

01521
63



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA EMPRESA PLASTICARE

TRABAJO RECEPCIONAL

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

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL

Presentan:

NINA MILLAN LOPEZ
MARICRUZ PLATA GARCIA



DIRECTOR : MTRO. JAVIER CARREON GUILLEN
MEXICO, D.F. 2003

A



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.

ÍNDICE

	PRESENTACIÓN	2
1	LA MICRO Y LA PEQUEÑA EMPRESA Y EL RECICLADO DEL PLÁSTICO EN MÉXICO.	7
1.1	ANTECEDENTES.	8
1.2	GENERALIDADES DE LA MICRO Y LA PEQUEÑA EMPRESA DEL RECICLADO.	11
1.3	SITUACIÓN ACTUAL	13
2.	EL CLIMA ORGANIZACIONAL	16
2.1	IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	22
2.2	RELEVANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	25
2.3	DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	28
3.	EL CASO DE "PLASTICARE"	30
3.1	ORÍGENES	30
3.2	OBJETIVOS	31
3.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
3.4	PRINCIPIOS	33
3.5	FLUJOGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN	39
4.	DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	41
4.1	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	43
4.2	PROBLEMÁTICA PLASTICARE	45
5.	CONCLUSIONES	56
6.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE TRABAJO SOCIAL	58
	ANEXO	72
	BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFÍA.	75

PRESENTACIÓN

La realidad por la que atraviesa nuestro país exige de profesionales con una nueva mentalidad, que incluya la constante búsqueda de opciones y sean suficientemente ágiles, creativos y flexibles para dar solución a los diversos problemas que se presentan en cada uno de los ámbitos que componen el contexto donde están inmersos.

En el ámbito empresarial existen oportunidades y retos para quienes son parte del mismo, así como para quienes pueden intervenir en él para su fortalecimiento y/o crecimiento. Desde esta perspectiva, la profesión encabezada por los trabajadores sociales encuentra una posibilidad real, para demostrar no sólo sus indiscutibles capacidades profesionales, sino sobre todo su apreciada sensibilidad en el manejo, conducción y solución de problemas y situaciones personales, grupales o de equipos de trabajo —rompiendo los paradigmas tradicionales— en la administración de los recursos humanos, siendo estos últimos la parte fundamental, para la óptima operación y desarrollo de cualquier empresa o institución.

No cabe la menor duda que el fortalecimiento y desarrollo de una organización (empresa o institución), se fundamenta en el uso adecuado y la optimización de sus propios recursos, destacando, desde luego, los humanos; por todo ello es importante disponer de un buen diagnóstico de la situación socio-ambiental que vive la organización para comprender y actuar sobre la dinámica de la misma.

Si bien es cierto que los métodos de reclutamiento y selección, el manejo de sueldos y salarios o las relaciones laborales son fundamentales para el desarrollo del personal, aún es más importante comprender el contexto interno de la organización; es decir, la percepción que el trabajador tiene sobre su propia empresa.

El presente estudio plantea la realidad de la empresa PLASTICARE; esto es, el conocimiento y valoración de los diversos procesos humanos y del clima de la organización, como elemento fundamental que les permita elevar la calidad del trabajo que realizan, mejorar la actitud del personal hacia el desarrollo de la empresa, pero sobre todo lograr establecer un clima laboral sano que redunde en beneficio del trabajador mismo; en otras palabras, que éste se realice a plenitud como persona. Profundiza en las actividades, interacciones, sentimientos y actitudes que se reflejan en el ambiente de trabajo en un momento determinado, tomando en cuenta que el clima organizacional es determinado por la incidencia del liderazgo, la comunicación y la integración que propicia un ambiente de confianza o desconfianza entre los miembros de la organización, de colaboración o competencia, de comunicaciones abiertas o cerradas y en la forma en que los miembros de la organización perciben los valores, normas y patrones de conductas existentes.

La excelencia laboral depende del equilibrio y satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización como son las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en ésta. Para la realización de la presente monografía se siguieron los siguientes pasos:

En el apartado de antecedentes se efectuó una investigación bibliográfica y hemerográfica para disponer del mínimo fundamento teórico, relativo a la micro y pequeña empresa en el reciclado de plásticos en México.

Para conocer la problemática en la cual se intervendría y el trabajo operativo, nuestro primer acercamiento en la empresa se realizó llevando a cabo recorridos de campo, así como entrevistas informales para tener un primer encuentro con el objeto de la investigación. Sin embargo, no podía faltar la obligada referencia al tema a tratar; en tal virtud, se incluye lo relativo al clima laboral resaltando aspectos más importantes del mismo.

Finalmente, se presenta el análisis y elaboración de la propuesta de intervención del trabajo social a partir de los resultados obtenidos de nuestra investigación, misma que describe y confronta la realidad percibida, tanto por los que la realizamos como la de quienes laboran cotidianamente en PLASTICARE.

En los últimos años en la Escuela Nacional de Trabajo Social, se han generado un buen número de trabajos y estudios que aluden a la intervención del trabajador social en las empresas; sin embargo, tenemos la convicción de no haber arribado a conclusiones manidas, pero sobre todo a no caer en la tentación de proponer métodos de intervención meramente prescriptivos.

En este sentido y para cumplir con las expectativas que ha de lograr la profesión en ese ámbito de intervención este trabajo abordará un tema que está estrechamente vinculado al ser humano, ya que netamente cuando parece una obviedad, que el desempeño organizacional depende tanto del resultado individual como del colectivo, en ocasiones se le resta importancia al mismo. En otras palabras, las organizaciones se componen de personas que trabajan solas o en grupo. Para alcanzar un desarrollo óptimo, la organización y sus administradores deben procurar una continua renovación que les permita estar a la vanguardia; ya que la primera se relaciona con un sistema más amplio que a su vez la retroalimenta, lo cual permite reforzar el aprendizaje, y la evolución de la personalidad, el comportamiento colectivo y el liderazgo, teniendo como principal insumo: los recursos humanos, entendidos éstos como las personas que trabajan en la empresa; es decir, personal operativo y cuerpo administrativo. Tanto unos como otros aportan su tiempo y energías a la citada empresa a cambio de sueldos y salarios, así como a las demás recompensas tangibles e intangibles (prestaciones).

Concebir a la organización como un sistema social exige tomar en consideración los beneficios recibidos por sus participantes, así como por sus clientes. La

satisfacción se refiere al grado en que la organización responde a las necesidades de los trabajadores. Las actitudes, la rotación del personal, el ausentismo, los retrasos y las quejas de los trabajadores intervienen de manera decisiva en el desempeño laboral.

Muchos son los factores que influyen en las organizaciones creadas por las sociedades, el desempeño personal es el fundamento del proceso organizacional, por lo tanto, se tienen que conocer a fondo las determinantes del desempeño personal. Así como, la relación de actitudes, percepciones, personalidad, y los valores de los trabajadores.

Por otra parte tenemos que la motivación para trabajar y la capacidad para realizar el trabajo, determinan el desempeño. La motivación intenta explicar y predecir cómo surge, inicia, sostiene y se detiene la muy compleja conducta de los individuos.

Es necesario mencionar que el fortalecimiento y desarrollo de una organización se apoya en el uso adecuado y maximización del potencial de sus respectivos integrantes, por ello día a día es importante contar con el personal idóneo para elaborar un diagnóstico de la situación socio-ambiental que se vive en la empresa. Este diagnóstico nos lleva al análisis de un determinado clima organizacional; definiendo cuáles son los elementos que lo construyen, cómo se entrelazan y qué influencia tienen en la conducta de las personas de la organización, ya que este primer acercamiento analítico es el elemento fundamental para la explicación del comportamiento de los sujetos.

En síntesis el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones, es la *sensación, personalidad o carácter* del ambiente que priva en la organización; es determinado por los trabajadores quienes pueden favorecer con sus actitudes un clima laboral

positivo, el cual obviamente repercutirá en sanas relaciones laborales y por ende en la productividad de la empresa.

Preocupados sobre todo y antes que nada en el desarrollo personal de los trabajadores, el presente estudio monográfico se encaminará al análisis del clima laboral existente dentro de la empresa "Plasticare", lo cual nos permitirá obtener los indicadores de las situaciones problemáticas y/o necesidades que se estén suscitando en dicha empresa. Con base en los resultados que arroje el estudio se elaborará la propuesta de intervención del trabajo social, la cual pretende mejorar las condiciones del clima laboral, propiciando un mejor y mayor desempeño del personal, pero sobre todo incidir en mejores condiciones laborales para los trabajadores. Esta propuesta se elaborará tomando en consideración la metodología propia de nuestra disciplina, los resultados obtenidos buscarán el beneficio de todos los actores involucrados en el proceso de trabajo y por consiguiente de la organización.

1. LA MICRO Y LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL RECICLADO DE PLÁSTICOS EN MÉXICO

Si nos atenemos al criterio utilizado por Nacional Financiera¹, con respecto a la clasificación que hace de las empresas, con base en el número de empleados (ya que también existen otros criterios: el importe total de las ventas, el capital constituido, el volumen de las utilidades), tenemos que las micro se constituyen de 1 a 15 empleados, la pequeña empresa de: 16 a 100, la mediana la integran aquellas que disponen de 101 a 250 empleados, mientras que la grande dispondrá de más de 250 empleados.

Resulta evidente que actualmente en nuestro país son la empresa micro y la pequeña las mayores generadoras de empleo², ya que del 100 por ciento del total de establecimientos (empresas) el 69 por ciento de los empleados se localizan en estos segmentos. En suma, la importancia tanto de la micro como de la pequeña empresa es pues muy importante en nuestro país sobre todo para la generación de los empleos útiles y socialmente productivos.

Ahora bien, resulta indudable que la actividad productiva (como proceso de fabricación de envases) del reciclado del plástico es relativamente reciente en México. Su antigüedad formal se ubica al despuntar la década de los noventas del siglo pasado (1991). Esta actividad económica tiene la enorme virtud —independientemente de generar muy apreciable fuentes de trabajo— de reciclar una amplia gama de productos de plástico, cumpliendo así una importante función ecológica, lo cual como es obvio suponer, favorece en mucho al deteriorado medio ambiente evitando más acumulación de basura.

¹ Nacional Financiera. *La micro y la pequeña empresa en México*. México. NAFIN. 1994, p. 14.

² Cfr: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Encuesta Nacional de Empleo. 2000*. México. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. 2001. p. 28.

1.1 ANTECEDENTES.

En México y en el mundo, países en proceso de desarrollo y en los altamente industrializados, existe una estructura industrial cuya integración puede ser eficiente o deficiente, o responder con eficacia o no a la demanda del mercado interno de cada país, o bien a la correspondiente demanda internacional. Por su parte, la importancia de la micro y la pequeña empresa radica en dos hechos fundamentales: el económico y social.

En cuanto a la importancia económica, tanto para la micro como la pequeña empresa, es su capacidad como fuente creadora para la satisfacción de las necesidades primarias del hombre. Desde luego, surgió muchos años antes de que naciera el capitalismo industrial. En México desde la etapa de la vida independiente, el fenómeno de la industrialización despuntó con industrias como la textil, productos alimenticios, muebles de madera, productos químicos, etcétera. Antes de 1910 había surgido la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, la industria del cemento, del jabón y otras unidades que en esa época se consideraban grandes empresas. Sin embargo, tras éstas existía la incipiente industria y la artesanía casera, utilitaria y de ornato³.

Después de irrupción la Revolución Mexicana, al urbanizarse el país y al ampliarse el mercado interno aparecieron más industrias grandes, medianas, pequeñas y micro, pero regularmente las que crecen y se desarrollan son estas últimas.

En 1930 el número de pequeñas y medianas industrias se representaba el 12% del total de la industria de la transformación, en tanto que el 86.4% correspondía a la industria menor que pequeña, (talleres y artesanías.) Para 1950 el mismo sector

³ Nacional Financiera, *Características de la Pequeña y Mediana Industria en México*. Tomo I. NAFIN. México 1984, p. 21.

de la pequeña y mediana representaba el 25.5%, en 1955 el 48.8% y la de artesanías el 50.9%⁴.

En 1960, la industria mediana y pequeña representó el 56.7% y los talleres artesanales el 42.8%. Para 1965 la misma pequeña y mediana industria ascendió a 56.8%. Para el censo industrial de 1971 se reportaron un total de 118.740 establecimientos de la industria de la transformación, de los cuales el 64.6% son industrias medianas y pequeñas y el 34.9% de talleres y artesanías.

Desde principios de los años setentas del siglo pasado, de manera particular los pequeños productores industriales despertaron el interés de organismos internacionales, de los gobiernos de diversos países y de muchos científicos sociales. Hasta entonces la pequeña producción mercantil se había considerado un vestigio de la proto industrialización la que tarde o temprano —se pensaba en aquel momento— habría de desaparecer. En el pensamiento económico de los siglos XIX y XX existió la convicción de que serían las grandes empresas manufactureras las que, finalmente, se encargarían de producir los satisfactores fundamentales y dejarían a las pequeñas unidades productivas algunos bienes de carácter marginal. A finales del siglo XX se observa con asombro que lejos de extinguirse, estos establecimientos han proliferado en gran parte del orbe y se han convertido en estratégicas para la sobrevivencia de amplios sectores de la población⁵.

Pero lo más importante de todo este entramado radica, incluso, ya no tanto en la pequeña empresa sino ahora en la denominada micro; esto es, en aquella empresa (industrial, comercial, agrícola o de servicios) que disponiendo de muy pocos empleados (entre 1 y 15) y también poco capital, hace frente a la brutal competencia en un mundo ya plenamente globalizado y en el que los millones y

⁴ Thomas Calvo y Méndez; *Micro y Pequeña Empresa en México*. Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos. 1998. p. 154.

⁵ Thomas Calvo, *op cit.* p.155.

millones de consumidores (demandantes) se han vuelto cada vez mucho más exigentes.

