre, el 3% restante argumenta que nunca y el 3% dice que casi nunca son tomadas en cuenta las opiniones con los compañeros de trabajo; es importante dar a conocer a los empleados que la comunicación y la tolerancia propicia un mejor logro de las metas ya que esto permite enriquecer las labores logrando un trabajo en equipo.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

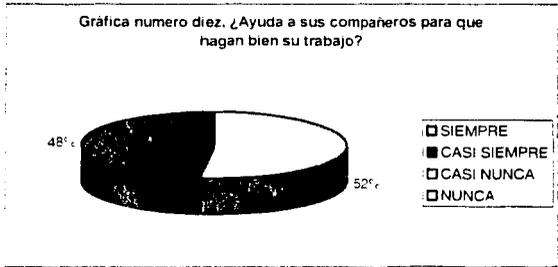
En la gráfica número nueve se muestra que tanto se le comenta al personal sobre los resultados de la productividad de la institución y la distribución fue la siguiente: el 35% de la población encuestada manifiesta que siempre mientras que un 34% dice que casi siempre, además de que el 24% argumenta que casi nunca y el 7% restante recalca que nunca les comentan sobre los resultados de la productividad.

De esto podemos decir que la institución cumple con el compromiso de dar a conocer a sus empleados los resultados alcanzados, se trata de un derecho de los trabajadores, ya que son ellos los que también se han esforzado de una manera individual y colectiva para alcanzarlos.



La gráfica número diez se presenta en qué medida se les brinda ayuda a los compañeros para que se alcance un trabajo satisfactorio de manera individual que redundará en un buen trabajo colectivo. El 52% de la población encuestada manifestó que siempre, mientras que el 48% restante dice que casi siempre les brinda ayuda.

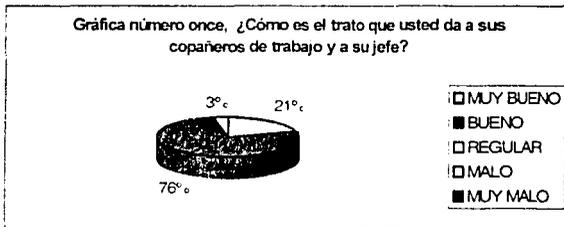
Las conductas y el comportamiento están determinados por cada individuo como base de toda actividad en la organización y se manifiestan e influyen en los grupos de trabajo reflejándose en la convivencia con los compañeros.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

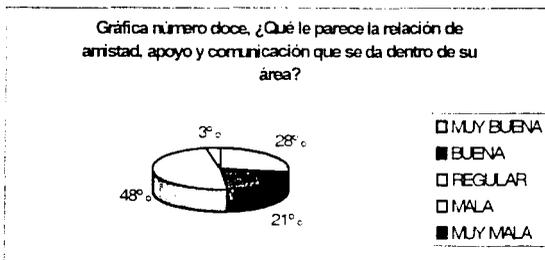
En la gráfica número once tenemos la distribución del resultado de cómo es el trato que se da a los compañeros de trabajo y el jefe. En un 21% es muy bueno, el 76% manifestó que el trato es bueno y en el 3% del punto de vista de la población restante es regular.

La actitud y comportamiento que las personas reflejan en su trato hacia sus semejantes se debe analizar desde una base objetiva y razonable en la cual se pueden identificar los factores internos que determinan la forma de ser de cada cual.



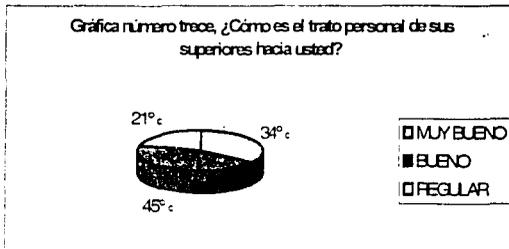
En la presente gráfica la número doce se muestra cómo es la relación de amistad, apoyo y comunicación que se da dentro del área de trabajo y la distribución es la siguiente: el 28% dice que es muy buena, otro 21% sólo argumenta que es buena, el 48% manifiesta que es regular, mientras que el 3% restante expresa que la relación es mala.

De este punto depende en mucho la buena o mala convivencia entre compañeros de trabajo y naturalmente entre mayor es la relación de amistad y compañerismo mayor es la sensación de empatía o determinada área de trabajo.



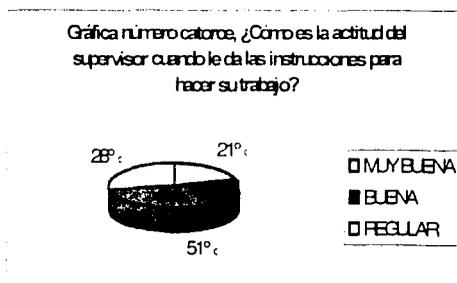
La gráfica número trece se presenta cómo es el trato personal de los superiores hacia los empleados. Y tenemos que un 34% de la muestra argumentó que es muy bueno, el 45% de la población encuestada manifestó que es bueno, otro y el 21% restante dice que el trato es regular.

Obviamente cuando mayor es el ámbito de libertad que se le da al subordinado mayor es la sensación de autonomía de que gozará. Claro está con límites bien definidos le darán la posibilidad de obrar con verdadera libertad.



La gráfica número catorce tenemos cómo es la actitud del supervisor cuando da las instrucciones para hacer el trabajo. El 51% de las personas encuestadas manifiesta que es buena, un 28% expresa que es regular y el 21% de las personas restantes dice que la actitud es muy buena.

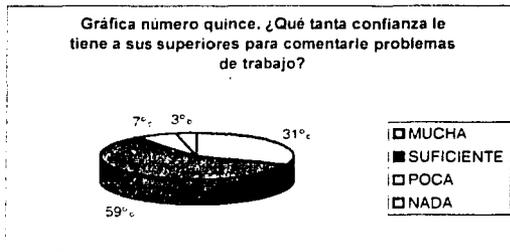
Muchos supervisores son incapaces por temperamento dejar que los demás hagan las cosas a su manera imponiendo de esta forma las instrucciones para hacia el trabajo y así el subordinado va llegando a la conclusión de que sería improductivo tomar cualquier decisión por su propia cuenta. El jefe debe señalar metas, decir a sus subordinados lo que quiere ver realizado y fijar los límites dentro de los cuales pueden trabajar dejando opinar como alcanzar dichas metas. En otras palabras, debe dar a cada empleado la libertad máxima de que pueda valerse de manera pertinente con los fines de la institución.