En América Latina y sobre todo en México, los años ochenta del siglo XX se caracterizaron por un aumento en el ritmo de terciarización de la economía, ello se explica por la pérdida de capacidad del sector manufacturero para generar nuevos puestos de trabajo. el freno de la proletarización de la fuerza laboral y la expansión de los establecimientos con una o dos personas, este fenómeno se caracteriza por:

1. La industria manufacturera ha perdido progresivamente lugar ante los servicios.
2. La expansión del sector informal; en efecto, gran parte de las pequeñas unidades productivas se han desplazado en las últimas dos décadas del siglo XX, pero sobretodo después de 1982, del llamado sector formal al informal de la economía, como estrategia de sobrevivencia para hacer frente a la fuerte competencia de otras industrias. La informalización puede observarse a través del comportamiento no asalariado.
3. Proliferación, además del sector informal, de los llamados micro establecimientos industriales pero sobre todo comerciales y de servicios que están registrados oficialmente y cuentan con una o dos personas en su nómina. Este fenómeno presenta el crecimiento de oportunidades para iniciar negocios o como resurgimiento de la "mentalidad emprendedora". Sin embargo, va más allá ya que parece ser el resultado complejo de un conjunto de factores: el trabajo asalariado y la búsqueda de oportunidades⁶.

En cuanto a su importancia social, tanto la pequeña como la mediana industria al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del agromexicano contribuye, por un lado, a elevar a un rango distinto al sector de desocupados a semi-ocupados, debido a la capacidad de compra que les proporcionan la industria, a través de sus salarios y por los bienes que adquieren

⁶ Thomas Calvo, *op, cit*, pp. 156, 157.

con él. Por otro lado, contribuye a formar y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, no habría encontrado los elementos para su capacitación y adiestramiento⁷.

La pequeña industria tiene como responsabilidad social reducir sus costos y mejorar su calidad de manera insoslayable, para que contribuya con efectividad a propiciar y desarrollar el mercado interno. En nuestro país existen aún considerables sectores marginados del uso y consumo no sólo de artículos industriales procedentes de la industria del vestido, del calzado, la alimentación y el alojamiento, sino de bienes industriales, intermedios y duraderos. La pequeña industria contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al construir un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan la idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera la pequeña y mediana industria son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos; ahorros, que de otro modo no hubieran existido⁸.

1.2 GENERALIDADES DE LA MICRO EMPRESA DEL RECICLADO

Sobre el concepto de micro empresa se han establecido muchas discusiones sin llegar a ningún acuerdo. El término se encuentra asociado a una buena cantidad de categorías, lo que dificulta la selección de una definición unívoca, clara y teóricamente aceptada.

Por su parte, en un estudio sobre la microempresa urbana sus autores señalan que ésta se encuentra ampliamente relacionada con otros fenómenos, en especial los de la agricultura de subsistencia; minifundio, trabajo de tipo familiar, el trabajador independiente, el trabajador informal, el desempleado disfrazado,

⁷ Nacional Financiera, *op. cit.*, p. 23.

⁸ *Ibidem*, p. 23.

pequeña industria, artesanía, pequeño comercio; sectores tradicional, marginal o informal posiblemente⁹.

En general las características esenciales de la microempresa son:

1. Es una forma de organización social para llevar a cabo actividades de producción de bienes y servicios.
2. En su mayoría tales bienes y servicios están destinados al mercado.
3. Operan con niveles bajos de capital.
4. La escala de operación es pequeña.
5. La división técnica del trabajo es incipiente.
6. Escaso nivel de complejidad tecnológica.
7. Las actividades tienen un mínimo de estabilidad y regularidad.
8. No existe clara división entre la propiedad de los medios de producción (el propietario casi siempre asume el rol de empleado).
9. Se utiliza la mano de obra familiar.
10. Suelen insertarse en mercados competitivos u ofrecen servicios y bienes distintos a los que oferta el mercado moderno.
11. El nivel de trabajo requerido es bajo.
12. El tamaño suele ser pequeño (menos de diez empleados).
13. Escaso o nulo acceso a los mecanismos financieros del mercado .
14. Aunando al precario acceso al crédito, ausencia de esquemas de comercialización satisfactorios y deficiente organización.

La microempresa es, entonces, una actividad económica preponderantemente dentro del sector informal urbano, actividad heterogénea y diversa, lo que implica, a su vez, matices importantes en el tratamiento de las políticas hacia el sector y en la discriminación de aquellas con real potencialidad para crecer y constituirse en factor de crecimiento económico¹⁰.

⁹ Noime J. Socorro M. *Exportaciones Microempresariales y Liberación de Mercados*. México. Editorial Nueva Sociedad. 1999, p.18, 19.

¹⁰ *Ibidem*, p. 21, 22.

Desde su aparición en el planeta el hombre ha provocado una intensa transformación de su naturaleza, cambios en función de las características culturales particularmente por la forma de organización social y uso de los recursos naturales. En la interacción con la naturaleza los procesos productivos ocupan un lugar central y la necesidad de generar más productos ha inducido a innovaciones tecnológicas. Los modelos basados en el crecimiento económico y el progreso tecnológico tienen como meta aumentar la capacidad productiva, pero no han dado importancia a la dimensión ambiental. Hasta hace poco los servicios ambientales como el reciclaje de agua, los nutrientes y otras materias no eran considerados como parte de los procesos económicos, pues al no haber un mercado para ellos, quedaban marginados del sistema de precios y su valor monetario era nulo.

Sin embargo, a partir de la creación de lo que se denominó como **Modelo de Desarrollo Sustentable**¹¹, el reciclado es aceptado como una respuesta para fomentar la conservación de recursos, reducir la cantidad de recursos y generar una nueva alternativa de producción económica.

1.3 SITUACIÓN ACTUAL

Para fines prácticos el reciclaje ha existido en la naturaleza prácticamente desde siempre, es un proceso en el que la materia orgánica desecha, en los ciclos vitales de algunos seres vivos, reincorporado a los ciclos vitales de otros por medio de un proceso de descomposición. La humanidad ha aprendido de la naturaleza su comportamiento, las sociedades contemporáneas han desarrollado técnicas de

¹¹ **Desarrollo Sustentable**, es aquel que atiende a las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras. Se plantea que los imperativos del desarrollo deben enfrentarse simultáneamente con el medio ambiente, comprende dos perspectivas: 1. El mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y 2. No comprometer el futuro de las nuevas generaciones, restringiendo sus alternativas de desarrollo. El Desarrollo Sustentable a largo plazo; es pensar en el hoy y en el mañana. Debe incluir algunos conceptos económicos como son: Crecimiento y eficiencia ecológica, que deben ser completados con la equidad, manejo de recursos naturales y desarrollo institucional. Tibán, Lourdes. "el concepto de desarrollo sustentable y los pueblos indígenas" Boletín Mensual del Instituto Científico de Culturas Indígenas. Año 2 Número 18. Quito Ecuador. Septiembre 2000. <http://cci.nativeweb.org/boletin/18/tibam.html>.



reciclamiento de la materia orgánica que optimizan los tiempos y condiciones de los procesos de reciclamiento en situaciones artificiales.

El proceso de reciclaje es aquel en que los subproductos seleccionados de entre los residuos sólidos, que tendrían como destino final los tiraderos a cielo abierto, los entierros o rellenos sanitarios (principalmente la llamada: pre-pepena y la pepena y cada vez más los proyectos de reciclamiento comunitario) son entregados de nuevo a procesos industriales, "rescatándolos" de la basura¹².

Hasta el momento las plantas de reciclaje en México incluyen sólo a las plantas que procesan residuos sólidos, contribuyendo así a reducir los volúmenes de residuos que requieren de una disposición final.

Las plantas de reciclaje son aquellas en las que se separan los residuos para su venta por diversos métodos mecánicos. Los productos (hasta hoy conocidos y que puede ser rentable su procesamiento) que pueden convertirse en subproductos o materiales reciclados son: algodón, cartón encerado, fibras sintéticas, hueso, hule, lata, loza, cerámica, madera; materiales ferrosos (chatarra), papel, plástico (duro y de partícula), trapo, etcétera.

Como se advierte los productos reciclables son múltiples; pese a ello, debido al proceso bajo sus diversas formas, existen diversos subproductos que se comercializan y reintegran en procesos industriales. Sin embargo, el presente documento se centrará exclusivamente en el plástico y de manera particular en la producción de ciertos artículos (cubetas, bandejas, cestos de basura, recipientes, etcétera) del mismo material.

Dentro de los residuos que se recolectan se encuentran los plásticos sólidos y de película, entre los primeros se encuentran: el PVC, polietileno de alta densidad, poliestireno y polipropileno los cuales son utilizados en la fabricación de envases,

¹² Margot Aguilar Rivero. *Reciclamiento de basura*. México. Editorial Trillas. 2000, p. 27.

cubetas, juguetes, etcétera. El plástico sólido es molido para convertirse en materia prima de algunos artículos de segunda calidad. El plástico de película es polietileno de baja densidad que generalmente se utiliza en la fabricación de bolsas¹³.

El reciclamiento es un proceso que se da en México, por una cuestión sociológicamente significativa, proporciona ventajas desde el punto de vista económico al proporcionar una fuente de ingresos a miles de personas y ofrecer materia prima barata a muy específicos procesos industriales.

El plástico constituye un grupo de materias muy diversas y de propiedades particulares, no es un residuo especial, por tanto, acabada su vida útil deviene un residuo poco problemático. El reciclado de residuos plásticos post-consumo (usados) para la utilización como material secundario ya se está desarrollando de manera comercial.

¹³ *Ibidem*, p. 35.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

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

El comportamiento del trabajador no es sólo el resultado de los componentes de la organización, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de éstos. La percepción depende en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro de la organización tenga con la empresa.

El clima organizacional refleja la interacción entre aspectos personales y de la organización, estos factores de la organización hacen percibir a sus integrantes un determinado clima¹⁴. Este clima determina ciertos comportamientos en los trabajadores, que se reflejan en las organizaciones y por consecuencia en el ambiente laboral.

Para poder comprender lo que realmente implica el concepto de clima organizacional es bastante oportuno y también necesario el resaltar algunos de los elementos más importantes como son:

- ✓ **Las características del ambiente de trabajo.**
- ✓ **Son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores.**
- ✓ **Repercusiones en el comportamiento laboral.**
- ✓ **Establecimiento de una correlación entre los diversos factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.**

¹⁴ James L. Gibson *Organizaciones, conducta, estructura proceso*. México 1983 Editorial Nueva Interamericana, p.171.

Lo anterior son características particulares de cada empresa, son relativamente permanentes en el tiempo, hacen la diferencia entre una organización y otra e inclusive de un departamento o sección a otra dentro de una misma empresa.¹⁵

El clima, las estructuras, características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente y dinámico. Las percepciones y sus respuestas que implican el clima organizacional la originan diversos factores tales como:

- ✓ Liderazgo y prácticas de dirección (supervisión: autoritaria, participativa, burocrática, etcétera).
- ✓ El sistema formal y la estructura de la organización (comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etcétera).
- ✓ El reflejo del comportamiento laboral del individuo (incentivos, prestaciones, relaciones con los demás trabajadores).

Considerando todo lo anterior podemos referir del clima organizacional lo siguiente: Las propiedades del ambiente de trabajo que perciben los trabajadores como característico de la naturaleza del ambiente de trabajo. Se refiere con toda claridad a que está formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos, combinadas. Es decir, que los trabajadores consideran que una organización se basa en las percepciones que tienen de todas y cada una de sus partes. Ya la consideren personal, impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de líderes, sus puestos y la toma de decisiones y las comunicaciones organizacionales¹⁶.

Se puede concluir que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que determinan un comportamiento y que tiene evidentes

¹⁵ Escuela Nacional de Trabajo Social. Notas del Diplomado Planeación y Administración de Recursos Humanos, Módulo II "*Ambiente y clima laboral*". México. ENTS. Septiembre del 2001, p. 13.

¹⁶ James L. Gibson, op cit. p.173.

consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etcétera).

Desde luego existen ciertas características del clima organizacional. Cada empresa con sus particularidades define un determinado clima organizacional, éste se va a ver reflejado en las motivaciones y consecuentemente en el comportamiento de los integrantes de la empresa o institución. El comportamiento tendrá varias repercusiones en la organización, por ejemplo en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, identidad, etcétera.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

2. Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es decir, no necesitan de una supervisión constante para realizar sus valores sino que sienten ser su propio jefe y por esto su desempeño es más comprometido.

3. Recompensa

Es la percepción que tienen los trabajadores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Es la percepción que tienen los trabajadores del desafío que impone el trabajo, tanto es el realizarlo bien como todos los factores que intervienen a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción de los trabajadores acerca de que exista un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones humanas entre compañeros, jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el espíritu de ayuda de parte de todos los integrantes de la empresa, es la ayuda mutua de niveles superiores e inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Consideramos que se refiere al grado en que los miembros de la organización, jefes y trabajadores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas que se generen.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.¹⁷

Conocer el clima organizacional brinda retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permite introducir cambios planificados, en actitudes y conductas de los miembros, así como en la estructura

¹⁷ José Ignacio Ruiz, Olabuenaga, *Sociología de las organizaciones*, Madrid. Editorial Ariel. 1995 p. 289.

organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de contar con esta información se basa en comprobar que el clima organizacional influye en el comportamiento de los trabajadores, a través de percepciones arraigadas que traspasan la realidad y condicionan los niveles de motivación y rendimiento laboral, entre otros.

La elaboración de un diagnóstico de clima organizacional permite conocer la percepción objetiva que los trabajadores tienen de su ambiente de trabajo. El diagnóstico del clima organizacional nos permite tener un conocimiento previo acerca de:

- 1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.**
- 2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.**
- 3. Actitudes hacia la función del puesto.**
- 4. Actitudes hacia la supervisión.**
- 5. Actitudes hacia los estímulos económicos.**
- 6. Actitudes hacia las condiciones del medio laboral.**
- 7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo.**

Para nuestro estudio también resulta importante el considerar los propósitos del clima organizacional; en tal virtud a continuación describimos el siguiente cuadro:

Propósito	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que el grupo no labore mecánicamente; que el grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que acabar con el sentimiento que tienen los trabajadores de que están agobiados por los deberes de su rutina laboral.
3. Espíritu	Que el trabajador sienta que sus labores cumplen con sus expectativas sociales y al mismo tiempo gocen por cumplir con sus tareas.
4. Intimidad	Que los trabajadores tengan relaciones sociales amistosas en su empleo, no necesariamente asociadas al cumplimiento del trabajo.

-
- | | |
|---------------------------------|--|
| 5. Alejamiento | Terminar con el límite emocional entre el jefe y sus subordinados. |
| 6. Importancia en la producción | Que el comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha, se convierta en una administración directiva sensible a la retroalimentación. |
| 7. Empuje | Que el esfuerzo administrativo para "hacer mover a la organización", por medio del ejemplo, oriente las tareas de los trabajadores. |
| 8. Consideración | Que se tenga conducta inclinada a tratar a los colaboradores como seres humanos y beneficiarlos en el mismo modo. |
| 9. Estructura | La opinión del trabajador acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a reglas, reglamentos y procedimientos, se debe llevar el trabajo de forma lineal o existe flexibilidad laboral. |
| 10. Responsabilidad | Lograr que el trabajador se sienta su propio jefe; no preguntar qué hay que hacer, sino que sepan de antemano cuales son sus obligaciones. |
| 11. Recompensa | Sentirse compensado por hacer bien el trabajo; hacer énfasis en el reconocimiento positivo más que en castigos o sanciones. Percibir equidad en las políticas de paga y promoción. |
| 12. Riesgo | Reconocer el riesgo del oficio; que la empresa cuestione ¿trabajar con riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada? |
| 13. Cordialidad | Sentir un ambiente de camaradería en el grupo de trabajo; la importancia de lo que quiere cada uno; la duración de grupos sociales amistosos e informales. |
| 14. Apoyo | Que se cuente con ayuda observada de los gerentes y otros trabajadores del grupo, generando apoyo mutuo en todos los niveles. |
| 15. Normas | Que se valore la importancia de las metas implícitas y explícitas, y las normas de desempeño; resaltar la importancia de hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo. |

- | | |
|---|---|
| 16. Conflicto | La sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; resaltar que los problemas salgan a la luz para enfrentarlos y no ocultarlos. |
| 17. Identidad | Sentirse parte de la empresa y reconocer su valor en el equipo de trabajo, notar que es pieza clave como miembro de ésta. |
| 18. Conflicto e informalidad | Identificar el grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente. |
| 20. Adecuación de la planeación | Que los planes de trabajo sean adecuados para lograr los objetivos del mismo. |
| 21. Selección basada en capacidad y desempeño | El grado en que los criterios de selección se basen en la capacidad y el desempeño, más que en política, personalidad, o grados académicos. |
| 22. Tolerancia a los errores | El nivel en que los errores sean tratados puede conformar apoyo y aprendizaje, más que una forma amenazante, punitiva o inclinada a fomentar culpabilidad. |

2.1 IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El diagnóstico de clima organizacional puede conocer los siguientes aspectos de una empresa:

1. **Retroalimentación.** Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional. Datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. Tener conciencia de esa información puede conducirnos a proponer un cambio si la retroalimentación no es amenazadora. Para el trabajador social la retroalimentación implica

intervenir como consultores de procesos, capacitación en sensibilización, orientación y asesoría, y obtención de información a través de encuestas¹⁸.

- 2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios que sufren las normas que ayudan a determinar su conducta.

La conciencia de la nueva norma da pauta al cambio, porque el individuo ajustará su desempeño para alinearlo con las nuevas normas. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una diferencia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados puede conducir al cambio. Cuando se genera este tipo de conciencia asumida por los trabajadores es viable transmitirla al resto del equipo de trabajo provocando así cambios en la organización, empresa, etcétera.

- 3. Incremento en la interacción y la comunicación.** Se refiere a la importancia de estos aspectos entre los individuos y los grupos, en la medida en que se abran buenos canales de comunicación se producirán cambios en las actitudes y la conducta. En la medida en que aumente la interacción entre los individuos pueden crecer nuevas actitudes en el comportamiento laboral. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. **Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del diagnóstico organizacional.** La propuesta del trabajo social se encamina a lograr que: las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas¹⁹.

¹⁸ Warren G. Bennis, *Desarrollo Organizacional, su naturaleza sus orígenes y perspectivas*. Ed. Fondo educativo interamericano 1992. p.10

¹⁹ Warren G. Bennis. p.7.

4. **Confrontación.** Esta parte es vital y de sumo cuidado, porque es sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación implica un proceso que trata en forma activa de aclarar las diferencias reales interpuestas en el camino, ya que enfrenas lo problemas y trabajar con ellos de manera constructiva implica un esfuerzo por parte de todos los que conforman una empresa.

5. **Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a)el conocimiento y la conceptualización, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. La educación puede estar dirigida hacia: el logro de tareas, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. El trabajador social puede desempeñar esta función para moldeamiento de la conducta y la planificación de la vida. La educación implica conocimiento, cambio, desarrollo, y el perfil de la profesión la hace apta para ser impulsor de novedosos procesos educativos.

6. **Participación.** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. La participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y promueve el bienestar de los trabajadores. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo, la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, es inclusión en pocas palabras. Se **necesita** de la participación para la elaboración del **diagnóstico organizacional**.

7. **Responsabilidad creciente.** Esto se refiere a que cada uno de los que integran una organización asuman su papel dentro de la misma y tomen

conciencia de lo que son responsables de un paso del proceso de producción, estos aspectos son imprescindibles en el valor de la responsabilidad porque de ésta depende que el desempeño mejore.

8. **Energía y optimismo crecientes.** Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

Éstas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de diagnóstico organizacional, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones del diagnóstico organizacional mismo. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexión acerca de los éxitos y fracasos.²⁰

2.2 RELEVANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Hablar de cultura en administración implica adoptar conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, e incluso de trabajo social para el análisis de las diversas variables que intervienen en la búsqueda para la elevación de la productividad y la calidad; pues implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

²⁰ Jean Pierre, Thibaut, *Manual de diagnóstico en la empresa*, Ed Paraninfo 1994 pp.17-30.

Consecuentemente, la intervención de trabajo social puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, ya que como disciplina de las ciencias sociales da pauta al desarrollo de investigaciones que se encaminen a mejorar el aspecto social de cada empresa.

En México existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: porque es la cultura del mexicano la que determina en gran medida su desempeño laboral, su productividad y calidad laboral. En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, que responda a las necesidades sociales y económicas de las empresas en donde es el factor humano el que requiere de mayor atención de encontrar sus capacidades y habilidades para ocupar puestos acordes a las mismas. Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una identidad propia al contexto mexicano²¹.

El trabajador social como agente de cambio percibe las necesidades de producir conocimientos básicos y aplicados, acordes a estilos gerenciales determinados por la idiosincrasia y la cultura de México.

Es imperante emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen, porque cada una representa cultura. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, elaborar nuevas propuestas para programas de formación de gerentes que se adecuen al contexto actual. Sobre todo, la aportación que el trabajador social pueda hacer por ser innovador y creador, implementando nuevas estrategias gerenciales que no traten de preservar

²¹ Información obtenida de la pagina web www.universidadabierta.edu.mx

estructuras que ya no responden a las necesidades de la sociedad, que limitan la productividad y competitividad de las empresas. Se trata de identificar las diferencias y las relaciones interculturales para que mediante ellas se generen patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestra sociedad como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Emprender esta tarea requiere de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de la cultura organizacional. Los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen igualar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en un desfase entre una realidad y otra, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que compruebe las diferencias, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de unas sociedades con otras, incidirla directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional, tomar conciencia de esto nos insta a dirigir al trabajo social con una mirada innovadora.

Se debe observar la operacionalidad de las empresas sin separarlas de su entorno, incluso se deben observar sus vínculos internos, así como los factores preponderantes que determinan el desarrollo integral de las mismas.

La concepción actual de la organización y su administración habla de estructuras orgánicas, flexibles y ligeras al tiempo que se reconoce a las organizaciones como sistemas abiertos con capacidad de auto-renovación y aprendizaje; propiciando así una nueva cultura organizacional producto de transiciones económicas, sociales, políticas y tecnológicas, pero sobre todo culturales que dan cuenta de las transformaciones de una sociedad y filosofía monolítica, mecánica y previsible; contra otra fundada en la complejidad, el cambio continuo y la incertidumbre.

La actividad de los nuevos administradores se encamina a administrar la diversidad cultural, combinar una variedad de estilos de liderazgo y trabajo en equipo, actuar de manera estratégica, utilizar la nueva tecnología, mejorar canales de información, responder a fuentes múltiples de autoridad, dirimir los conflictos, ser promotor más que supervisor y tener habilidades claves como las de aprendizaje, de negociación de recursos vitales y sensibilidad humana.

2.3 DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

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

El clima organizacional será estudiado para fines de este trabajo por medio de las situaciones organizacionales específicas percibidas por cada colaborador, es decir, por una percepción o una reacción común de individuos ante una situación. Esto nos puede dar como resultado un clima de satisfacción, resistencia, participación.

La cultura organizacional procura entender los valores y las hipótesis fundamentales de los miembros pertenecientes a un sistema social. La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los trabajadores realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento²².

La cultura organizacional ayuda a identificar esos factores que tienen peso importante y específico en la forma de comportarse de las personas, ya que junto

²² Notas del diplomado planeación y administración de los recursos humanos, modulo II "Diseño de referentes administrativos para la organización y desarrollo del factor humano" *Manifestaciones de la cultura organizacional* p.11.

con circunstancias del entorno, tecnología, etc., explica por qué la eficacia y eficiencia de aquella. La función primordial de la cultura organizacional es identificar los valores que pueden estar apoyando o no el buen funcionamiento de la organización.

Para hablar en términos precisos la cultura se refiere a:

- ✓ Las normas que desarrollan los grupos (formas de trabajar y conductas).
- ✓ Las costumbres y reglas internas por las que progresa la organización.
- ✓ Los valores dominantes generalmente aceptados por las personas.
- ✓ Las creencias (presunciones) que orientan las políticas y actuaciones.
- ✓ Los comportamientos comunes en relación interpersonal que se comparten y existen en toda organización y que operan de manera inconsciente.

En conclusión la cultura se determina por factores externos a la organización, a diferencia del clima, que está determinado por factores del interior de una organización²³.

²³ *Ibidem*, p.12.

3. EL CASO DE "PLASTICARE"

De las empresas industriales dedicadas a reciclar productos de plástico, es el reciclaje de envases una de las que exhiben mayor dinamismo. En tal virtud, fue interés de las autoras del presente trabajo el localizar una empresa de este tipo. Por lo que habiéndose presentado la oportunidad que nos brindó el propietario de "Plasticare", de inmediato asumimos el reto y nos dimos a la tarea de realizar nuestra investigación.

3.1 ORÍGENES

Es importante resaltar que la creación de la empresa "Plasticare", no se encuentra documentada así como tampoco existen informes que nos permitan conocer a fondo el origen de la misma, por tal motivo la fuente primordial para obtener datos que nos permitiera conocerla, fueron obtenidos con entrevistas hechas al propietario de dicha empresa así como al contador y al personal operativos. En seguida, se describirá la experiencia que dio origen a la empresa desde la versión de su creador.

Carlos Cedillo fundador de la empresa, trabajaba como chofer de una recicladora de material plástico, en ese lugar adquirió los conocimientos elementales para iniciar su propio proyecto, desarrolló habilidades para la venta y adquisición de materia prima, en este caso el plástico. Hacia el año de 1990 inicia sus labores de manera independiente como microempresario, dedicándose al reciclado y compra de desperdicios industriales a otras empresas de mayor nivel económico. La empresa que por motivos familiares se denominó "Plásticos Cedillo" (PLASTICARE), inició con la colaboración de familiares que a su vez fungían como copropietarios. Posteriormente se empleó personal externo, lo que dejó a la familia Cedillo sólo la dirección y administración de la empresa.

La empresa utiliza como insumo básico el plástico en calidad de polipropileno, derivado del polímero. Este material es adquirido en empresas para las cuales ya no tiene utilidad, su reutilización requiere de tres pasos: la selección, el proceso de homogeneización, y la elaboración del producto terminado; el cual consiste en la producción de artículos de uso doméstico como son: cubetas, bandejas, cestos de basura, etcétera; que posteriormente son vendidos a comercios que generalmente se encuentran establecidos en la zona comercial del centro histórico.

3.2 OBJETIVOS

Como resultado de sus orígenes, que nos muestran que esta empresa se estableció de forma improvisada con el propósito de obtener ingresos para el fundador y su familia, se puede concluir que no se fundó con organización o planeación, (elementos necesarios para una adecuada operación); esas condiciones han generado una serie de factores limitantes para un funcionamiento próspero y benéfico para todos aquellos que la integran.

Este apartado se enfoca en hacer un análisis de la situación en cuanto a la organización de la empresa y sus componentes, identificando cuales son sus carencias administrativas y el conocimiento que se tiene de las mismas. Por tal razón es conveniente mencionar que la empresa no cuenta con un objetivo bien delimitado que exprese su razón de ser, (aunque se tiene la idea); no existe una misión y en consecuencia una visión de la misma. Sin embargo, en la práctica el objetivo de: **“trabajar bajo las normas de calidad establecidas sin ser una empresa generadora de contaminantes que perjudique el medio ambiente que la rodea”**, es identificado por los trabajadores, el cual pretenden lograr con la labor realizada. En este sentido se puede apreciar que aunque, no es posible pensar —dadas las condiciones organizativas en que se encuentra la empresa— en un objetivo como tal; existen algunos elementos rescatables que sugieren que se tiene la idea clara de lo que representa la empresa y el papel que juega

socialmente, pero es importante que esto pueda ser documentado iniciando así un proceso administrativo que coadyuve a tener una empresa mejor organizada.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa cuenta (hasta la fecha de investigación del presente trabajo) con poco personal, lo que implica que sea definida como micro-industria²⁴. Su planta administrativa está integrada por: un director general, un administrador (contador), un asistente administrativo (secretaría) y una persona encargada del aseo. Por su lado, la planta productiva está integrada por: 20 ayudantes generales (operarios) los cuales se clasifican de la siguiente manera: siete "supervisores", un chofer, un ayudante de chofer y once obreros quienes se encargan de la operación de máquinas (proceso productivo) y de actividades diversas. En total 22 trabajadores operativos y 2 personal directivo.

La empresa realiza sus actividades en tres diferentes turnos de trabajo: por la mañana en un horario de 7: 00 horas a 15:00 horas; por la tarde de 15:00 horas a 22:00 horas; y el nocturno de 22:00 horas a 6:00 horas. Los turnos no son estables para ninguno de los trabajadores (operarios, ya que existe la rotación de los mismos.

La empresa no cuenta con un departamento específico que atienda los asuntos del personal, por consiguiente tampoco un área de reclutamiento y selección, por lo que, cuando se requiere de contratar al mismo, se hace a través del administrador de la empresa (el contador) quien sólo publica un anuncio en el periódico y aplica una entrevista informal a los candidatos para "conocer la disposición que tienen para trabajar, por lo que demostrando interés por la vacante son contratados".

²⁴ "Plasticare" es por lo general una microempresa (entre 1 y 15 trabajadores); sin embargo, cuando se realizó la investigación, por parte de las autoras del presente trabajo, "Plasticare" disponía de más de veinte trabajadores en su nómina.