La gráfica número quince muestra qué tanta confianza le tienen los empleados a sus superiores para comentarle problemas del trabajo cotidiano.

El 59% de las personas encuestadas expresa que la confianza es suficiente, el 31% dice que tiene mucha confianza y un 7% argumenta que es poca, mientras que el 3% restante expresa no tener nada de confianza.

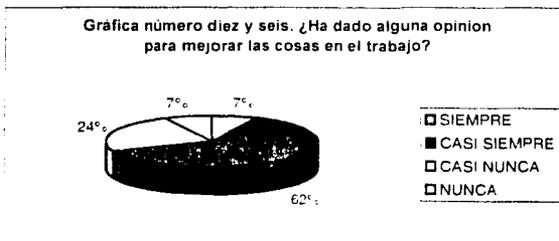
Quando un subordinado está inseguro respecto a lo que ha de hacer, el superior puede escucharle y ayudarle a llegar a una solución sin necesidad de imponerla la suya. La enseñanza dada de esta manera posibilita que el individuo aprenda a tomar acuerdos por su cuenta sin necesidad de estar constantemente controlado por su supervisor.



En el gráfico número dieciséis se pone de manifiesto en que grado el empleado a dado alguna opinión para mejorar las relaciones y situaciones en el trabajo. Y la distribución es la siguiente:

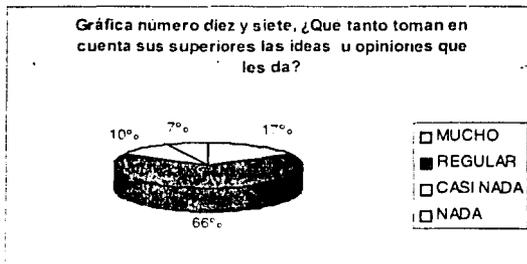
62% de la muestra dice que casi siempre ha dado su opinión, un 24 % expresa que casi nunca y un 7% de las personas indicó que siempre, mientras que el otro 7% restante argumenta que nunca ha dado su opinión.

A la mayor parte de las personas les gusta ser sus propios jefes y esto puede permitirse dentro de un amplio margen siempre que los supervisores deleguen su autoridad y dé instrucciones en términos amplios y generales dejando que los empleados sugieran y opinen.



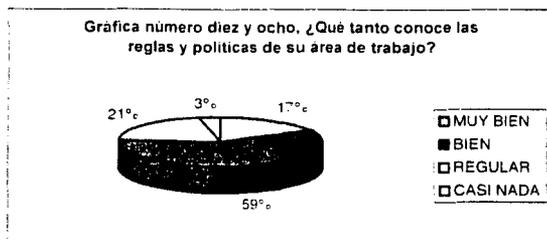
En la gráfica diecisiete se muestra qué tanto los superiores toman en cuenta las ideas y opiniones de los empleados. Un 66% manifiesta que regularmente se toma en cuenta su opinión, otro 17% expresa que toman mucho en cuenta las opiniones, el 10% dice casi nada es tomado en cuenta.

Los superiores se deben interesar primordialmente por los resultados y permitir que los subordinados sugieran cómo habrán de lograrse, de tal modo se debe dar al empleado oportunidad para dar con la solución de sus problemas orientándole.



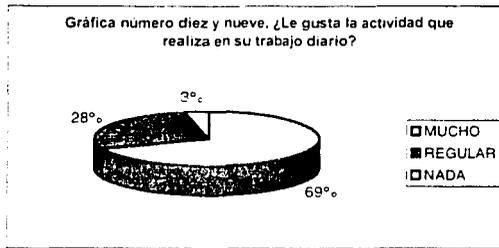
La siguiente gráfica, la número dieciocho indica qué tanto conocen los empleados las reglas y políticas de su área de trabajo. La mayor parte de las personas encuestadas que representan el 59% expresan que las conocen bien, el 21% argumenta que regularmente, un 17% dice que las conoce muy bien mientras que el 3% restante indica que no las conoce casi nada.

Las reglas y políticas que nacen de la convivencia de trabajo deben estar establecidas con toda precisión en cada área de la institución y deben ser conocidas por todos y obligatorias, ya que el cumplimiento de éstas es parte importante por razones de bien común en el desempeño laboral.



La gráfica número diecinueve muestra en que medida les gusta a los empleados la actividad que realizan en su labor diaria. El 69% que es la mayor parte de las personas encuestadas manifiesta que le gusta mucho su trabajo y un 28% dice que le gusta de manera regular, mientras que el 3% de la población restante expresa que no le gusta casi nada la actividad que realiza.

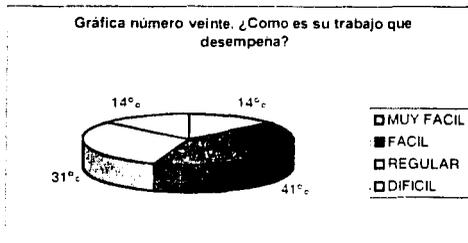
No es fácil hacer que a los trabajadores les guste del todo la actividad que realizan, ya que en la sociedad se persigue el lucro como máximo valor y el placer por el placer mismo, esto pone a los empleados en una situación en donde no importa mucho si las actividades son plenamente agradables, dado que lo mas importante es trabajar en donde se gane más dinero.



En la gráfica número veinte se expresa cómo el trabajo que desempeñan los empleados.

El 41% indica que su trabajo es fácil, un 31% dice que es regular y un 14% de la población manifiesta que es muy fácil mientras que el otro 14 % expresa que es difícil.

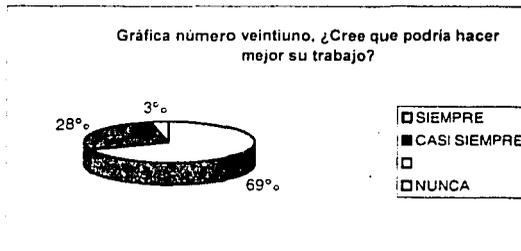
El trabajo desempeñado por los empleados debe estar en perfecta correspondencia con el puesto que ocupan, es decir las actividades deberán tener un grado de dificultad acorde a las capacidades y habilidades de la persona que han sido seleccionadas y elegidas para llevarlas a cabo.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

La gráfica número veintiuno presenta qué tanto los empleados creen que podrían hacer mejor su trabajo. Y la distribución es la siguiente: la mayoría de las personas encuestadas que representan el 69% consideran que siempre podrían hacer mejor su trabajo, un 28% cree que casi siempre, mientras que el 3% restante manifiesta que casi nunca.