* Comentario expresado por Héctor Rubalcaba (contador de la empresa) durante una entrevista informal realizada el día 15 de febrero del 2003, en las instalaciones de "Plasticare".

3.4 PRINCIPIOS

Dada la problemática organizacional de la empresa “Plasticare”, es viable apreciar que no se tienen principios claros y definidos al igual que el objetivo de la misma, es una empresa improvisada —como por desgracia existen miles en nuestro país— que para su operación no se tuvo un plan bien definido y estructurado, en consecuencia se aprecia la indefinición e improvisación de un buen número de aspectos básicos que pueden regular su funcionamiento. Sin embargo, por los cambios actuales en los que se ve inmersa la situación económica, política y social del país —de manera particular la globalización— surge la imperante necesidad de disponer de empresas que satisfagan las necesidades más apremiantes de la sociedad, quien cada vez exige más y mejores productos y servicios; esto se vuelve para las organizaciones y las empresas en particular un reto que tienen que enfrentar y del cual deben salir victoriosas para no terminar siendo un fracaso económico y/o social.

Por esto el tener un sistema organizacional bien definido dará pauta para que X o Y empresa logre superar y adaptarse a todos los cambios que la realidad social impone. Sin embargo, y por las características antes mencionadas “Plasticare” dista mucho de ser una de ellas. Los factores que limitan o permiten el éxito de una empresa tienen mucho que ver con una adecuada organización, pero sobre todo con que puedan cumplir adecuadamente con algunos de los denominados: **14 principios de la administración científica**. Pero, si no se tiene idea siquiera de ellos, ¿cómo cumplir con estos principios?; por tal razón el cuadro siguiente se hace una comparación de lo que la empresa logra y lo que no alcanza, tomando como base los principios mencionados, ya que la empresa no tiene establecidos los propios.

PRINCIPIOS	LOGROS	NO SE LOGRA	OBSERVACIONES Y/o SUGERENCIAS
DIVISIÓN DEL TRABAJO		Las áreas no cuentan con el personal específico para realizar sus labores por lo que el trabajo recae en quien lo pueda realizar en su momento.	Se requiere que el personal cuente con una tarea específica para la realización de sus labores, pero además sea adiestrado para poder realizar otras tareas cuando sea necesario. Se ha improvisado al personal por el hecho de no contar con una buena planeación.
AUTORIDAD	Existen las personas identificadas como jefes, quienes son las encargadas de dirigir al personal y las responsables de asignar el trabajo.	No se aplica la autoridad ya que sólo se acercan al grupo de trabajo cuando ha surgido una dificultad en los servicios ofrecidos a los clientes.	Es necesario que los jefes se involucren continuamente en las actividades que realizan los trabajadores para identificar y prevenir aspectos que en un futuro lleven a la generación de un problema y repercuta en la atención o cumplimiento de los compromisos con los clientes.
DISCIPLINA		No se tiene, lo que existe es una sensación en los trabajadores de resignación a la obediencia por el hecho de "necesitar el trabajo".	Se ha debido en gran parte al hecho de que no se han dado a conocer las reglas de la organización y el liderazgo que ejercido no es reconocido.
UNIDAD DE MANDO	Se identifica la existencia de dos personas identificadas como "jefes".	Que cada uno de ellos se centre en la atención de sus áreas respectivamente.	Han tomado la dirección de la empresa de manera subjetiva.
UNIDAD DE DIRECCIÓN		No se tienen un plan definido de actividades, lo que conlleva a realizar el trabajo conforme se va demandando.	Se requiere la implementación de un plan estratégico para cada una de las áreas, en el que se asignen funciones específicas, que sean evaluadas y supervisadas por los altos mandos.
SUBORDINACIÓN DE INTERESES INDIVIDUALES A GENERALES		Este principio no se logra ya que los intereses personales están supeditados a los de la empresa.	Por las características de la empresa sólo se logra satisfacer los intereses personales cuando se han logrado los de la empresa, lo que determina que los intereses individuales están en la organización.
REMUNERACIÓN	Remunerar a todo el personal aún cuando se han pasado crisis económicas graves.	Que los salarios se delimiten conforme a las necesidades y desempeño de los trabajadores. Ya que algunas actividades son más sustanciales que otras, por las que debería obtenerse una mayor remuneración.	Que esta remuneración sea completamente satisfactoria para los trabajadores, o que con ella puedan satisfacer sus expectativas económicas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PRINCIPIOS	LOGROS	NO SE LOGRA	OBSERVACIONES
CENTRALIZACIÓN		Las decisiones importantes que competen a la empresa son tomadas desde la dirección y no se toman "opiniones" hasta que se dan a conocer.	Se requiere promover entre los trabajadores un canal abierto de comunicación en donde cada uno se sienta con la libertad de aportar o innovar sin afectar intereses generales.
CADENA ESCALA	EN	Existo la jerarquización y se identifica.	Cuando se requiere de atención a las necesidades de las áreas de trabajo, la atención ya no es oportuna lo que impide el adecuado seguimiento de las actividades realizadas o a realizar.
ORDEN		El inmueble está desorganizado no existe una delimitación de espacios de producción ni mucho menos de espacios comunes o para el adecuado desplazamiento del personal así como para el producto terminado.	Hacer uso adecuado de los canales de comunicación facilitarán y propiciarán condiciones apropiadas para una buena comunicación laboral entre el equipo de trabajo.
EQUIDAD		Los administradores han dado un trato justo a sus trabajadores.	En este aspecto se presenta un problema importante ya que cada "cosa no tienen su lugar", las instalaciones no son amplias para llevar a cabo las labores, lo que propicia mayores riesgos.
ESTABILIDAD LABORAL		En algunos casos la subjetividad ha hecho que se aprecien marcadas diferencias en el trato que se da a unos y otros trabajadores.	Siempre ha existido un nivel de respeto entre administradores y trabajadores, pero existen lazos amistosos, lo que propicia cierta subjetividad en la relación con otros subordinados.
ESTABILIDAD LABORAL		No se puede pensar en la estabilidad laboral, cuando no existe sentido de pertenencia de cada empleado.	El sentido de pertenencia que desarrolle cada empleado hacia esta la empresa sólo se logrará cuando exista una estructura organizacional de la empresa definida y existan mejoras en las condiciones de trabajo; esto generaría un compromiso hacia la misma.
INICIATIVA		Se da de forma limitada.	Se debe considerar a cada empleado como parte esencial de la organización fomentando con ello la participación en la toma de decisiones.
ESPIRITU EQUIPO	DE	Nadie se siente parte de la empresa, es decir, no existe un compromiso real con la misma. Existe el aislamiento entre los trabajadores, y no existe un adecuado canal de comunicación.	Los administradores han insistido en mejorar las relaciones laborales a través del discurso, sin embargo, actitudes antes descritas no lo han permitido.

Se puede apreciar que existen principios que pueden, de alguna manera ser alcanzados; pese a ello, los problemas organizacionales de la empresa no permiten que esto pueda lograrse y desde un punto de vista analítico se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

encamina a que las relaciones interpersonales no son las adecuadas, lo que genera que no exista un compromiso real y verdadero en cada elemento de la fábrica.

Por otra parte, es imprescindible que haya mejoras en cuanto a la comunicación, ya que sin ésta no pueden abrirse caminos de cooperación en el ámbito laboral y poder lograr así satisfacción en los colaboradores. En este sentido, los administradores deben participar de manera significativa en todo lo que sucede en su entorno y ser críticos y analíticos, buscando o tratando de detectar —con base primero a la descripción de lo que pasa en la planta— cuáles son los problemas que no permiten una integración total de los individuos con quienes trabaja. Deben definir un objetivo personal encaminado a conocer el sentir de su organización y encaminar acciones para menguar las necesidades encontradas, ya que sólo con su propio involucramiento en las problemáticas y con interés en solucionarlas, se podrían finalmente establecer principios que puedan ayudar al efectivo funcionamiento de la empresa "Plasticare".

Por tal motivo, se necesita elaborar un instrumento que pueda auxiliarnos en la obtención de datos que nos permita delimitar necesidades de la gente colaboradora, y de esta forma precisar un diagnóstico situacional de la organización, que hasta este paso de la investigación no puede concluirse por la ausencia de datos que pueden ser obtenidos con la aplicación del instrumento. Esto complementaría la información hasta el momento recabada para después hablar de un proceso a seguir, que incluya la utilización de algunas técnicas que incidan en la dinámica de grupo que hasta el momento se presenta en "Plasticare" y que se ve reflejada en el ambiente laboral, estas técnicas nos permitirán limpiar espacios y conflictos intergrupales.

La intervención de trabajo social en la empresa es la de contribuir a generar condiciones favorables para beneficios de esta, comprendiéndola en su totalidad, por lo que es muy importante que se inicie con un trabajo dirigido a mejorar la estructura organizacional, dotándola de los elementos básicos administrativos; como son la elaboración de una misión y visión de la empresa para luego desprender, con base en ese ejercicio, el objetivo de la misma. Estos cambios en caso de lograrlos, pueden abrir caminos para implementar nuevas formas de operación que repercutirán en los servicios que ofrece, con mayor calidad porque el problema que se ve reflejado en "Platicare" no es la carencia de equipo o recursos solamente; si no es la falta de empatía de los trabajadores hacia la organización y de ellos entre sí. Se necesita no sólo cumplir con estándares de calidad en los servicios sino también en la comunicación.

Se deben adoptar principios adecuados que podrían ser:

- ✓ Derribar las barreras entre las áreas.
- ✓ Instituir la capacitación, que permita una adecuada adaptación laboral.
- ✓ Instituir el liderazgo.
- ✓ Tomar medidas para llevar a cabo la transformación.

Para lograr estos principios lo que se necesita es llevar a cabo un proceso de desarrollo organizacional en el que se tomen y se cumplan las características para lograrlo, las cuales se encaminan a:

- ✓ La orientación sistémica.- En donde subordinados y administradores vayan de la mano en la realización de tareas y obtención de resultados.
- ✓ Respeto por las personas.- Fomentar entre los colaboradores una cultura de respeto hacia el trabajo de los demás.
- ✓ Confianza y apoyo.- Abrir canales de comunicación que permitan un acercamiento inhibido hacia los altos mandos.
- ✓ Igualdad de poder.- Entre quienes son responsables de áreas.

- ✓ **Confrontación.-** Tomar medidas que ayuden a resolver problemas oportunamente o evitarlos en la mayor medida posible (planes de trabajo, supervisión y evaluación).
- ✓ **Participación.-** Sensibilización de todos y cada uno de quienes integran la empresa para que asuman sus responsabilidades y el papel que juegan dentro de la organización.
- ✓ **Formación de equipos de trabajo.-** En este caso se debe formar un solo equipo y hacer sentir parte importante de éste a cada uno de los colaboradores.

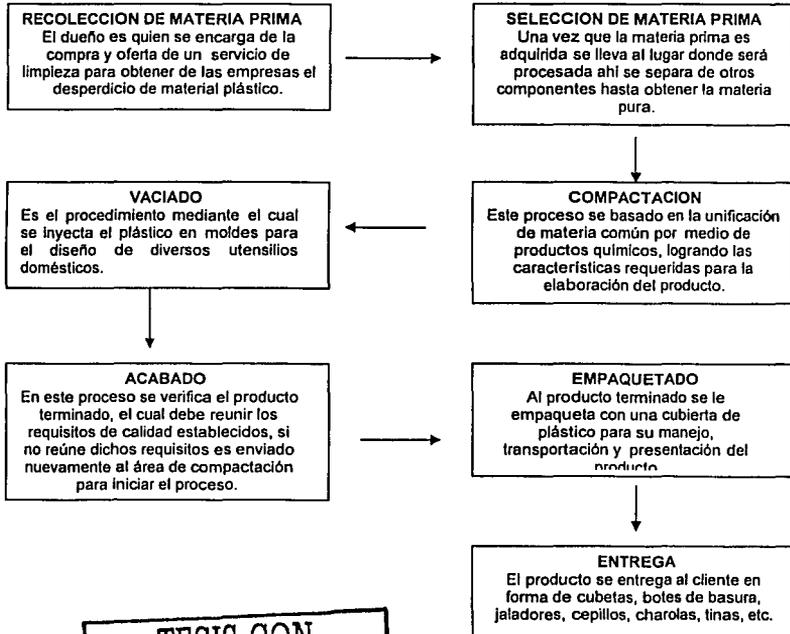
La función del trabajador social debe estar encaminada a llevar en la empresa un proceso de análisis e investigación que permita cuestionar e identificar cuales son las fallas que existen en ella y las alternativas para solucionarlas; A través de una investigación que incluya la revisión bibliográfica, hemerográfica, entrevistas formales e informales, visitas y la observación en la empresa, el diagnóstico preeliminar determinará qué programas se requieren implementar con acciones específicas para cada una de las áreas. Estos programas deben estructurarse de forma tal que su ejecución, control, supervisión y evaluación que permita verificar avances o ajustes a las actividades que se realizan para alcanzar los objetivos propuestos de cada uno, como primer momento; posteriormente, realizar evaluaciones mensuales integrales y convocar a juntas de trabajo con jefes y subordinados para comprobar si éstos están teniendo un impacto favorable.

Estas acciones tienen como objetivo asumir principios de la administración como una especie de ideología que penetre en cada uno de los que integran la empresa.

3.5 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Para la fabricación de los productos de plástico "Plasticare" realiza el proceso que continuación se describe:

PROCEDIMIENTO



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El siguiente cuadro es una descripción de las funciones de la empresa consideradas importantes por su repercusión social y ambiental.

FUNCIONES EXTERNAS	
SOCIAL	AMBIENTAL
Desde el punto de vista social la importancia de esta empresa se manifiesta al incorporar fuerza de trabajo al sector productivo, con lo cual contribuye por un lado a elevar la capacidad de compra de los trabajadores al adquirir bienes y por otro, el capacitar a la mano de obra que por las características educacionales de los trabajadores de "Plasticare" no habrían encontrado los elementos para su posterior formación laboral. También los bajos costos de los productos a base de plástico reciclado favorecen al mercado interno. En general esta empresa contribuye a los ingresos de quienes trabajan en ella sobre todo cuando son familiares.	Desde la perspectiva ambiental, la proliferación de empresas de reciclado, como es el caso de "Plasticare", tiene repercusiones muy favorables en el ambiente ya que los productos considerados residuos no tendrán como destino final los tiraderos, generando daños al ecosistema, porque como es sabido el plástico es un producto no biodegradable. Su acumulación además de propiciar la fauna nociva transmisora de enfermedades no se destruye por ningún medio natural ya que incluso quemándolo las partículas se suspenden en el aire contaminando el ambiente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La etapa de investigación inició con cuatro amplios recorridos de observación a lo ancho y largo de la empresa, durante los cuales se percibió una muy peculiar indiferencia por parte del personal operativo, quienes mostraron poco diálogo entre ellos y hacia sus superiores, teniendo muy marcada las jerarquías o cargos dentro de la fábrica.

Se realizaron entrevistas de tipo informal al personal, mostrando un singular desinterés así como una ostensible inconformidad por la falta de estabilidad en el empleo o seguridad laboral, ello debido a la alta rotación de personal (más del 100 por ciento al año; es decir, sí en este momento en la empresa se cuenta con 23 trabajadores, al año la plantilla ya se renovó y se han contratado a otros diferentes 23).

Dentro de la empresa se observa la inapropiada infraestructura, por la carencia de instalaciones necesarias y suficientes para el correcto desempeño de las labores. Existe mala distribución de las áreas, los espacios se utilizan indistintamente como bodega, comedor, hasta caseta de vigilancia.

La falta de normas básicas de seguridad e higiene, percibido esto por la ausencia del equipo básico de seguridad en el personal operativo (botas, guantes, cascos, tapabocas, etcétera), así como de las señalizaciones de áreas de riesgo, situaciones que la verdad no están previstas por los encargados de la empresa y que representan un alto grado de inseguridad del personal que labora en "Plasticare". Para constatar nuestra percepción se aplicó un instrumento ex profeso.

De esta forma sí se toma en cuenta que el clima organizacional pretende evaluar la percepción más objetiva posible que sobre la fábrica posee el empleado, es necesario aplicar un instrumento que responda estrictamente a la naturaleza

propia de una fábrica de reciclado. En tal virtud, para este instrumento se consideró importante definir las siguientes variables:

Manejo del conflicto .- Es la manera en que la organización resuelve funcional y exitosamente los problemas y confrontaciones tanto interpersonales como laborales que aparecen en su área de trabajo.

Colaboración.- Es el grado de apoyo y ayuda comprometida que presentan los integrantes de la organización para alcanzar los objetivos de la misma

Cordialidad y apoyo.- Es la sensación de que los integrantes de una determinada área pueden confiar en otros y que pueden contar con el apoyo mutuo, prevaleciendo las buenas relaciones en el ambiente laboral.

Comunicación.- Es la disposición de los miembros de la organización para transmitir y recibir la información suficiente y relevante para favorecer el logro de resultados.

Imagen de la empresa.- Es la percepción que los miembros de la organización tienen de las fortalezas y debilidades de la empresa y su identificación con ésta.

Conformidad.- Es el sentimiento de la existencia de restricciones impuestas externamente con las que hay que conformarse; los miembros de la organización no consideran que puedan hacer el trabajo como lo creen conveniente.

Claridad de la organización.- Es la sensación de que las cosas están bien organizadas estructuralmente y las metas definidas; las tareas divididas sin sobreponerse o duplicarse.

Responsabilidad.- Es el compromiso personal que se asume para alcanzar las metas de la organización, los miembros sienten que pueden tomar decisiones para consultar a sus superiores.

Liderazgo.- Es la disposición para aceptar la dirección de los más capaces, libertad para asumir funciones de liderazgo cuando es necesario; la organización está dominada por uno o dos individuos.

Competencia.- Es la sensación de que el equipo de trabajo se concibe como un sistema de subgrupos opuestos entre sí.

Calidad.- Es un sistema efectivo de los esfuerzos de los colaboradores en una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y la mejora del servicio, a satisfacción total del consumidor y el nivel más económico.

4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

La empresa pasa por una situación de desventaja pues, existen aspectos generales que propician debilitamiento como son: inexistente organización estructural, ausencia de definición de objetivos claros, falta de seguridad y pertenencia de los trabajadores (estabilidad en el empleo) e insuficiente capacitación que provean a los trabajadores de herramientas útiles para el buen desempeño de sus funciones.

Sus problemáticas son diversas; sin embargo, existen aspectos que propician su debilitamiento organizacional y que son claramente identificables: **la falta de planeación en el trabajo, la insuficiente capacitación del personal y una estructura orgánica sin definición que propicia la existencia de factores que limitan su crecimiento y desarrollo.** En este sentido se ha determinado que la empresa debe contar con una serie de recursos y capacidades en el personal para atender y responder a las necesidades y exigencias que se manifiestan abiertamente en el tipo de mercado en el cual está inmersa "Plasticare".

Sin embargo, hablar de estos procesos o recursos es poco viable cuando el empleado u operario tienen una percepción poco segura de su estabilidad en el

trabajo, no sólo por la falta de las condiciones necesarias para realizar sus labores en espacios físicos apropiados para tales funciones, sino además porque se manifiesta abiertamente —por parte de ellos— que sólo y exclusivamente valen por su fuerza de trabajo mal empleada y en tanto que sean útiles para la empresa.

Como hemos comentado, la empresa tiene problemas en su sistema organizacional y administrativo, esto genera poca precisión en el establecimiento de tareas y asignación de actividades, que conlleva a la incertidumbre e inconformidad en los trabajadores quienes no se sienten capaces para iniciar algún proceso de cambio para sí y que redunde en beneficio directo de la misma.

No es exagerado afirmar que "Plasticare" enfrenta una situación que puede llevarla al declive, porque en la medida en que no cobre cabal conciencia en aceptar sus deficiencias, no podrá satisfacer sus necesidades y enfrentará con una actitud de apertura el cambio. No generará en suma ninguna oportunidad de alcanzar el anhelado cambio, si quienes hasta el momento la han mantenido en pie y que son la parte sustancial de toda la organización: el factor humano, **NO ES ESCUCHADO Y TOMADO EN CONSIDERACIÓN**, por quienes crean y desarrollan organizaciones supuestamente exitosas —desde el punto de vista crematístico— tal y como es el caso de la empresa "PLASTICARE".

Hasta el momento el intercambio de información que ha existido con "Plasticare" y trabajo social ha sido fluido, es decir, que nos han permitido obtener la información necesaria para la investigación; aunque es también posible descubrir la existencia de cierto grado de subjetividad cuando se habla de los problemas percibidos por el empleado y por la situación de la empresa. Por parte de los trabajadores se ha advertido que no expresan abiertamente su situación en la fábrica por el temor de que en el momento en que lo hagan pueda haber represalias. Por parte del administrador hay resistencia en reconocer que los

problemas existen y que no se han atendido o prevenido y sólo se espera que éstos se manifiesten con consecuencias desfavorables a la empresa para darles la importancia que requieren para su eventual resolución.

No existe una visión clara y objetiva tanto por parte del grupo directivo como de los trabajadores operativos, pues no se reconoce abiertamente la posibilidad de un cambio, pero tampoco expresan una resistencia total, probando esto con el simple hecho de abrir sus puertas para que haya una intervención profesional en la empresa. Advertimos una evidente resistencia a la formación de **sinergia**²⁵ al interior de "Plasticare". En otras palabras, da la impresión de que la gente no quiere sumar esfuerzos, tal parece que incluso la idea es dividir o incluso restar en la instauración de algún nuevo proceso, método o procedimiento. Ahora bien, una más amplia interpretación de toda la información se expresará más adelante.

4.2 PROBLEMÁTICA DE PLASTICARE.



En el presente subcapítulo se revisarán los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, diseñado para conocer el punto de vista del trabajador en cuanto al ambiente que se vive en "Plasticare". Dicho instrumento fue elaborado para confirmar o descartar la percepción del trabajador social con respecto a la problemática encontrada, contrastándola con la percepción que tienen quienes trabajan en ella y permanecen ahí por más tiempo. Por tal razón a continuación

²⁵La sinergia: el concepto más potente del trabajo en equipo. El término sinergia, muy utilizado en medicina, representa el efecto adicional que dos órganos producen al trabajar asociados. Por lo tanto, la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. La SINERGIA existe cuando se logra que las personas se comprometan hacia un objetivo compartido. Si se involucra a las personas en la definición de metas y procesos, generalmente se comprometen más hacia su cumplimiento.
<http://www.menudelocio.com/emprendedoresarticulo1.asp?lonidarticulo=565>
http://www.maquillareynosa.com.mx/edicion_63/3963%28b%29.html Por Abel Cortese

describimos de manera completa los resultados arrojados, incluyendo desde luego las categorías, las variables y los reactivos.

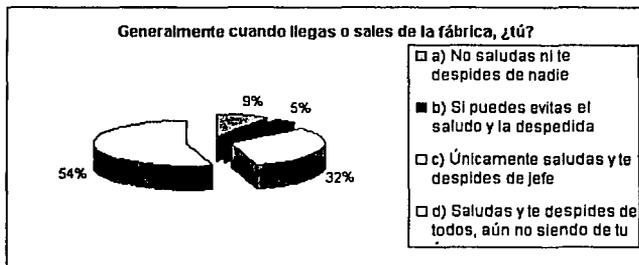
Las variables sobre las que se aplicó el instrumento fueron cuatro:

A) EXPECTATIVAS DEL EMPLEADO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conducta y desempeño <li style="padding-left: 20px;">Grado de autonomía <li style="padding-left: 20px;">Relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfacción en sus funciones <li style="padding-left: 20px;">Variedad en el trabajo <li style="padding-left: 20px;">Identificación con el trabajo <li style="padding-left: 20px;">Posibilidad de creatividad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proyección de carrera <li style="padding-left: 20px;">Seguridad en el trabajo <li style="padding-left: 20px;">Estabilidad laboral <li style="padding-left: 20px;">Crecimiento y desarrollo personal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convicción por la empresa <li style="padding-left: 20px;">Objetivos de la empresa <li style="padding-left: 20px;">Imagen y percepción de la empresa <li style="padding-left: 20px;">Misión y valores de la organización
B) INTEGRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura orgánica <li style="padding-left: 20px;">Instalaciones <li style="padding-left: 20px;">Normatividad y acciones disciplinarias 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estilos de dirección <li style="padding-left: 20px;">Formas de liderazgo <li style="padding-left: 20px;">Motivación y reconocimiento al desempeño <li style="padding-left: 20px;">Apoyo de supervisores <li style="padding-left: 20px;">Optimización del recurso humano
C) SISTEMAS DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimiento en tareas <li style="padding-left: 20px;">Medios y herramientas de trabajo <li style="padding-left: 20px;">Capacidad de superiores 	
D) DETECCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA REAL	

A) EXPECTATIVAS DEL EMPLEADO

La empresa de "Plásticos Cedillo" está integrada actualmente por 22 trabajadores el dueño y administrador, la edad promedio de los trabajadores fluctúa entre los 15 y los 45 años de edad, 20 de los cuales pertenecen al género masculino y sólo 2 al femenino; esto debido a que es el sexo masculino exclusivamente el que opera la maquinaria, mientras que las mujeres se dedican al pago de sueldos y al aseo de las instalaciones.

Parte de la cultura que se vive en la fábrica se ve demostrada en el hecho de que el 54.54% de los trabajadores saluda y se despide de todos los compañeros de trabajo, lo anterior debido a que tienen un espacio común para laborar y a que son sólo 20 trabajadores que se rolan en tres turnos, motivo por el cual las brigadas de trabajo son cambiantes, esto permite que todos los trabajadores se conozcan entre sí. (VER GRÁFICA).

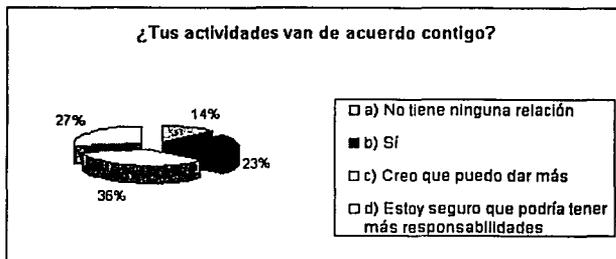


Como el desarrollo de las actividades que realizan los trabajadores deben poner atención y extremo cuidado, porque se trabaja con productos químicos y maquinaria pesada, es sólo en el lapso de tiempo que se tiene destinado para comer cuando los trabajadores tienen la oportunidad de platicar e intercambiar experiencias respecto al trabajo o fuera de él, motivo por el cual no les da la oportunidad de saber la opinión que tiene cada uno de los demás. Las juntas de trabajo prácticamente no existen.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La mayor parte del personal es de reciente contratación (en promedio dos años laborando), de éstos el 40.90% manifiesta que las actividades y funciones que llevan a cabo dentro de la fábrica son importantes y necesarias, el 31.81% opinó que son sólo interesantes (los de menos de un año de contratación).

El manejo de cada una de las máquinas está destinado exclusivamente para el empleado contratado para tal propósito; esto convierte al trabajo en rutinario y monótono. El 36.36% de los trabajadores contestó que puede realizar más funciones de las que hace, incluso encargarse de otras que impliquen tener mayores responsabilidades con la empresa. (VER GRÁFICA).

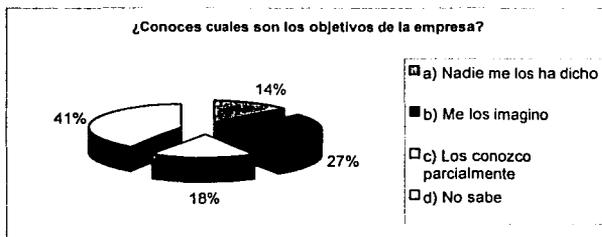


**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El cambio de empleo a otra fábrica está considerado para el 36.36% de los trabajadores, lo que significa una amenaza para su estabilidad, porque representa un gasto económico considerable por los recursos que se invierten en la sustitución de estos elementos. Por otro lado, el mismo porcentaje considera nula la oportunidad de poder desarrollarse dentro de su empleo, que puede ser una especie de conformismo fatal que obviamente incide en la motivación del trabajador hacia su trabajo y la organización en general. (VER GRÁFICA).



La falta de conocimiento que tienen los trabajadores sobre los objetivos de la empresa, por la inexistencia de un manual de inducción para el empleado de nuevo ingreso, se convierte en una amenaza ya que el 40.90 % de los trabajadores no conoce los objetivos y el resto de los trabajadores se los imagina o los intuye de una u otra manera. (VER GRÁFICA).