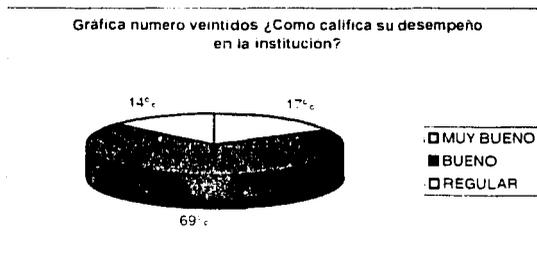
Ningún ser humano por eficiente que sea es perfecto, de tal suerte que siempre se pueden hacer las cosas de mejor manera, aunque los empleados expresen que el trabajo lo hacen lo mejor posible, lo cual indica que están dando su mejor esfuerzo trabajando, sin embargo aquellos que consideran que si pueden hacerlo mejor se puede interpretar que no están dando todo de sí.



En la gráfica veintidós tenemos cómo califican los empleados su desempeño en la institución.

El 69% califica que su desempeño es bueno y el 17% considera que es muy bueno mientras que el 14% restante expresa que su desempeño es regular.

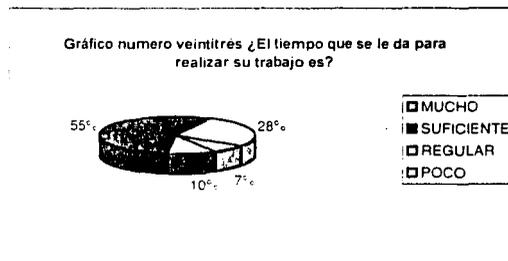
En contraste con el cuadro anterior tenemos que la mayoría de las personas encuestadas aunque considera que su desempeño es bueno, cree que podría hacerlo mejor, lo cual ratifica el comentario anterior de que aquellos que creen que pueden mejorar es porque no están dando su mejor esfuerzo.



El gráfico número veintitrés muestra qué tiempo se le da a los empleados para realizar su trabajo.

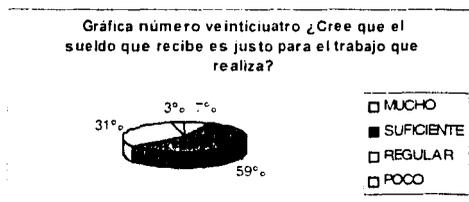
La mayoría de los encuestados representan el 55 % manifiesta que el tiempo es suficiente para realizar su trabajo, el 28% nos indica que es regular, un 10% manifiesta que el tiempo es mucho mientras que el 7% restante expresa que es poco.

Desde tiempo atrás se ha creído que se obtiene la mayor producción cuando se da a cada empleado una tarea definida a realizar en un tiempo y forma también definidos y que las metas resultan más efectivas si se ha establecido un tiempo límite para alcanzarla, sin embargo el tiempo designado debe estar acorde con las tareas asignadas.



En la gráfica veinticuatro se expresa qué tanto los empleados creen que el sueldo que reciben es justo para el trabajo que realizan. Así el 59% que representa la mayoría de los encuestados manifiesta que el sueldo es suficiente, un 31% expresa que es regular y un 7% argumenta que es mucho mientras que el 3% restante indica que es poco sueldo el que perciben.

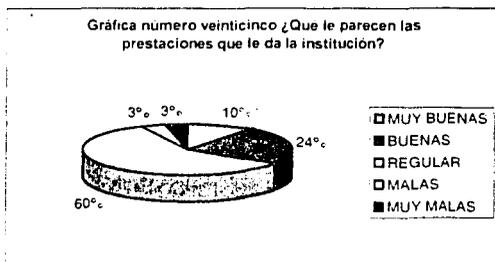
Toda vez que la remuneración percibida por un trabajo desempeñado, sea capaz de cubrir las necesidades básicas de una persona, se puede decir que es suficiente, sin embargo también se tienen necesidades de otro tipo como son las de seguridad y sociales que en nuestra sociedad se requiere de igual manera satisfacer en un mínimo suficiente para desarrollarse como persona íntegra y es precisamente nuestra capacidad económica la que en buena parte lo inhibe o lo permite.



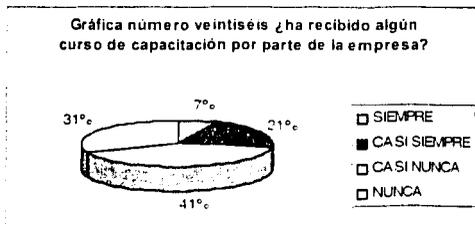
La siguiente gráfica, la número veinticinco muestra qué le parece a los empleados las prestaciones que les da la institución.

Aquí un 60% de las personas expresa que las prestaciones son regulares, un 24% indica que son buenas, un 10% manifiesta que son muy buenas y un 3% informa que las prestaciones son malas, mientras que el otro 3% argumenta que son muy malas.

Se debe tener en cuenta que un empleado se sentirá motivado a realizar bien su trabajo si las retribuciones e incentivos que le brinda la institución le satisfacen, ya que esto genera un ambiente propicio para el buen desempeño en su labor.



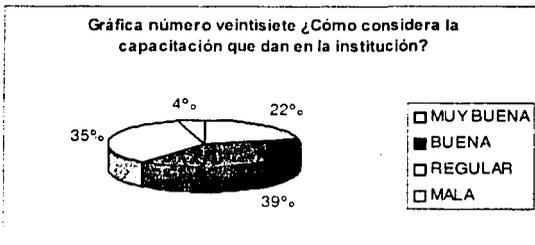
La gráfica número veintiséis muestra con que frecuencia los empleados han recibido cursos de capacitación por parte de la institución, así tenemos que el 41% de las personas encuestadas respondieron que casi nunca, un 31% expreso que nunca a diferencia de un 21% que argumenta que casi siempre y un 7% que indico que siempre ha recibido capacitación. La capacitación es considerada como una estrategia real que contribuye a que las instituciones permanezcan y se desarrollen en condiciones optimas logrando el objetivo para el cual fueron creadas, ya que se parte del hecho de que con preparación los trabajadores pueden asumir retos teniendo elementos para decidir oportunamente, suplir las limitaciones en tecnología y hacer suyos los problemas de la institución logrando así la identificación con la misma y el logro de las metas y objetivos institucionales.



Esta gráfica, la número veintisiete presenta cómo consideran los empleados la capacitación que da la institución.