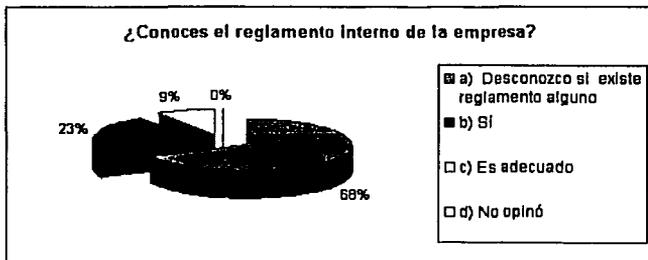


Con respecto a, sí el trabajador recomendaría a otras personas a ingresar a la empresa, se encontró que un 59.09% se abstuvo de responder, esta abstención se verá fundamentada en el apartado de detección de la problemática real, ya que es en este apartado donde el empleado pondrá de manifiesto la problemática que percibe. Sin embargo, no deja de haber inconformidad en el grado de pertenencia que tienen los trabajadores hacia la empresa, pues se considera que no recomendarían su propio lugar de trabajo entonces su percepción es de rechazo al mismo. .

B) INTEGRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

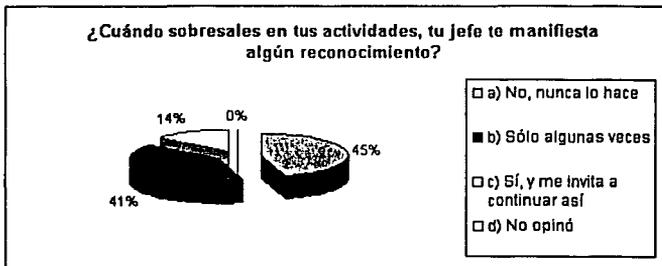
El 59.09% de los trabajadores considera que son pésimas las instalaciones, esto fue corroborado con la observación de parte del trabajador social que a su vez percibió la falta de higiene y el nulo mantenimiento de la maquinaria; lo que da lugar a que constantemente se tenga que interrumpir el proceso de trabajo porque se descompone alguna máquina implicando con ello pérdida de tiempo y dinero. El 54.54% de los trabajadores considera que las condiciones físicas del trabajo (ventilación, iluminación, espacio, etcétera) son inadecuadas.

El 68.18% de los trabajadores reconoce la falta de un reglamento interno en la empresa, pues desconocen la existencia de alguno. Este hecho también se traduce en una serie de confusiones entre lo que se puede hacer y no hacer dentro de "Plasticare". (VER GRÁFICA).



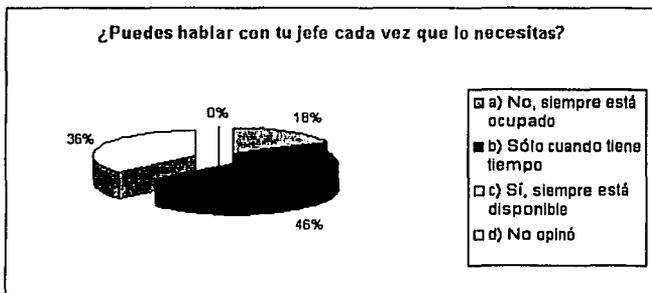
Respecto a las medidas disciplinarias que se aplican dentro de la empresa, el 36.36% de los trabajadores consideran que no sirven de nada, ya que no aumentan la responsabilidad de los mismos, lo que demuestra que la normatividad que prevalece dentro de la empresa es pobre.

La motivación y el reconocimiento por parte del jefe a cada empleado por el desarrollo de su labor se da en algunas ocasiones, ésta es la opinión del 40.90% de los trabajadores, ya que consideran que no hay motivación. Mientras que el 45.45% manifiestan que nunca son motivados y reconocidos; y, sólo el 13.63% respondieron que existe motivación y se les invita con ello a continuar así. (VER GRÁFICA).



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El 45.45% consideran que pueden hablar con el "jefe" sólo cuando tiene tiempo, el 36.36% respondieron que el "jefe" siempre está disponible y sólo 18.18% mencionan que el "jefe" siempre está ocupado, lo que pone de manifiesto que la relación entre los trabajadores y el "jefe" no es tan estricta y hay disponibilidad de escucha de parte del "jefe" con los trabajadores. (VER GRÁFICA). El respeto de los trabajadores hacia el "jefe" es reconocido por el 50% de los mismos quienes respondieron que "éste se lo ha ganado", lo que pone de manifiesto que es considerado una autoridad por los trabajadores a su cargo.



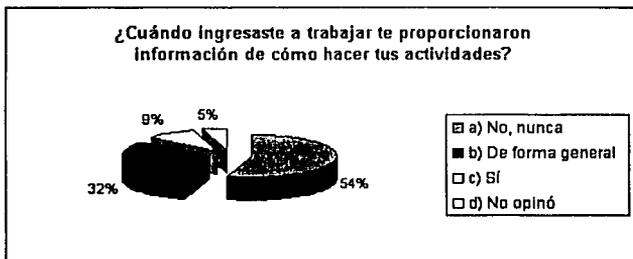
La percepción del empleado sobre las indicaciones que se le hacen para la realización de su trabajo, son consideradas por el 45.45% difíciles de entender, lo que refleja la existencia de una barrera en la comunicación dando como resultado, que la actividad a desempeñar no sea ejecutada correctamente, y por ende haya una mala o escasa retroalimentación. (VER GRÁFICA).



Para sustentar lo anterior se cuestiona el hecho de saber si hay una verdadera comunicación con el "supervisor". Un 45.45% de los trabajadores consideran que si existe comunicación, lo cual se convierte en una fortaleza para la empresa.

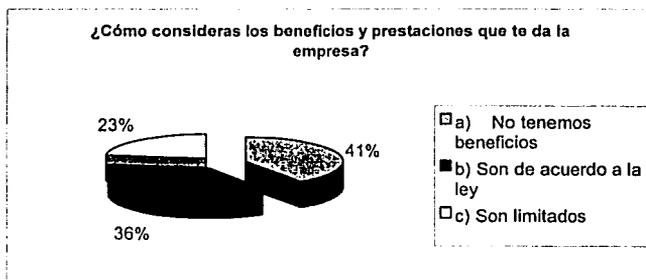
C) SISTEMAS DE TRABAJO

Se cuestionó acerca de los sistemas de trabajo encontrándose que el 54.54% de los trabajadores no recibieron información de cómo realizar sus actividades para las que fueron contratados. Por tal motivo existe desconocimiento de las actividades propias que cada uno de ellos debe realizar y la forma en como hacerlo, y como se expresa en el presente trabajo es una de las necesidades consideradas como prioritarias para los trabajadores, ya que al desconocer sus respectivas actividades se cae en el riesgo de estar duplicando las mismas y el no estar adiestrados para tales implicaría otro tipo de riesgos que se refleja en la productividad de la empresa, como por ejemplo: un accidente de trabajo. (VER GRÁFICA).



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En cuanto a los beneficios y prestaciones que les brinda la fábrica, para un 40.90% de los trabajadores no hay tales beneficios, otro mismo porcentaje considera que son beneficios solamente acordes a lo que establece la Ley Federal del Trabajo. Sin embargo, la mayoría de las respuestas se inclinaron hacia la falta de información de las prestaciones que por ley debe recibir el trabajador, esto genera un desconocimiento total del tema y en consecuencia se refleja que los trabajadores refieren no tenerlos. (VER GRAFICA 10).



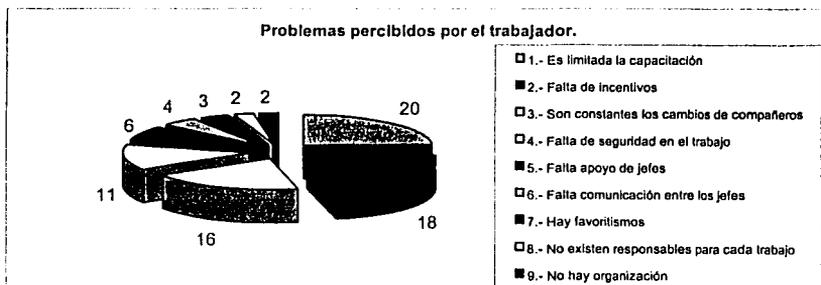
D) DETECCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA REAL

Para conocer más sobre la percepción real de la problemática que viven los trabajadores se incluyó un listado de posibles circunstancias que podrían suscitarse en la fábrica, dando opción a que los trabajadores pudieran manifestar su opinión al respecto. Se obtuvieron los siguientes resultados:

- 20 de los trabajadores considera que es limitada la capacitación.
- 18 de los trabajadores estiman que faltan incentivos (estímulos económicos).
- 16 de los trabajadores piensan que son excesivos los cambios de compañeros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 11 de los trabajadores considera que se carece de la más mínima seguridad en el trabajo. La higiene es también un problema latente en la organización.
- 6 trabajadores señalaron que falta apoyo por parte de los "jefes".
- 4 personas que laboran en "Plasticare" opinan que hace falta comunicación con los "jefes".
- 2 Consideran que no existen responsables para cada trabajo, y el mismo número que no hay organización. (VER GRÁFICA).



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5. CONCLUSIONES

Debido a que la fábrica es de reciente creación, el personal que labora en ella afronta los problemas conforme éstos se presentan, no tienen una planificación del cambio basado en las estrategias normativas. La resolución de problemas son ordenados unilateralmente por quien ejerce el poder formal el cual recae en el dueño de la empresa, lo cual limita la aceptación entre los trabajadores.

La empresa antepone la conciencia del mando sobre la necesidad de realizar un cambio, así, no existe una disposición para identificar los problemas y asumir compromisos; por lo tanto, presentamos propuestas de intervención del profesional de trabajo social.

La capacitación es un aspecto al que no se debe dejar de lado ya que es un factor decisivo para mejorar los niveles y calidad de producción y contribuye en el desarrollo y bienestar de los trabajadores. Esta capacitación implica el conocimiento detallado de la forma como se realizan las actividades y las tareas para las que se les está contratando, lo que permitirá que el empleado de nuevo ingreso adquiera y desarrolle las capacidades, habilidades y destrezas necesarias para ejecutar su trabajo de manera eficiente, experimentando a la vez, satisfacción en la realización del mismo.

FODA

El análisis de FODA nos permite conocer los elementos que caracterizan, condicionan o limitan el buen funcionamiento de la empresa, identificados como: **FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS.**

A partir de las visitas, entrevistas formales e informales, recorridos de reconocimiento así como el censo aplicado a los trabajadores se obtuvieron los datos siguientes:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cohesión de los equipos de trabajo • Realizan productos de alta calidad • El producto es de bajo costo • Conciencia del dueño sobre la necesidad de llevar a cabo un cambio • Disposición del personal para llevar a cabo los cambios • Comunicación constante entre el jefe y los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen medidas de seguridad e higiene • Carencia de objetivos claros (misión, visión). • Falta de motivación y reconocimiento laboral • Costumbre por resolver los problemas más urgentes y descuidar los importantes • Falta de capacitación constante del personal • Rotación constante del personal (más del 100%).
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento e interés por la intervención del profesional de trabajo social • Innovación en el producto • Capacidad para competir en el precio • La búsqueda de micro créditos para impulsar el crecimiento y el desarrollo de la empresa. • Desarrollo de productos orientados a la capacitación por parte de trabajo social. 	<ul style="list-style-type: none"> • La presencia de grandes grupos de empresas del mismo giro • La ubicación física de la empresa. Está en una zona de conflicto e inseguridad para eventuales visitas de los clientes • En un entorno de crisis económica la competencia del mercado puede ofertar el producto a menores costos. • La implacable globalización que todo lo cambia.

Debido a la carencia de una misión y visión como empresa se proponen las siguientes definiciones, en el entendido que éstas son resultado tanto de la observación como de las diversas entrevistas con los actores más importantes de la empresa:

MISIÓN: Elaborar productos de reciclado de plástico que satisfagan las expectativas del cliente, contribuyendo al desarrollo económico, social y ambiental de la comunidad.

VISIÓN: Lograr la expansión y reconocimiento nacional de nuestra empresa a través de la calidad y gran variedad de los productos reciclados.

6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE TRABAJO SOCIAL

Resulta evidente que en algunos trabajos en los cuales se propone la intervención del trabajador social en el ámbito empresarial, se aprecia una constante: siempre los estudios que se elaboran exhiben una tendencia teórica, la cual no es otra que el positivismo. En tal virtud, los trabajos se ofrecen de manera aséptica, acrítica, ahistórica, pero sobre todo con un carácter prescriptivo.

Aséptica ya que en los estudios presentados está ausente el conflicto, la crisis. Todo parece indicar que al interior de las empresas e instituciones no hay contradicción alguna, las paradojas no existen. En pocas palabras la dialéctica no aparece por ningún lado. Estimamos en síntesis que cualquier modelo de intervención que se proponga (en el que los trabajadores sociales sean actores fundamentales) no puede dejar de lado la contradicción, el conflicto, la crisis; las cuales son consustanciales a las organizaciones. De no hacerlo así, los pretendidos estudios estarán condenados al fracaso.

Acrítica porque da la impresión de que en diversos espacios de las empresas todo es miel sobre hojuelas; es decir, no existe la posibilidad de crítica alguna. Se supone que bajo la influencia teórica del positivismo, no hay cabida alguna para formular críticas. Lo cierto es que un trabajo teórico, pretendidamente intelectual, que pretenda interpretar una determinada realidad, debe necesariamente considerar los aspectos críticos.

Ahistórica debido a que parece ser que la supuesta intervención del trabajador social se dará en el cielo. Da la impresión que las organizaciones carecen de hechos y fenómenos que las han venido configurando. Al plantearse el ahistoricismo el supuesto modelo parece que va a penetrar en un ámbito inédito, sin pasado, sin mácula, sin nada que la haga caer en una determinada situación, la cual pueda ser explicada con base a sus antecedentes históricos.

Pero sobre todo prescriptivos porque se establecen como burdas recetas de cocina. Se proponen chabacantemente una serie de pasos o medidas, sin considerar, lo histórico, lo contradictorio y lo crítico. La propuesta en el presente estudio es elaborar —desde la perspectiva teórica— un enfoque que sea descriptivo; esto es, que nos explique —vía el diagnóstico organizacional— cómo es que funciona u opera realmente la empresa "Plasticare" y no suponer, o lo que es peor: proponer el cómo supuestamente debería de funcionar la empresa, lo cual no deja simplemente de ser un buen deseo.