El 39% que representa la mayoría de los encuestados manifestó que la capacitación es buena, un 35% expresó que es regular, el 22% argumentó que es muy buena, mientras que el 4% restante señaló que es mala.

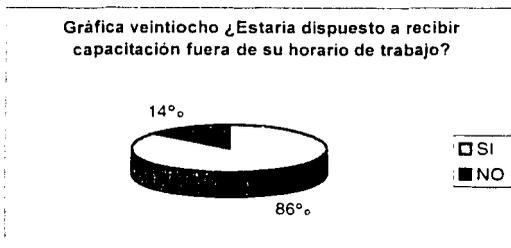
En una institución con constantes cambios, con una participación ciudadana cada vez más notoria y que es independiente en sus decisiones y funcionamiento, si se desea verdaderamente obtener éxito, es necesario confiar mucho más en el recurso más valioso con que cuenta toda institución: el elemento humano y destinar recursos para su formación y especialización.



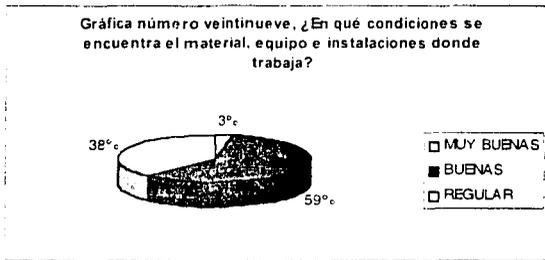
La gráfica número veintiocho se muestra si los empleados estuviesen o no dispuestos a recibir capacitación fuera de su horario de trabajo.

El 86% que representa la mayoría de las personas encuestadas indica que sí estarían dispuestos a recibir capacitación fuera de su horario de trabajo mientras que el 14% restante expresó que no.

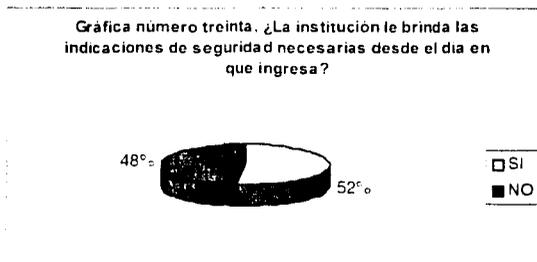
Estos datos indican también que la mayor parte de los empleados están verdaderamente interesados en su trabajo, dado que tienen la intención de incrementar sus conocimientos y especializarse en su área para desempeñarse mejor, aún sacrificando tiempo que bien podrían utilizar para descansar, a diferencia de un 14% que expresa no estar dispuesto a recibir capacitación fuera de su horario, lugar donde cabrían talleres de sensibilización dentro de los horarios de labores primeramente para lograr involucrar al personal.



En la gráfica veintinueve se presenta en qué condiciones se encuentra el material, equipo e instalaciones donde se trabaja. El 59% indica que se encuentra en buenas condiciones, el 38% manifiesta que las condiciones son regulares mientras que el 3% restante señala que son muy buenas. En el área de trabajo todo aquello con lo que se tiene contacto influye en el desempeño del mismo, así como el inadecuado mantenimiento del material, equipo e instalaciones, puede provocar enfermedades, accidentes, así también influye en el medio social en que se desarrollan los empleados y de éste depende la salud mental y emocional al igual que las medidas de seguridad e higiene que se promuevan.



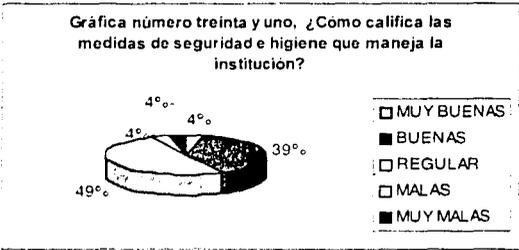
Esta gráfica, la número treinta muestra si la empresa brinda a los empleados las indicaciones de seguridad necesarias desde el día en que ingresa. El 52% que representa la mayoría de las personas encuestadas expresó que sí se les brindaron las indicaciones de seguridad necesarias desde el día en que ingresaron, mientras que el 48% de la población restante argumentó que no le fueron dadas las indicaciones necesarias. Los empleados están propensos a sufrir agresiones de agentes físicos en el trabajo que alteren su salud, motivo por el cual la institución tiene la obligación de dar las indicaciones de seguridad necesarias para evitar a toda costa un accidente de trabajo.



En la gráfica número treinta y uno tenemos representado cómo se califican las medidas de seguridad e higiene que maneja la institución.

La distribución es la siguiente: el 49% indica que las medidas de seguridad e higiene son regulares, un 39% manifiesta que son buenas, un 4% expresa que son malas, otro 4% expresa que son muy buenas a diferencia del 4% restante que manifiesta que son muy malas.

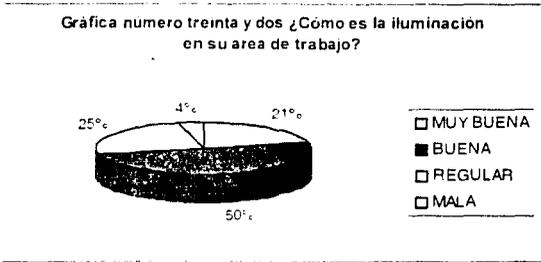
Para las medidas de seguridad e higiene deben existir comisiones de vigilancia para su cumplimiento, cooperando todos a fin de contrarrestar las condiciones y actos inseguros que pudieran propiciar que las enfermedades y accidentes de trabajo puedan aparecer.



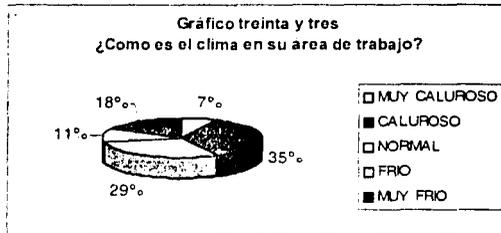
La gráfica número treinta y dos presenta cómo es la iluminación en el área de trabajo.

La mayoría de las personas encuestadas representada por el 50% expresó que la iluminación es buena, el 25% manifestó que es regular, un 21% dijo que es muy buena diferencia de un 4% restante que argumentó que es muy mala.

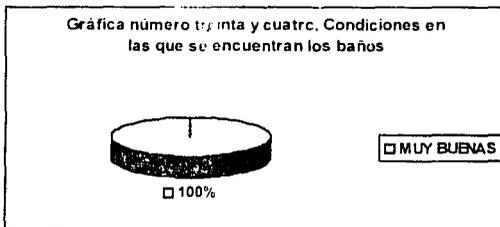
En un área de trabajo la iluminación del lugar influye en el desempeño de las personas por que una buena visión facilita y propicia mejores resultados y por ende el desarrollo de un trabajo mejor.



En el gráfico número treinta y tres se expresa cómo es el clima en el área de trabajo. Un 29% de las personas expresa que el clima es normal, un 35% indica que es caluroso, un 18% manifiesta que es muy frío y un 7% informa que es muy caluroso a diferencia del 11% restante que argumenta que el clima es frío. Al igual que la iluminación el clima es de considerable importancia para un buen desempeño en el trabajo ya que la satisfacción sobre las condiciones físicas del área laboral mantendrá al empleado despejado de un agotamiento excesivo que pudiera repercutir en declive de sus actividades.

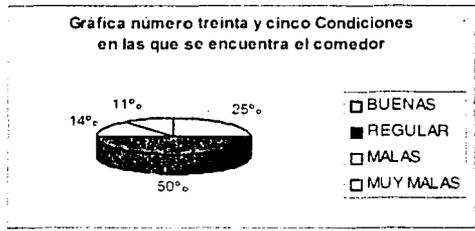


La gráfica número treinta y cuatro indica en qué condiciones se encuentran los baños. El 100% de las personas encuestadas manifiesta que las condiciones de los sanitarios en el área de trabajo son muy buenas. Este dato indica que en la institución se preocupan por mantener al personal dignamente en su lugar de trabajo ya que existen instituciones en donde este aspecto pasa a último término sin ninguna relevancia siendo que por el contrario debería de ser tomado en cuenta de manera primordial dado que representa una necesidad fisiológica en la vida de toda persona, al igual que en nuestra casa los empleados deben estar cómodos y seguros en su lugar de trabajo.



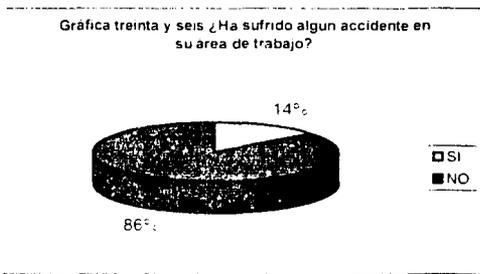
La gráfica treinta y cinco muestra en qué condiciones se encuentra el comedor. El 50% que representa la mayoría de las personas encuestadas, indica que las condiciones del comedor son regulares, el 25% argumenta que son buenas, un 14% expresa que son malas al igual que el 11% restante que manifestó que son muy malas.

En muchas instituciones no se cuenta con espacios destinados a la alimentación del personal, en este caso es un indicativo que en las instalaciones del Centro Nacional de Impresión se piensa en el bienestar del personal.



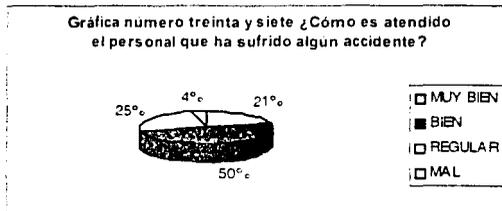
En la siguiente gráfica, la número treinta y seis se manifiesta si los empleados han sufrido algún accidente en su área de trabajo. La mayoría de las personas encuestadas representadas por el 86% expresa no haber sufrido ningún accidente, mientras que el 14% restante indica que sí ha sufrido accidentes de trabajo.

Es de vital importancia la atención que se da a las medidas de seguridad, las cuales incluyen las condiciones en que se encuentra el equipo para trabajar, así como el establecimiento de políticas para sancionar a los empleados en caso de no usar el equipo de seguridad e higiene, ya que sólo así se podrán evitar lo más posible los accidentes de trabajo.



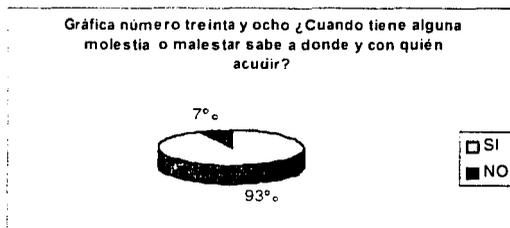
En la gráfica treinta y siete se muestra cómo se ha atendido al personal que ha sufrido accidentes. El 50% que representa la mayoría de las personas encuestadas expresa que han sido atendidas bien, el 25% manifiesta que las han atendido regular, el 21% indica que fueron atendidas muy bien mientras que el 4% restante argumenta que la atención fue mala.

Toda vez que alguien sufre algún accidente de trabajo debe ser atendido de manera oportuna y adecuada dado que toda persona tiene derecho a la salud física y mental, aún cuando el accidente de trabajo haya sido por negligencia del empleado. Esta situación deberá aclararse posteriormente, ya que en ese momento lo que importa es atenderlo y dar el tratamiento adecuado.



En la gráfica treinta y ocho se muestra si los empleados saben a donde y con quien acudir cuando tienen alguna molestia o malestar. La mayoría de la población encuestada representada por el 93% indica si saber a dónde y con quién acudir a diferencia del 7% restante que manifestó no saber a donde y con quien acudir.

De tal manera que con estos datos se denota que no es un problema de difusión por parte de la institución ya que la mayoría de los empleados dicen que si estar enterados de donde y con quién dirigirse en caso de tener alguna molestia, si no más bien se trata de un problema de atención por parte de unos cuantos empleados que dicen no saber a dónde y con quien dirigirse en caso de presentar algún malestar físico.



3.4. Esquematización de la problemática encontrada por rubro

PROBLEMATICA	AREA DEBIL	ASPECTOS FAVORABLES
<p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación hacia el personal sobre el desarrollo y funcionamiento general de la institución. • Falta de especificación en los procedimientos y lo que se desea obtener. • Incertidumbre en los trabajadores, ya que no saben la importancia de su trabajo para la institución. • Se detectó que los medios de comunicación utilizados satisfacen medianamente las necesidades de comunicación y retroalimentación para la búsqueda de los objetivos institucionales y la satisfacción individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad y Pertenencia a la institución. • Líneas de comunicación. 	<p>Los trabajadores toman en cuenta las opiniones de sus compañeros.</p> <p>Los empleados generalmente dan a conocer propuestas para la mejora en el proceso productivo.</p> <p>Los trabajadores consideran que son tratados con respeto por parte de los supervisores.</p>
<p>Relaciones Interpersonales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe la suficiente confianza del personal hacia sus superiores. • Falta de una apropiación de su trabajo, ya que el empleado de planta no se compromete con el proceso para mejorar las cosas en el área laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Relaciones Humanas, entre los niveles jerárquicos. • Involucramiento hacia el trabajo. 	<p>En este tipo de instituciones se cuenta con líderes natos, situación que enfocada en la delegación de responsabilidades redundará en el logro de las metas tanto individuales como institucionales.</p> <p>Entre los subordinados se percibe compañerismo.</p>