Ahora bien, tengamos en cuenta que vía la descripción, podemos establecer la crítica; asimismo, podremos considerar e incluir lo histórico y desde luego la contradicción, la crisis. En pocas palabras, la crítica, lo histórico y la contradicción pasan necesariamente por la descripción, no así por la prescripción.

Como se aprecia estos modelos de intervención del trabajador social, basados en el positivismo están condenados al fracaso. ¿Qué es entonces lo que se propone en el presente trabajo como modelo de intervención, en la empresa que nos abrió las puertas y en las subsecuentes del mismo ramo, características y tamaño?

La respuesta no es otra que el paradigma o modelo de la hermenéutica, la cual en pocas palabras consiste en la interpretación que tengamos de los hechos, de los procesos, de las vivencias, de los acontecimientos, de los escritos, de los objetos, de los individuos (expresados en su clima organizacional). En consecuencia nos hemos apoyado en la observación y la entrevista como herramientas fundamentales; sin embargo, también hemos decidido incluir elementos cuantitativos. Para ello se formuló —con base a las entrevistas previas, a la observación y al contexto mismo de la empresa— el cuestionario que para fines prácticos se aplicó al personal operativo de la empresa.

Consecuentes con todos estos antecedentes, la intervención del trabajador social en las empresas la podemos establecer en el objetivo que pretende alcanzar el profesional de trabajo social de forma particular dentro de la fábrica de

"Plasticare"y que es el de satisfacer necesidades a las personas que van a proporcionar su esfuerzo en la misma, a la comunidad donde se localiza y al país en general, mediante el cumplimiento de disposiciones gubernamentales y legales pertinentes o multiplicándose como una fuente de trabajo.

El factor humano juega un papel importante para iniciar cambios en esta fábrica; nuestra propuesta lleva consigo un proceso de sensibilización en el que se incluya el desarrollo de los recursos humanos, tomando en cuenta que su capacidad de adaptación es necesaria para adecuarse rápidamente a los cambios en la tecnología que enfrentan empresas similares que les compete y así responder a las necesidades y preferencias de los consumidores y por lo tanto ampliar o conservar el mercado. Sin embargo, para que los individuos puedan insertarse a los cambios que requiere el progreso del país y los avances del mercado es necesario implementar estrategias tales como: **la capacitación, la reglamentación, la organización y la definición de los procesos laborales.**

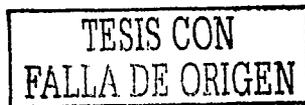
1.- Recuperación de la experiencia laboral

Como ya fue expuesto anteriormente la empresa necesita un replanteamiento de sus funciones, organización y procesos laborales, por lo que se considera importante la recuperación de la práctica a través de la documentación de la experiencia laboral que se ha tenido desde la formación de la empresa: su origen, su justificación, marco legal, su objetivo, su misión, su visión, sus políticas, la estructura organizacional así como las funciones específicas de cada uno de los trabajadores. De manera simple detectar cómo es que realmente funciona o trabaja la empresa "Plasticare". Esto último como factor primordial para dar a los trabajadores por lo menos estabilidad en sus tareas a realizar. Para tal fin se propone la creación de manuales informativos claros y precisos para la fácil comprensión de quienes hagan uso de los mismos.

Es urgente la elaboración e implementación de un manual de inducción para los trabajadores del nuevo ingreso, dicho manual debe contenerlos siguientes puntos:

- Creación de la empresa (antecedentes de su creación)

- Estructura
- Organización
- Objetivos
- Organigrama
- Reglamento interno de trabajo
- Misión
- Visión



Lo cual permitirá al empleado de nuevo ingreso conocer el correcto funcionamiento y organización de la empresa y por lo tanto sentirse identificado con la misma.

2.- Planeación estratégica²⁶

Esta propuesta sugiere el diseño de un proceso de planeación estratégica ya que es un factor fundamental para toda empresa porque define la identidad y la filosofía que caracterizará a la organización, el modo de conducirse y los cursos de acción necesarios para lograr aquellos objetivos que se han propuesto. Pero sobre todo estructurar una posible planeación a más largo plazo (saber que quiere la empresa dentro de dos, tres o cuatro años); asimismo, detectar el entorno: saber qué está haciendo la competencia, cuáles son las características del mercado, qué quieren los clientes y cómo prefieren éstos los artículos que produce "Plasticare", en qué condiciones se encuentra la tecnología del plástico, cómo seguir contribuyendo al mejoramiento del medio ambiente, cuáles son las políticas del gobierno frente a este tipo de empresas y productos, etcétera.

²⁶ La planificación estratégica, implica la concertación de todos los actores sociales involucrados en una organización o institución y no sólo con aquellos con los que se quiere hacer a través de los planes, programas y proyectos. Esto implica una efectiva coordinación y comunicación entre los responsables de llevar a cabo los programas y los responsables de ejecutarlos; aquí se trata de planificar tomando en cuenta la totalidad organizacional en un sentido más amplio. Se habla o se hace más referencia a la planificación dentro de las organizaciones tomándola como un sistema en donde todos sus componentes interactúan, en ella la aplicación del término es con base en planes estratégicos (aquellos que en función de la misión de la organización se plantean objetivos a largo plazo y los cursos de acción y recursos precisos).

Como parte de este trabajo se desarrollaron algunos aspectos que son esenciales en el proceso de planeación; con la colaboración del personal y dueño de la empresa se redactó lo siguiente:

VALORES

Respeto: Valorar las capacidades de las personas que colaboran en "PLASTICARE" y brindarles un trato justo a todos aquellos con los que tenemos relación como clientes y proveedores.

Honradez: En el trato ético y profesional hacia nuestros colaboradores, clientes, proveedores y a la comunidad en general a quienes está enfocado nuestro producto y servicio.

Compromiso: Estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de nosotros, participando activamente con la empresa para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Calidad: En el producto para que supere las expectativas del cliente.

Rapidez: Respondiendo de manera oportuna a los compromisos con los clientes.

Higiene: Mantener en orden y con limpieza nuestra área de trabajo, los materiales y equipos para dar una buena imagen.

3.- Acciones de capacitación y adiestramiento

De igual forma la capacitación es un aspecto al que no se debe dejar de lado ya que es un factor decisivo para mejorar los niveles y calidad de producción y contribuye en el desarrollo y bienestar de los trabajadores. Esta capacitación implica el conocimiento detallado de la forma como se realizan las actividades y las tareas para las que se les está contratando, lo que permitirá que el empleado de nuevo ingreso adquiera y desarrolle las habilidades y destrezas necesarias para ejecutar su trabajo de manera eficiente.

Sin embargo, es menester realizar acciones de capacitación con base en las necesidades detectadas en los integrantes de la empresa, mismas que deben ser objetivas y bien definidas, no se trata de cumplir sólo con una normatividad y tampoco de pensar que la capacitación es la respuesta o solución a todos los problemas presentados en la empresa; pero si es factor importante para lograr cambios en ella. La capacitación en las organizaciones abre paso para la actualización en sus procedimientos, en conceptos, en las estrategias y en las técnicas de formación en su personal, además de tener un compromiso social para el desarrollo de las organizaciones en México.

La capacitación se deberá iniciar con:

- La elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación que incluya inventario de habilidades, pruebas técnicas de desempeño, lista de verificación, lista de procedimientos etc.; para conocer las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo.
- Posteriormente con un plan definido de trabajo y un programa de actividades.

La capacitación y el adiestramiento en las organizaciones deben ser otorgados a los trabajadores como un derecho que marca la Ley Federal del Trabajo tomando como base el artículo 153 fracciones A-X, y que refiere entre otros aspectos que: ***Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad.***

Esta propuesta sugiere el establecimiento de un programa de capacitación y adiestramiento continuo de todo el personal operativo, para fomentar la especificidad de sus actividades y desarrollo de habilidades, aptitudes y actitudes en beneficio personal y de la empresa.

4.- Manejo del conflicto

Este aspecto va de la mano con el proceso de capacitación, ya que en el caso del manejo del poder y los problemas que afronta la empresa se pretende que el trabajador social sensibilice tanto a los líderes formales como informales para que afronten la problemática basados en la estrategia formativa, esto con el fin de que el trabajador administrativo y operativo adquieran una mejor comprensión de sí mismos y el papel que juegan para "Plásticare", en este proceso la colaboración de un profesional en trabajo social es importante, porque a través de asesorías que generen retroalimentación con el administrador de la empresa se hará un análisis de la complejidad de necesidades, intereses y factores que afecten o impulsen el desarrollo de la empresa.

Proporcionar a los que tienen alguna responsabilidad de mando información sobre el manejo de conflictos y dar capacitación a los mismos, se considera el fin último sobre el cual se trabajaría para lograr una integración con quienes conforman la empresa.

Para "Plasticare" es importante la formación de un equipo o de equipos de trabajo que tengan objetivos comunes, interdependencia y trabajo conjunto, de esta forma se concientizarán en la importancia de su cooperación, apoyo mutuo y coordinación para planear, dirigir actividades, supervisar y corregir sus errores laborales; propiciando así una nueva percepción de su alrededor, de su papel e importancia como individuo o grupo dentro de la empresa. En este sentido la empresa debe considerar relevante que el comportamiento de las personas varía según sus intereses, no es igual reunirse para lograr objetivos personales o familiares, que estar reunidos para realizar algún trabajo. En el ámbito laboral se deben seguir determinados patrones de comportamiento; sin embargo el terreno laboral abre puertas para implementar acciones específicas para la modificación o corrección de conductas que limitan el desarrollo o el adecuado crecimiento de las empresas.

Trabajar en la construcción de una conciencia de cambio formativo a través de la capacitación constante, permitiría la sensibilización para el planteamiento y establecimiento normas que se hagan del conocimiento y consentimiento del personal, buscando que el cambio sea perdurable. Esta propuesta requiere de la colaboración de las personas que ejercen cualquier tipo de liderazgo formal y la participación de personal operativo para trabajar conjuntamente en un cambio positivo en la estructura y en sistema operativo, propiciar adecuados canales de comunicación e interrelación entre los integrantes de la empresa a través de pláticas y convivencias, de tal forma que se comuniquen los problemas cuando estos se presenten y se les de una solución oportuna.

5.- Seguridad laboral y social

- **Inducción para el trabajo**

La inducción para el trabajo se considera importante por ser el primer acercamiento que propicia una relación laboral, el implementar el **curso de inducción para trabajadores de nuevo ingreso**, es necesario; con el objeto de dar la información necesaria teórica y práctica que permitan la pronta incorporación al trabajo; por lo anterior es importante que durante la inducción se difundan los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la definen y caracterizan como tal, logrando la identificación del nuevo miembro con la organización y viceversa.

Que el trabajador se identifique con la empresa como parte de la misma para su funcionamiento y desarrollo es parte básica para que asuma un compromiso de cooperación y colaboración. Es pues, necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador que contenga:

*Título del programa

*Elaborado por

*Aprobado por

*Objetivo

*Contenido

- **Reglamento interior de trabajo**

El reglamento interior de trabajo es un instrumento de origen jurídico que contiene disposiciones que obligan a los trabajadores y a los patrones tendientes a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización, además de estar dispuesto por la Ley Federal del Trabajo en su artículo 422.

Debido a la falta de este reglamento se pretende que dentro de la fábrica se elabore y ponga en práctica tomando en cuenta lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo sobre su contenido y forma. Una vez que se cuente con dicho reglamento y sea conocido por el administrador (patrón), se procederá a la difusión y distribución con los trabajadores para que cada miembro de la fábrica cuente con un ejemplar, además de fijarlo en los lugares más visibles del establecimiento, proponiendo que se realicen pláticas de inducción del documento, su fundamento y marco jurídico que lo respalda.

- **Programa de seguridad e higiene**

Se considera importante elaborar un programa de seguridad para adoptar medidas que prevengan accidentes en el área de trabajo y propiciar adecuadas condiciones de higiene para mantener con limpieza y en buenas condiciones las áreas en las que el trabajador realiza sus actividades, se considera esto último como relevante por que la empresa maneja plásticos que son reciclados a altas temperaturas y con químicos especiales para ello, por lo que es indispensable que se establezcan medidas de seguridad y que se den a conocer a los trabajadores de la organización; además de adecuar los espacios físicos para un mejor desplazamiento así como distribución de maquinaria, equipo y personal de trabajo.

Por otro lado se deben implementar el uso de equipo obligatorio para el personal operativo dentro de las instalaciones para reducir riesgos y accidentes que atenten con la integridad física del personal. La creación de una **comisión de seguridad e higiene** en la empresa procuraría la inspección, conservación, verificación y buen funcionamiento de las instalaciones.

- **Estímulos y recompensas**

Para lograr un mejor desempeño de los trabajadores se hace necesario la implementación de un programa de estímulos y recompensas, basado en un estudio situacional que incluya análisis de los salarios que perciben los trabajadores, oportunidades de desarrollo, satisfacción de necesidades básicas, etcétera; con el fin de fomentar un sentido de logro para el trabajo en equipo. Realizar una evaluación de desempeño anual que permita valorar criterios específicos de eficiencia y retroalimentación, para otorgar incrementos distintivos por productividad, teniendo cuidado en que los incrementos se conviertan en globales.

No sólo se trata de estímulos económicos sino personales. Se requiere para beneficios de la empresa y el trabajador buscar estrategias para una mayor comunicación con los trabajadores, de tal forma que a éstos se les motive para que realicen con mayor libertad su trabajo –cuando sea posible-, incluso que se premien las nuevas ideas que contribuyan a ser más productivo el trabajo.

6.- Inventario de recursos humanos.

Debido al desconocimiento que el patrón tiene sobre sus trabajadores de las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actualización en el trabajo etcétera., es evidente la necesidad de un inventario de recursos humanos dentro de la fábrica lo que permitirá que se cubran los puestos vacantes, teniendo un panorama de los que necesitara, de lo que puede obtenerse fuera de la organización y lo que ésta tiene en la actualidad en materia de recursos humanos. Proponemos algunas consideraciones para la elaboración de este inventario de recursos humanos.

1. Número de personas en cada departamento.
2. Edades de las personas.
3. Actitud de cada persona hacia su trabajo y hacia la organización.
4. Nivel de eficacia de cada persona de acuerdo a las normas establecidas.
5. Nivel de conocimientos y habilidades de cada persona.

6. Orientación profesional o vocacional de cada persona.
7. Índices de rotación para cada categoría y área .
8. Índices de ausentismo.

La anterior lista no pretende ser exhaustiva, sino que se pueden considerar y ajustar datos que se consideren necesarios.