<p>Identificación con su trabajo.</p> <p>Cómo es obvio en las áreas institucionales los grupos de trabajo están compuestos por diferente distribución de las personas, solteros y casados, así que el compromiso y la necesidad van de la mano, por lo que los sueldos que perciben los empleados se consideran en función a las necesidades personales y medianamente con relación a su desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos. • No se conocen en su totalidad los programas de estímulos y recompensas. 	<p>Gusto de los trabajadores por la actividad que realizan.</p>
<p>PROBLEMATICA</p>	<p>AREA DEBIL</p>	<p>ASPECTOS FAVORABLES</p>
<p>Capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de la población no ha sido capacitada. Como se ha venido mencionando el hecho de ser parte de una institución requiere el apego a las normas y procedimientos establecidos por las áreas rectoras, situación que influye para la capacitación en el aspecto institucional, ya que si se cuenta con capacitación pero sólo a algunas personas, se requiere también capacitación en el área de procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en general al personal. 	<p>Disposición por parte de los trabajadores para recibir capacitación, incluso fuera de su horario de labores.</p>
<p>Seguridad e Higiene Industrial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El funcionamiento de las comisiones mixtas de seguridad e higiene, institucionalmente se cuenta con una estructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración con las actividades de la Satisfacción del personal comisiones mixtas de sobre las condiciones 	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

<p>que organiza en las áreas laborales comisiones integradas por el propio personal, sin embargo el personal no cuenta con los conocimientos necesarios para actuar en caso de imprevistos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La atención que se da a las medidas de seguridad e higiene no es el deseado ya que las comisiones deberían funcionar todo el año. • 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 encuentra a la vista de todo el personal. 	<p>las áreas centrales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento sobre los procedimientos de seguridad. 	<p>físicas del área laboral.</p>
---	--	----------------------------------

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO IV

PROPUESTAS DE INTERVENCION

4.1. Propuesta de bienestar social

El objetivo primordial del Trabajador Social es intervenir en los problemas de carácter social, para incidir en su atención y crear alternativas o modelos de solución. Dado que lo social se genera a partir de la interacción y convivencia de los individuos, es ahí donde el trabajador social interviene eficazmente.

Como se puede observar en la descripción general, la percepción de los trabajadores sobre los rubros de comunicación, relaciones interpersonales, identidad con su trabajo, capacitación y seguridad e higiene, ofrecen una enorme oportunidad para diseñar, crear y proponer alternativas de intervención, de igual manera el cuadro de esquematización de los resultados, muestra las problemáticas y las áreas débiles, es importante resaltar que se cuenta con elementos positivos que pueden hacer factible las siguientes propuestas.

La primera de ellas es general y se pretende dar a conocer a los mandos medios del Centro Nacional de Impresión, para que cuenten con un panorama general de lo que el diagnóstico nos presenta, las siguientes cinco proposiciones, pretenden intervenir en los aspectos débiles para reforzarlos, tomando en cuenta los aspectos favorables.

Objetivo: Indicar a los mandos medios en forma general las áreas débiles identificadas en el cuadro de esquematización, así como proponer el modelo de intervención que aborde dichas áreas.

Propuesta:

- Implementación en la medida de lo posible el Desarrollo Organizacional como estrategia de intervención (DO).

* Talleres dirigidos a mandos altos y medios, fuera de la institución.

- Fortalecer la cultura organizacional de la institución, a través de:

* Involucrar al personal en el diseño de una filosofía, valores y lema institucional.

- Compartir con cada uno de los

Beneficios: El que los líderes formales de la organización estén involucrados en el DO los motiva, a llevar al máximo el crecimiento de la organización conduciéndola a la excelencia y mejoramiento del desempeño, dándole mayor importancia a los empleados en la toma de decisiones, además fortalece a los equipos de trabajo brindándoles autonomía contribuyendo a lograr la efectividad de las funciones y actividades del factor humano. Asimismo permite desarrollar en el personal actitudes de apoyo y ayuda mutua, enriqueciendo el trabajo continuamente.

Se plantea que si el cambio se organiza

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

empleados la filosofía y valores de la organización que no sea sólo teórica sino también práctica.

en forma de cascada (Direcciones y mandos medios), va incidir en toda la organización.

Por otro lado, se puede lograr una cultura organizacional fuerte, con criterios y valores de trabajo muy bien definidos, capaz de integrar equipos de trabajo autodirigidos y comprometidos con su organización y con las expectativas de calidad y crecimiento de la misma, siempre con la intención de la satisfacción plena.

Objetivo: Mejorar las relaciones interpersonales entre supervisores y personal operativo.

Modalidad: Talleres de sensibilización dirigidos a supervisores y personal operativo, los cuales estarán enfocados de forma diferente para cada figura. Posteriormente se trabajará conjuntamente.

Temas

Trabajo en equipo. este aspecto contribuye a que los integrantes de un equipo de trabajo realicen esfuerzos deliberados y continuos, para establecer relaciones significativas a través de la realización de su tarea con el propósito de alcanzar sus objetivos, lo que permitirá la integración con la organización, satisfacciones personales y una autentica relación interpersonal.

Comunicación acertiva. es un elemento imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social, ya que influye sobre las actitudes, los pensamientos y los sentimientos.

En el caso de los trabajadores cuando hay una buena comunicación se mejoran las relaciones entre ellos mismos y sus superiores, teniendo un efecto positivo sobre el desempeño, ya que se sabe que hacer, como y cuándo, a quién debe dirigirse, etc., evitando rumores o desinformación.

Compartiendo inquietudes. por otro lado, en el taller con operativos es importante escuchar y entender sus puntos de vista ya que este sector siente que generalmente su opinión no es tomada en cuenta, por lo que no la expresa. Así también es importante que se esclarezca en ambas figuras cuál es su papel, su importancia y que ellos mismos establezcan sus responsabilidades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Liderazgo, con los supervisores es importante trabajar este aspecto ya que puede determinar la sobrevivencia de una institución y en este casi la eficacia de un área que es fundamental para la organización.