La utilidad de contar con un inventario es tener claro el número de personas empleadas para el trabajo, pero sobre todo es útil para el análisis posterior de aquellos factores que no permiten que el personal sea permanente, es decir, estable. Ya que se manifiesta por parte de los trabajadores como principal problema de la empresa la constante rotación de personal, entendida esta para quienes la perciben como la deserción continua de los trabajadores.

El inventario de recursos humanos se pretende estructurar acompañada de una entrevista de entrada y una de salida, para conocer las causas que llevaron a elegir al trabajador el empleo en "Plásticare" una opción laboral, que lo atrajo a éste y las necesidades que habría de cubrir con su ingreso. Posteriormente la entrevista de salida permitirá conocer los motivos y causas por las que ha decidido dejar el empleo, fenómeno continuo en la empresa; y ya que la frecuencia de abandono del empleo es notable hacer un análisis de las mismas nos conducirá a la identificación de la problemática que lo origina y así atacar las causas de forma preventiva con el fin de corregir los problemas que originan tal fenómeno, evitando así pérdidas a la empresa por la inversión que origina la contratación del personal y sobretodo maximizar el sentimiento de pertenencia y satisfacción del resto de quienes colaboran en la empresa.

7.- Creación de un vínculo permanente con trabajo social

El trabajo social es una de las disciplinas que en cualquiera de sus ámbitos de intervención trabaja directamente con individuos que tienen necesidades no resueltas y que son generadas por diversos factores sociales, económicos, educativos, laborales, etcétera. Esta variedad de problemáticas así como ámbitos

de intervención abren la posibilidad de generar más propuestas para la atención de las mismas, al propiciar y promover una actuación más específica y profesional del trabajador social.

En el ámbito empresarial estudia la relación entre el factor humano y los procesos que en las empresas se desarrollan y que determinan o contribuyen en modificar lo que sucede dentro de ellas. En esta relación intervienen elementos que se mezclan al analizar a las empresas, los trabajadores y los procesos laborales todo esto permite identificar a la organización como un todo que interactúa con dependencia de unos con otros, por lo que al estudiar una parte del sistema no se puede dejar de lado a otro. Pero sí se puede buscar un equilibrio entre los mismos que permita a las empresas la capacidad de adaptación a los cambios sociales que siempre se verán reflejados en la economía producto final de las empresas existentes.

Las propuestas de intervención antes mencionadas son factibles de realizar mediante la asesoría, gestión, supervisión, implementación de procesos y procedimientos además de disponer de las técnicas e instrumentos que permitan desarrollar eficientemente las actividades que se sugieren, bajo la dirección de un profesional de trabajo social. Se dice posible porque cuenta con los elementos profesionales de su formación académica necesarios, de esta forma se amplía su campo de intervención generando mayor experiencia profesional que pueda ser sistematizada en modelos para implementar en otras empresas donde se presenten problemáticas a fin a las de "Plásticare".

En "PLASTICARE" se carece de un departamento que atienda en un sentido personal a los trabajadores, que evalúe y analice sus necesidades, expectativas, problemáticas y por lo tanto de respuesta a éstas. Todo ello con el fin de prevenir posibles focos de conflicto, merma de clima organizacional, bajo rendimiento, insatisfacción laboral, impuntualidad etcétera., lo que origina que al empleado se

le reste importancia dentro de la organización y no se le tome en cuenta para la toma de decisiones en los procesos que lo involucran y afectan directamente.

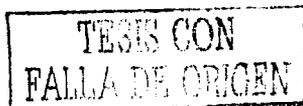
El ámbito empresarial es uno de los sistemas en los que el trabajador social gracias a su formación teórica y académica puede insertarse para generar cambios que transformen desde sus raíces a las empresas, tomando en cuenta siempre el conocimiento pleno de las mismas; para lo cual como primer paso debe implementar la metodología que caracteriza su quehacer profesional basado en la investigación, logrando tener un acercamiento que posibilite primero, el análisis de la situación presentada en la empresa, organización o cualquier otro escenario de intervención para posteriormente, y como resultado de ese proceso elaborar las posibles respuestas y soluciones a las problemática detectadas. Es así que, la atención brindada dentro de las empresas será determinada de forma integral englobando aspectos económicos, sociales y las formas de producción en un determinado ambiente generado para satisfacer necesidades económicas y personales, a través de la realización del trabajo.

De aquí la importancia de crear un vínculo permanente con profesionistas en trabajo social, por contar con una visión amplia sobre los fenómenos sociales desarrollados en la empresa y con la capacidad de implementar estrategias de solución a las problemáticas suscitadas, así como de prevención para aquellas que resulten perjudiciales a la organización y el trabajo.

El profesionista de trabajo social será quién tenga bajo su dirección y control todas aquellas actividades encaminadas a la mejora de condiciones sociales y laborales de los trabajadores orientando las mismas a satisfacer y conjugar los intereses de la organización y de los trabajadores; todo ello encaminado a alcanzar un alto rendimiento de la empresa y propiciar óptimas condiciones de trabajo para el desarrollo integral de los individuos.

En este sentido las funciones del trabajador social no sólo serán operativas si no enriquecerán y ampliarán sus campos de intervención abriendo espacios de reconocimiento para esta profesión. La sistematización de estas experiencias de intervención se verá reflejada en los aportes a la investigación posibilitando una nueva reconceptualización de trabajo social.

Explorar en un principio esos campos poco trabajados por la disciplina de trabajo social generará una nueva posibilidad de atender los problemas emanados de las empresas y saber dar respuesta a ellos, recaerá en el reconocimiento de la profesión y por ende del profesional con capacidades y habilidades para lograrlo.



ANEXO

Cuestionario para recolección de datos, referente al clima organizacional de "Plasticare".
OBJETIVO: Conocer la percepción que tiene el trabajador de su ambiente laboral.
INSTRUCCIONES: conteste las siguientes preguntas verazmente.

A. ESPECTATIVAS DEL EMPLEADO

1.- ¿Cuándo tienes que tomar una decisión, tú?

- a) Mejor no lo haces b) Le preguntas al supervisor c) Tomas la decisión pero no le avisas a tu supervisor d) No opinó

2.- ¿Eres de las personas que gustan de seguir las instrucciones al pie de la letra?

- a) No b) Sí c) Algunas veces d) No opinó

3.- ¿Generalmente cuando llegas o sales de la fábrica?

- a) No saludas ni te despides de nadie b) Si puedes evitas el saludo y la despedida c) Únicamente saludas y te despides de jefe d) Saludas y te despides de todos, aún no siendo de tu área

4.- ¿Si tienes que cubrir el turno de algún compañero por problemas personales, tú?:

- a) Te niegas rotundamente b) Si puedes evitas el saludo y la despedida c) Si te lo piden, lo haces con gusto d) No opinó

5.- ¿Te importa la opinión que tienen los compañeros de tu persona?

- a) Para nada b) Te es indiferente c) No, por que sabes que tu arreglo es bueno d) No sabe

6.- ¿Qué opinión tienes de las actividades y funciones que realizas en la fábrica?

- a) Me son indiferentes b) Creo que son importantes y necesarias c) Son interesantes e importantes d) No opinó

7.- ¿Tus actividades van de acuerdo contigo?

- a) No tiene ninguna relación b) Sí c) Creo que puedo dar más d) Estoy seguro que podría tener más responsabilidades

8.- ¿Si tuvieras oportunidad de Ingresar a otra empresa similar la aceptarías?

- a) Lo pensaría b) Sí porque estoy buscando un cambio c) No porque me siento muy a gusto aquí d) No sabe

9.- ¿Haz tenido oportunidad de desarrollarte dentro de la empresa?

- a) Siempre es el mismo trabajo y no hay novedades b) Sólo en ocasiones c) Sí, son buenas las oportunidades d) No opinó

10.- ¿Conoces cuales son los objetivos de la empresa?

- a) Nadie me los ha dicho b) Me los imagino c) Los conozco parcialmente d) No sabe

11.- ¿Recomendarías a tus amigos Ingresar a esta empresa?

- a) No b) Es probable c) Sólo si mostraran interés d) No contestó

12.- ¿Tu empresa brinda algún beneficio a la comunidad?

- a) No b) Puede ser que sí c) Sí d) No opinó

B. INTEGRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

13.- ¿Qué opinión tienes de las instalaciones de la fábrica?

- a) Pésimas b) Son apropiadas para el trabajo c) Limitan mi productividad d) No opinó

14.- ¿Conoces el reglamento interno de la empresa?

- a) Desconozco si existe reglamento alguno b) Sí c) Es adecuado d) No opinó

15.- ¿Crees que las medidas disciplinarias que se aplican en la fábrica aumentan la responsabilidad de los empleados?

- a) No sirven de nada b) Probablemente c) Creo que sí contribuyen d) No opinó

16.- ¿Estás satisfecho con las condiciones físicas de trabajo (ventilación, iluminación, espacio, etcétera.)?

- a) No b) Más o menos c) Son adecuadas para trabajar d) No opinó

17.- ¿Cuándo sobresales en tus actividades, tu jefe inmediato te manifiesta algún reconocimiento?

- a) No, nunca lo hace b) Sólo algunas veces c) Sí, y me invita a continuar así d) No opinó

18.- ¿Puedes hablar con tu jefe inmediato cada vez que los necesita?

- a) No, siempre está ocupado b) Sólo cuando tiene tiempo c) Sí, siempre está disponible d) No opinó

19.- ¿Consideras que tu jefe inmediato tiene ganado el respeto de sus colaboradores?

- a) No, le faltamos mucho al respeto b) Sólo algunos obedecen c) Sí d) No opinó

20.- ¿En términos generales como evalúas las decisiones que toman los directivos de la empresa?

- a) Son autoritarias y sin sentido b) Sólo algunas son correctas c) Son las adecuadas d) No opinó

21.- ¿Cómo consideras que son transmitidas las indicaciones para hacer bien tu trabajo?

- a) No nos dan instrucciones b) Son difíciles de entender c) Son claras d) No opinó

22.- ¿Crees que existe una verdadera comunicación con tu supervisor?

- a) No b) Sólo para cuestiones de trabajo c) Sí d) No opinó

C. SISTEMAS DE TRABAJO

23.- ¿Cuándo Ingresaste a trabajar te proporcionaron información de cómo hacer tus actividades?

- a) No, nunca b) De forma general c) Sí d) No opinó

24.- ¿Cómo consideras los beneficios y prestaciones que te da la compañía?

- a) No tenemos beneficios b) Son de acuerdo a la ley c) Son limitados d) No sabe

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

D. DETECCION DE LA PROBLEMÁTICA REAL

- 1.- Es limitada la capacitación
- 2.- Falta de incentivos
- 3.- Son constantes los cambios de compañeros
- 4.- Falta de seguridad en el trabajo
- 5.- Falta apoyo de jefes
- 6.- Falta comunicación entre los jefes
- 7.- Hay favoritismos
- 8.- No existen responsables para cada trabajo
- 9.- No hay organización

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFÍA.

- 1) Aguilar Rivero, Margot. *Reciclamiento de basura*. México. Editorial Trillas. 2000.
- 2) Amezcua N. *Manual Práctico Laboral*. México. Editorial Sisco 1999.
- 3) Arias García, Fernando. *Administración de recursos humanos*. México. Editorial Trillas 1997.
- 4) Warren G. Bennis, *Desarrollo Organizacional, su naturaleza sus orígenes y perspectivas*. Editorial Fondo Educativo Interamericano 1992.
- 5) Chiavenatto, Y. *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial. Mc. Graw Hill.
- 6) Galeana de la O, Silvia. *Promoción social: una opción metodológica*. México Editorial. Plaza y Valdés 1999.
- 7) Gibson, James L. *Organizaciones, conducta, estructura, proceso*. México. Editorial Nueva Interamericana. 1983.
- 8) Guth A. *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*. México, Ed. Trillas. 1999.
- 9) Hodgetts, R. M.; Altman, S. *Comportamiento en las organizaciones*, México. Ed. McGraw-Hill. 1993.
- 10) J. Manzo Abelardo, *Manual para la preparación de monografías*. Editorial. Humanitas, Buenos Aires Argentina, 1986.
- 11) Kossen, Stan. *Recursos Humanos en las Organizaciones*. Editorial. Karla.
- 12) Nacional Financiera. *Características de la pequeña y mediana industria*. Tomo I México. NAFIN. 1984.
- 13) Noime J. Socorro M. *Exportaciones Microempresariales y Liberación de Mercados*. Editorial. Nueva Sociedad. 1999.
- 14) Olabuenaga Ruíz, José Ignacio. *Sociología de las organizaciones*, serie c.s. vol. 14, España 1995.
- 15) Olleros M. *El Proceso de Captación y Selección de Personal*. España, Ediciones Gestión 2000.



- 16) Pozas Arciniega, Ricardo. *El desarrollo de la comunidad*. México. Universidad Nacional Autónoma de México. 1984.
- 17) Puchol, Luis. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Editorial. Esic.
- 18) Reza, Trosino Carlos; *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*. México, Editorial Panorama 1995.
- 19) R.Wayne Mondy, Robert M. Noe, *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Printece Hall.
- 20) Rojas Soriano, Raúl. *Guía para realizar Investigaciones Sociales*. UNAM, México 1985.
- 21) Sánchez Rosado, Manuel. *Manual de Trabajo Social*. UNAM, México 1997 Ed. SESIAB S.A.
- 22) Sherman CH, Ruden. *Administración de Personal*. México. Compañía Editorial Continental.
- 23) Shuster, F.E. *Psicología de la Administración*. México, Editorial Limusa 1992.
- 24) Thibaut, Jean Pierre *Manual de diagnóstico en la empresa*, Editorial Paraninfo 1994
- 25) Thomas, Bateman S. y Snell, Scott. *Administración una Ventaja Competitiva*. Ed. McGraw-Hill; 2001.
- 26) Thomas Calvo y Méndez; *Micro y Pequeña Empresa en México*. Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos. 1998.
- 27) Notas del diplomado planeación y administración de recursos humanos. Módulo II "*Ambiente y clima laboral*". Septiembre del 2001
- 28) Notas del diplomado planeación y administración de los recursos humanos, módulo II "*Diseño de referentes administrativos para la organización y desarrollo del factor humano*" *Manifestaciones de la cultura organizacional*.
- 29) Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Encuesta Nacional de Empleo. 2000*. México. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. 2001.
- 30) Boletín Mensual del Instituto científico de Culturas Indígenas. Año 2 Número 18. Quito Ecuador. Septiembre 2000.