Actitud, es de suma importancia la actitud del supervisor y el impacto que tiene sobre los demás, se plantean algunos comportamientos que influirán positivamente en los subordinados: recibimiento y un saludo cordial, reconocimiento cuando se hace algo positivo, exaltación de los logros, entre otras. Después de una sensibilización será más fácil y variable trabajar conjuntamente formando grupos comprometidos y responsables, diferentes pero con objetivos comunes⁹.

Objetivo: Fortalecer la Identidad y Pertenencia hacia la institución:

Propuestas

- Programar los cursos de inducción a todo el personal de nuevo ingreso, sin excepción, en un lapso no mayor a una semana después de su ingreso.
- Elaboración y entrega de manuales de:

***Bienvenida.-** En este manual se pueden incluir antecedentes de la institución, filosofía, estructura organizacional, normas, políticas y demás aspectos relativos a las necesidades de la institución.

***Reglas y Políticas.-** Se incluyen los lineamientos bajo los cuales se rige la institución, así como los derechos y obligaciones a los que están sujetos los empleados y la misma institución.

***Funciones.-** En este manual se hace referencia a la especificación

Beneficios: Las anteriores propuestas contribuyen a que en el personal se desarrolle pertenencia a la institución y que el trabajador de nuevo ingreso se integre e identifique con la organización. Además, los manuales orientan al trabajador, propiciando una disminución de errores, haciendo su trabajo más sencillo y motivador.

Si el trabajador identificado e integrado a la institución disminuye la posibilidad de ausentismo y rotación.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

⁹ ABAUDILI, Estudillo Aide, et al. Tesis, "Diagnostico de Clima Organización". ENTS, UNAM, México DF. 2002.

de funciones y actividades, así como los lugares y tiempos de realización.

Objetivo: Incrementar la capacitación en la organización.

Propuestas:

- Hacer una detección de necesidades de capacitación.
- Aplicar los programas existentes en la institución.
- Crear nuevos programas sobre la base de la detección de necesidades de capacitación.
- Sensibilizar a los mandos medios sobre la importancia de la capacitación de procedimientos, en las reuniones de trabajo.

Beneficios: La capacitación entre otras cosas permite el desarrollo del elemento humano en la institución, mejora el clima organizacional, la actualización e incrementa los niveles de productividad de la organización; es decir, que el trabajador obtendrá mayor conocimiento, capacidad, habilidades y satisfacción tanto personal como laboral.

Objetivo: Enriquecer los canales de comunicación.

Propuestas:

- Informar a los trabajadores sobre aspectos relevantes de la institución, para este fin se puede utilizar un pizarrón o un periódico mural que se ubique en un lugar visible.
- Ubicar un buzón de sugerencias anónimas y publicar posteriormente las más frecuentes junto con las acciones que la dirección llevará a cabo para darle seguimiento.

Beneficios: Estas medidas pueden propiciar que el trabajador se sienta parte importante de la institución, al estar informado de aspectos relevantes que se van desarrollando en la misma. Existiendo una cadena de información de las necesidades e inquietudes del trabajador y la institución.

Objetivo: Fortalecer y promover mayor seguridad en el área laboral.

Propuestas:

- Hacer notar la importancia que da la institución a la seguridad de sus

Beneficios: Estas acciones pueden contribuir a que en la institución se genere una actitud de responsabilidad

trabajadores, a través de una plática de sensibilización.

- Dotar al personal del equipo necesario desde el primer día de su ingreso y hacer firmar una carta responsiva del cuidado y/o devolución en caso de pronta renuncia.
- Difundir en lugares visuales las políticas y disposiciones en materia de seguridad para todos los trabajadores.
- Supervisar que se cumplan las medidas de seguridad señaladas.

propiciando confianza y tranquilidad a los trabajadores, durante su estancia laboral en la misma.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

CENTRO NACIONAL DE IMPRESIÓN

El siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer la percepción que tiene el trabajador acerca del área donde trabaja, para identificar problemas o necesidades que se presenten en el entorno laboral. Por lo que su respuesta veraz será de gran utilidad para el propósito del presente estudio, la información que proporcione será confidencial y anónima.

Edad: _____ Sexo: _____

Instrucciones: Marque con una X su respuesta.

Comunicación

1.- ¿Conoce los objetivos y políticas de la institución?

	Muy Bien	Bien	Regular	Casi nada	Nada
Objetivos					
Políticas					

2.- ¿Conoce lo que se hace en otras áreas de la Institución?	a) Muy Bien b) Bien c) Regular d) Casi nada e) Nada
3.- ¿Cuándo llega un nuevo trabajador es presentado con sus compañeros y jefes?	a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca
4.- ¿Cómo es la comunicación entre sus superiores y usted?	a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala

	e) Muy mala
5.-¿Toma en cuenta las opiniones y comentarios de sus compañeros?	a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca
6.-¿Se le comenta al personal sobre los resultados de la productividad de la institución?	a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca e) Nunca

Relaciones Interpersonales

7.-¿Ayuda a sus compañeros para que hagan bien su trabajo?	a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca e) Nunca
8.-¿ Cómo es el trato que usted da a sus compañeros de trabajo y a su jefe?	a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Muy malo
9.-¿ Qué le parece la relación de amistad, apoyo y comunicación que se da dentro de su área?	a) Muy Buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala
10.-¿ Cómo es el trato personal de sus superiores hacia usted?	f) Muy bueno g) Bueno h) Regular i) Malo e) Muy malo
11.-¿ Cómo es la actitud de su jefe(supervisor) cuando da las instrucciones para hacer su trabajo?	a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala
12.-¿ Que tanta confianza le tiene a sus superiores para comentarle problemas de trabajo?	a) Mucha b) Suficiente c) Poca d) Nada
13.-¿ Ha dado alguna opinión para mejorar las cosas en el trabajo?	a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca
14.-¿ Que tanto toman en cuenta sus superiores las ideas u opiniones que les da?	a) Mucho b) Regular c) Casi nada

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

	d) Nada
--	---------

Identificación con su trabajo

15.-¿ Qué tanto conoce las reglas y políticas de su área de trabajo?	a) Muy bien b) Bien c) Regular d) Casi nada e) Nada
16.-¿ Le gusta la actividad que realiza en su trabajo diario?	a) Mucho b) Regular c) Poco d) Nada
17.-¿ Cómo es su trabajo que desempeña?	a) Muy fácil b) Fácil c) Regular d) Difícil e) Muy difícil
18.-¿ Cree que podría hacer mejor su trabajo?	a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca
19.-¿ Como califica su desempeño en la institución?	a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Malo e) Muy malo
20.-El tiempo que se le da para realizar su trabajo es:	a) Mucho b) Suficiente c) Regular d) Poco
21.-¿ Cree que el sueldo que recibe es justo para el trabajo que realiza?	a) Mucho b) Suficiente c) Regular d) Poco
22.-¿ Qué le parecen las prestaciones que le da la institución?	a) Muy buenas b) Buenas c) Regular d) Malas e) Muy malas

Capacitación

23.-¿ Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la institución?	a) Siempre b) Casi siempre
--	-------------------------------

	c) Casi nunca d) Nunca
24.-¿ Cómo considera la capacitación que dan en la institución?	a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala
25.-¿ Estaría dispuesto a recibir capacitación fuera de su horario de trabajo?	() SI () NO ¿Por qué? _____ _____

Seguridad e Higiene

26.-¿ En qué condiciones se encuentra el material, equipo e instalaciones donde trabaja?	a) Muy buenas b) Buenas c) Regular d) Malas e) Muy malas
27.-¿ La institución le brinda las indicaciones de seguridad necesarias desde el día que ingresa?	() SI () NO ¿Por qué? _____ _____
28.-¿ Cómo califica las medidas de seguridad e higiene que maneja la institución?	a) Muy buenas b) Buenas c) Regular d) Malas e) Muy malas
29.-¿ Cómo es la iluminación en su área de trabajo?	a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy mala
30.-¿ Cómo es el clima en su área de trabajo?	a) Muy Caluroso b) Caluroso c) Normal d) Frío e) Muy Frío

Otras áreas

31.- Señale como son las condiciones de las siguientes áreas

	Muy Buenas	Buenas	Regular	Malas	Muy Malas

Baños					
Comedor					

32.-¿ Ha sufrido algún accidente en su área de trabajo?	() SI ¿Qué accidente? _____	() NO tipo _____ de
33.-¿ Cómo se ha atendido al personal que han sufrido accidentes?	a) Muy bien b) Bien c) Regular d) Mal e) Muy mal	
34.- Cuando tiene alguna molestia o malestar ¿Sabe a donde y con quién acudir?	() SI ¿Por qué? _____	() NO

¡Gracias por su participación!

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Guía de Entrevista

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La presente entrevista tiene como objetivo primordial, conocer los aspectos relevantes del Centro Nacional de Impresión, lo que permitirá tener una visión amplia de la dinámica de la organización, así como un primer acercamiento a los problemas y necesidades de ésta.

Dirigida al responsable de la institución

Puesto: _____

Tiempo laborando en la institución: _____

- Antecedentes del Centro Nacional de Impresión:

1.- ¿En qué año fue fundado?

2.- ¿Quién ó quienes la fundaron?

3.- ¿Cuál fue el mayor obstáculo al que se enfrentaron?

4.- ¿Cuáles son sus objetivos, metas y filosofía?

- Organización

5.- ¿Cuál es la estructura organizacional del Centro Nacional de Impresión?

*Niveles Jerárquicos

*Departamentalización

6.- ¿Cuentan con manuales?

6.1 ¿Cuáles? _____

6.2 ¿Los utilizan? _____

- Reclutamiento y Selección

7.- ¿Quién (es) es (son) encargados del reclutamiento y la selección del personal?

8.- ¿Comúnmente cómo se recluta a los aspirantes?

9.- ¿Qué criterios manejan para que un aspirante sea seleccionado?

10.- ¿Cuentan con perfiles y descripción de puestos?

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- Inducción y capacitación

11.-¿En la empresa se da inducción al puesto?

11.1.- ¿Quién o quienes son los encargados de hacerlo?

12.-¿El trabajador recibe capacitación?

12.1.-¿ Con qué periodicidad?

13.-¿La capacitación es dada por personal interno o externo?

14.-¿Cree usted que para el Centro Nacional de Impresión sea importante la capacitación? ¿Por qué?

- Comunicación

15.-¿Qué medios de comunicación se emplean en la institución?

Formales (memorandums, circulares, etc.) _____

Informales _____

16.-¿En qué área se perciben problemas, en el que no haya la productividad o el desarrollo deseado?

17.-¿Existe algún aspecto donde se está teniendo frecuentemente dificultades como en la Comunicación, Liderazgo, rotación de personal, entre otras?

18.-¿Le gustaría que se tuviera una intervención orientada hacia un área o un tema específico donde se tenga la problemática?

BIBLIOGRAFÍA

ABAUDILI, Estudillo Aide, et al Tesis, "Diagnóstico de Clima Organización". ENTS. UNAM, México DF, 2002.

APUNTES DE LA MATERIA DE PSICOLOGIA SOCIAL, PERTENECIENTE A LA CARRERA DE TRABAJO SOCIAL, MÉXICO, D.F. 1997-1998.

BECKART, R. "Organization Deveopment: Strategies and Models". Addison Wesley. 1969.

BELLOWS, Roger M "Sicología del personal en la industria y los negocios". Editorial Diana, México DF, 1977.

BLUM, M.L. y Naylor, J.C. "Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales". Editorial Trillas, México DF, 1976

BROWN, J.A.C. "La Psicología Social en la industria". Fondo de Cultura Económica, México DF, 1981.

DUNNETTE, M.D. y Kirchner, W.K. "Psicología industrial", Editorial Trillas, Mexico DF, 1974.

FLEISHMAN, E.A. y Bass, A.R. "Estudios de Psicología Industrial y del personal". Editorial Trillas, México DF, 1976.

FLORES, Robledo Jesús, et al
MANUAL DEL DIPLOMADO DE PLANEACION Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. UNAM, ENTS, Centro de Educación Continua Escuela Nacional de Trabajo Social. México, 2002.

GONCALVES, Alexis P. "Dimensiones del clima organizacional". Sociedad Latinoamericana para la Calidad, página de internet , Diciembre de 1997.

HEREDIA, Contreras Raquel, et al Tesis, "Diagnóstico Empresarial". ENTS, UNAM, México DF, 2001.

LITWIN, G. y Stinger, H. "Organizational Climate". Simon & Schuster, N.Y, 1978

MAYO, Elton "Problemas sociales de una civilización industrial". Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1977.

Página de Internet del Instituto Federal Electoral.

SHERMAN, A.W. (jr) y Bohlander "Administración de Recursos Humanos". Grupo Editorial Iberoamérica, México DF, 1994.